

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

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)DÉNOMINATION **PROXIMUS**Forme juridique¹ : **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 Internet² :Adresse e-mail² :

Numéro d'entreprise

0202.239.951DATE **03/05/2021** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.Ce dépôt concerne³ : les COMPTES ANNUELS en **EUROS**⁴ approuvés par l'assemblée générale du **19/04/2023** les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01/01/2022

au

31/12/2022

l'exercice précédent des comptes annuels du

01/01/2021

au

31/12/2021Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~⁵ identiques à ceux publiés antérieurement.Nombre total de pages déposées: **67**

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

objet: **6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.5, 6.5.2, 9, 11, 12, 13, 14, 15**

Signature
(nom et qualité)
BOUTIN Guillaume
Administrateur délégué

Signature
(nom et qualité)
DE CLERCK Stefaan
Président

1 Le cas échéant, la mention "en liquidation" est ajoutée à la forme juridique

2 Mention facultative.

3 Cocher les cases ad-hoc.

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

5 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

de MAHIEU Béatrice, CEO BeCode
Pierre Marchandstraat 51, 1970 Wezembeek-Oppem, Belgique
Administrateur

HANARD Audrey, Présidente du Conseil d'Administration de bpost
94 Clapham Common South Side, Ground Flat, SW49DN London, ROYAUME-UNI
Administrateur

OUASSARI Ibrahim, CEO MolenGeek
Meiselaan 36, 1880 Kapelle-op-den-Bos, BELGIQUE
Administrateur

TILLEKAERTS Claire, Administrateur de sociétés
Ter Ramenlaan 11, 9070 Destelbergen, 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, Partner Qbic Fund et Administrateur de sociétés
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
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 Koen Neijens

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

Réviseur d'entreprises

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : IBR A02022 (Koen Neijens)

DEBUCQUOY Jan, Conseiller à la Cour des Comptes

Oude Sint-Gommarusstraat 27, 2800 Mechelen, BELGIQUE

Commissaire

GUIDE Dominique, Conseiller à la Cour des Comptes

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

Commissaire

Luc CALLAERT SRL

Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel (Malderen), Belgique

Commissaire

Numéro d'entreprise : BE 0463.716.022

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : B00342

Représenté par Luc Callaert

Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel (Malderen), Belgique

Numéro de membre auprès de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises : A01123

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

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

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

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

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

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

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

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>7.578.881.025</u>	<u>6.464.427.059</u>
Immobilisations incorporelles	6.2	21	2.300.451.207	1.830.972.324
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.264.228.814	2.889.256.262
Terrains et constructions		22	94.751.301	94.930.102
Installations, machines et outillage		23	3.068.415.104	2.697.468.869
Mobilier et matériel roulant		24	10.242.267	9.236.814
Location-financement et droits similaires		25	64.626.917	54.222.862
Autres immobilisations corporelles		26	10.690.194	12.680.067
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	15.503.031	20.717.548
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	2.014.201.004	1.744.198.473
Entreprises liées	6.15	280/1	1.936.416.980	1.695.274.928
Participations		280	1.936.416.980	1.695.274.928
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	76.227.688	47.362.837
Participations		282	76.227.688	47.362.837
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.556.336	1.560.708
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.556.336	1.560.708

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	960.373.964	1.290.861.308
Créances à plus d'un an		29	12.468	12.468
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	12.468	12.468
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	166.656.667	116.526.041
Stocks		30/36	147.874.856	100.282.928
Approvisionnements		30/31	52.354.830	39.064.519
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	95.520.026	61.218.409
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	18.781.811	16.243.113
Créances à un an au plus		40/41	409.449.739	702.558.050
Créances commerciales		40	358.204.911	370.596.111
Autres créances		41	51.244.828	331.961.939
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	141.714.271	263.138.718
Actions propres		50	140.415.153	261.963.835
Autres placements		51/53	1.299.118	1.174.883
Valeurs disponibles		54/58	189.449.599	154.534.596
Comptes de régularisation	6.6	490/1	53.091.220	54.091.435
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	8.539.254.989	7.755.288.367

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
		10/15	1.565.553.728	1.622.935.916
Apport	6.7.1	10/11	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital		10	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital souscrit		100	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital non appelé ⁶		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation				
		12		
Réserves				
		13	247.356.855	369.386.693
Réserves indisponibles		130/1	240.971.328	362.300.080
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	140.415.153	261.963.835
Soutien financier		1313		
Autres		1319	556.175	336.245
Réserves immunisées		132	6.385.527	7.086.613
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	317.460.884	253.549.223
Subsides en capital		15	735.989	
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁷		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
		16	505.594.630	609.850.984
Provisions pour risques et charges				
		160/5	504.754.378	609.022.366
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	206.039	926.039
Autres risques et charges	6.8	164/5	504.548.339	608.096.327
Impôts différés		168	840.252	828.618

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁷ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	6.468.106.631	5.522.501.467
Dettes à plus d'un an	6.9	17	3.349.197.263	2.879.457.642
Dettes financières		170/4	2.691.750.286	2.795.454.516
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.244.051.289	2.342.169.155
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	34.846.143	51.969.032
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	12.852.854	1.316.329
Dettes commerciales		175	657.446.977	84.003.126
Fournisseurs		1750	657.446.977	84.003.126
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	3.042.766.782	2.561.761.889
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	241.492.548	129.333.998
Dettes financières		43	1.315.041.509	1.045.229.515
Etablissements de crédit		430/8		150.000.000
Autres emprunts		439	1.315.041.509	895.229.515
Dettes commerciales		44	874.265.991	842.783.457
Fournisseurs		440/4	874.265.991	842.783.457
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	4.132.115	4.026.927
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	342.376.757	269.183.828
Impôts		450/3	170.262.888	105.678.547
Rémunérations et charges sociales		454/9	172.113.869	163.505.281
Autres dettes		47/48	265.457.862	271.204.164
Comptes de régularisation	6.9	492/3	76.142.586	81.281.936
TOTAL DU PASSIF		10/49	8.539.254.989	7.755.288.367

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	4.352.819.339	4.252.317.696
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.770.228.148	3.756.530.706
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)		71	2.538.698	494.326
Production immobilisée		72	454.041.321	417.695.283
Autres produits d'exploitation	6.10	74	71.089.695	54.771.460
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	54.921.477	22.825.921
Coût des ventes et des prestations		60/66A	4.045.738.033	3.971.159.376
Approvisionnements et marchandises		60	576.989.994	566.395.052
Achats		600/8	624.200.750	589.232.165
Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-)		609	-47.210.756	-22.837.113
Services et biens divers		61	1.350.532.538	1.315.276.713
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.10	62	830.990.422	793.663.159
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	1.237.512.970	1.238.502.845
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)	6.10	631/4	-15.930.454	-4.405.143
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	6.10	635/8	-1.529.459	11.919.069
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	49.356.684	43.115.198
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	17.815.338	6.692.483
Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-)		9901	307.081.306	281.158.320

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	367.898.268	275.498.500
Produits financiers récurrents		75	367.898.268	234.494.740
Produits des immobilisations financières		750	340.472.007	220.000.011
Produits des actifs circulants		751	4.061.942	3.006.068
Autres produits financiers	6.11	752/9	23.364.319	11.488.661
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		41.003.760
Charges financières		65/66B	207.175.200	62.352.312
Charges financières récurrentes	6.11	65	205.957.087	62.092.304
Charges des dettes		650	53.382.983	50.288.170
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)		651	124.252.049	-14.337.403
Autres charges financières		652/9	28.322.055	26.141.537
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	1.218.113	260.008
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-)		9903	467.804.374	494.304.508
Prélèvement sur les impôts différés		780	240.645	233.695
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat (+)/(-)	6.13	67/77	115.764.408	117.244.662
Impôts		670/3	118.898.523	120.156.820
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77	3.134.115	2.912.158
Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-)		9904	352.280.611	377.293.541
Prélèvement sur les réserves immunisées		789	701.086	701.085
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)		9905	352.981.697	377.994.626

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	606.530.920	679.137.665
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	352.981.697	377.994.626
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	253.549.223	301.143.039
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2	123.084.706	863.872
sur l'apport		791		
sur les réserves		792	123.084.706	863.872
Affectation aux capitaux propres		691/2	1.755.953	14.214.160
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921	1.755.953	14.214.160
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	317.460.884	253.549.223
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	410.398.789	412.238.154
Rémunération de l'apport		694	387.008.570	387.522.929
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696	23.390.219	24.715.225
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	3.595.747.612
8022	1.111.147.339	
8032	226.418.563	
8042	2.443.485	
8052	4.482.919.873	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.752.042.674
8072	417.124.223	
8082		
8092	1.558.565	
8102	226.418.563	
8112	1.076.981	
8122	2.945.383.880	
211	<u>1.537.535.993</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	xxxxxxxxxxxxxxxx	5.027.843.478
8023	108.302.161	
8033		
8043		
8053	5.136.145.639	
8123P	xxxxxxxxxxxxxxxx	4.040.576.093
8073	330.454.331	
8083		
8093	2.200.000	
8103		
8113		
8123	4.373.230.424	
212	<u>762.915.215</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxxx	376.641.938
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	234.657	
Cessions et désaffectations	8171	44.748	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	376.831.847	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxxx	281.711.837
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	413.457	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	44.748	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	282.080.546	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	94.751.301	

INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8192P	xxxxxxxxxxxxxx	11.212.140.610

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8162 862.505.360

Cessions et désaffectations

8172 674.102.475

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

8182 -2.443.485

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8192 11.398.100.010

Plus-values au terme de l'exercice

8252P xxxxxxxxxxxxxxxx

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 xxxxxxxxxxxxxxxx

8.514.671.741

Mutations de l'exercice

Actés

8272 470.001.898

Repris

8282

Acquis de tiers

8292 20.194.713

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8302 674.106.465

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

8312 -1.076.981

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8322 8.329.684.906

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(23) 3.068.415.104

MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
	8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	55.640.932
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	6.406.849	
Cessions et désaffectations	8173	8.773.904	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	53.273.877	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	46.404.118
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	4.565.086	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293	836.310	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	8.773.904	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	43.031.610	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	<u>10.242.267</u>	

LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8194P	xxxxxxxxxxxxxxx	60.921.110

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8164 19.752.688

Cessions et désaffectations

8174 219.963

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

8184

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8194 80.453.835

Plus-values au terme de l'exercice

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

Mutations de l'exercice

Actées

8214

Acquises de tiers

8224

Annulées

8234

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

8244

Plus-values au terme de l'exercice

8254

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8324P	xxxxxxxxxxxxxxx	6.698.248
-------	-----------------	-----------

Mutations de l'exercice

Actés

8274 9.348.632

Repris

8284

Acquis de tiers

8294

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8304 219.963

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

8314

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8324 15.826.917

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(25) 64.626.918

Dont

Terrains et constructions

250

Installations, machines et outillage

251

Mobilier et matériel roulant

252 64.626.918

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8195P	xxxxxxxxxxxxxxx	240.522.189

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8165 3.656.815

Cessions et désaffectations

8175 9.747.297

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

8185

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8195 234.431.707

Plus-values au terme de l'exercice

8255P	xxxxxxxxxxxxxxx	
-------	-----------------	--

Mutations de l'exercice

Actées

8215

Acquises de tiers

8225

Annulées

8235

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

8245

Plus-values au terme de l'exercice

8255

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8325P	xxxxxxxxxxxxxxx	227.842.121
-------	-----------------	-------------

Mutations de l'exercice

Actés

8275 5.605.342

Repris

8285

Acquis de tiers

8295 37.357

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8305 9.743.307

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

8315

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8325 223.741.513

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(26)	<u>10.690.194</u>	
------	-------------------	--

IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	xxxxxxxxxxxxxxx	20.717.548
Mutations de l'exercice		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	
Cessions et désaffectations	8176	5.214.517
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8186	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	15.503.031
Plus-values au terme de l'exercice	8256P	xxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actées	8216	
Acquises de tiers	8226	
Annulées	8236	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8246	
Plus-values au terme de l'exercice	8256	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326P	xxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actés	8276	
Repris	8286	
Acquis de tiers	8296	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8306	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8316	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(27)	<u>15.503.031</u>

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d’acquisition au terme de l’exercice	8392P	xxxxxxxxxxxxxxx	53.965.066
Mutations de l’exercice			
Acquisitions	8362	29.830.000	
Cessions et retraits	8372		
Transferts d’une rubrique à une autre (+)/(-)	8382		
Valeur d’acquisition au terme de l’exercice	8392	83.795.066	
Plus-values au terme de l’exercice	8452P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l’exercice			
Actées	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Transférées d’une rubrique à une autre (+)/(-)	8442		
Plus-values au terme de l’exercice	8452		
Réductions de valeur au terme de l’exercice	8522P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.863.822
Mutations de l’exercice			
Actées	8472	965.149	
Reprises	8482		
Acquises de tiers	8492		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8502		
Transférées d’une rubrique à une autre (+)/(-)	8512		
Réductions de valeur au terme de l’exercice	8522	6.828.971	
Montants non appelés au terme de l’exercice	8552P	xxxxxxxxxxxxxxx	738.407
Mutations de l’exercice (+)/(-)	8542		
Montants non appelés au terme de l’exercice	8552	738.407	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L’EXERCICE	(282)	<u>76.227.688</u>	
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L’EXERCICE	283P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l’exercice			
Additions	8582	90.000	
Remboursements	8592		
Réductions de valeur actées	8602	90.000	
Réductions de valeur reprises	8612		
Différences de change (+)/(-)	8622		
Autres (+)/(-)	8632		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L’EXERCICE	(283)	<u> </u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L’EXERCICE	8652	<u>76.227.688</u>	

AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8393P	xxxxxxxxxxxxxxx	

Mutations de l'exercice

Acquisitions

8363

Cessions et retraits

8373

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8383

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8393

Plus-values au terme de l'exercice

8453P

xxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Actées

8413

Acquises de tiers

8423

Annulées

8433

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8443

Plus-values au terme de l'exercice

8453

Réductions de valeur au terme de l'exercice

8523P

xxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Actées

8473

Reprises

8483

Acquises de tiers

8493

Annulées à la suite de cessions et retraits

8503

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8513

Réductions de valeur au terme de l'exercice

8523

Montants non appelés au terme de l'exercice

8553P

xxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

(+)/(-)

8543

Montants non appelés au terme de l'exercice

8553

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(284)

AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

285/8P

xxxxxxxxxxxxxxx

1.560.708

Mutations de l'exercice

Additions

8583

190.320

Remboursements

8593

194.692

Réductions de valeur actées

8603

Réductions de valeur reprises

8613

Différences de change

(+)/(-)

8623

Autres

(+)/(-)

8633

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(285/8)

1.556.336

RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE

8653

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS**PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES**

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+ of (-) (en unités)
Connectimmo S.A. Société à responsabilité limitée Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0477.931.965		4.865.300	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	598.271.679	20.219.792
Proximus Opal S.A. Société à responsabilité limitée Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0861.585.672		620	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	530.169.425	39.989.164
Proximus Luxembourg SA Société à responsabilité limitée rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg		245.340	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	136.670.083	15.728.749
Proximus ICT S.A. Société à responsabilité limitée Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0826.942.915		4.340	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	54.078.617	2.545.158
Telindus-Isit B.V. Société à responsabilité limitée Krommewetering 7 3543 AP Utrecht Pays-Bas		42.677	100,00	0,00	31/12/2020	EUR	30.308.000	3.231.000
Belgian Mobile ID S.A. Société à responsabilité limitée Place Sainte Gudule 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0541.659.084		90.404	15,00	0,00	31/12/2021	EUR	19.493.385	-3.418.583

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+ of (-) (en unités)
Proximus Media House S.A. Société à responsabilité limitée Rue Carli 2 1140 Bruxelles 14 Belgique 0875.092.626		20.000	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	59.612.032	2.294.998
Synductis C.V.B.A. Société coopérative à responsabilité limitée Brusselsesteenweg 199 9090 Melle Belgique 0502.445.845		310	16,67	0,00	31/12/2021	EUR	21.700	0
Experience@work C.V.B.A. Société coopérative à responsabilité limitée Minderbroedergang 12 2800 Mechelen Belgique 0627.819.632		30	30,00	0,00	31/12/2021	EUR	139.450	-6.386
Tessares S.A. Société à responsabilité limitée Rue Louis de Geer 6 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0600.810.278		43.200	23,18	0,00	31/12/2021	EUR	5.612.776	-1.406.592
BE-Mobile NV Société à responsabilité limitée Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0881.959.533		177.357	56,43	36,31	31/12/2021	EUR	24.360.882	-2.454.347
Co.Station Belgium NV Société à responsabilité limitée Sinter-Goedelevoorplein 5 1000 Bruxelles 1 Belgique 0599.786.434		4.000	20,00	0,00	31/12/2021	EUR	-1.042.704	-1.558.067

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+ of (-) (en unités)
Cascador BVBA Société privée à responsabilité limitée Kardinaal Mercierlaan 1 , boîte A 9090 Melle Belgique 0648.964.048		4.300	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	10.090.347	-7.942
MWingz BV Société à responsabilité limitée Simon Bolivardlaan 34 1000 Bruxelles 1 Belgique 0738.987.372		1.600.000	50,00	0,00	31/12/2021	EUR	5.278.991	1.284.029
Fiberklaar Midco BV Société à responsabilité limitée Raymonde de Larocheaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem Belgique 0760.489.106		596.299	49,70	0,00	31/12/2021	EUR	59.999.569	-531
Belgacom International Carrier Services Société anonyme Koning Albert II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0866.977.981		403.860	42,40	58,60	31/12/2021	EUR	269.998.511	51.313.147
Unifiber Midco Société anonyme Drève Richelle 161 1410 Waterloo Belgique 0771.814.647		4.499	49,99	0,00		EUR	0	0
Mobile Vikings Société anonyme Kempische steenweg 309 , boîte 1 3500 Hasselt Belgique 0886.946.917		10.000	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	23.675.866	11.493.986

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)	
Ads & Data Société anonyme Harensesseeweg 226 1800 Vilvoorde Belgique 0809.309.701		8.694	11,20	0,00	31/12/2021	EUR	1.791.219	1.009.326
i.LECO Société anonyme Kleinhoefstraat 6 2440 Geel Belgique 0471.967.356		2.470	37,50	0,00	31/12/2021	EUR	496.937	-512.502
Proximus Luxembourg Infrastructure Société anonyme Rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg		1.200	100,00	0,00		EUR	0	0
Proximus ADA Société anonyme Koning Albert II Laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0781.848.902		100	100,00	0,00		EUR	0	0
Doktr Société à responsabilité limitée Koning Albert II Laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0787.949.212		799	79,90	0,00		EUR	0	0

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF**AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE****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	1.299.118	1.174.883
8686		
8687		
8688	1.299.118	1.174.883
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
24.507.232
4.881.572
426.242
23.276.174

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DU CAPITAL

Capital

Capital souscrit au terme de l'exercice

Capital souscrit au terme de l'exercice

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

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital

Catégories d'actions

Actions au porteur sans mention de valeur

actions nominatives

Actions nominatives

Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	420.011.222	141.974.350
	579.988.778	196.050.785
8702	XXXXXXXXXXXXXX	196.050.785
8703	XXXXXXXXXXXXXX	141.974.350

Capital non libéré

Capital non appelé

Capital appelé, non versé

Actionnaires redevables de libération

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

Actions propres

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	46.246.940
8722	15.632.628
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	
Belgische Staat FOD/SPF Etat belge Mobiliteit en Vervoer/ M Aarlenstraat 10 1040 Bruxelles 4 Belgique	Nominatif	180.887.569	0	53,51
Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Nominatif	14.790.000	0	4,38
Proximus NV/SA van publiek recht/ de droit public Koning Albert-II laan 27 1030 Bruxelles 3 Belgique 0202.239.951	Dématérialisée	842.628	0	0,25
BlackRock Inc. East 52nd Street 55 NY 1005 New York Etats-Unis d'Amérique	Dématérialisée	13.727.440	0	4,06

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 et des Associations.

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

Avantages sociaux pour le personnel et les pensionnes

334.411.358

Plans mise a disposition

11.388.888

Plans de depart anticipé

103.809.387

Litiges en suspens

23.871.055

Rentes d'accidents de travail

26.270.690

Autres

4.796.962

Exercice
334.411.358
11.388.888
103.809.387
23.871.055
26.270.690
4.796.962

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	109.852.224
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	109.852.224
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	
Dettes commerciales	8861	131.640.324
Fournisseurs	8871	131.640.324
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	

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

(42)	241.492.548
------	-------------

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

Dettes financières	8802	1.143.864.484
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	1.109.018.342
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	34.846.142
Etablissements de crédit	8842	
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	210.601.459
Fournisseurs	8872	210.601.459
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	1.354.465.943
------	---------------

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	1.547.885.801
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	1.135.032.947
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	400.000.000
Autres emprunts	8853	12.852.854
Dettes commerciales	8863	446.845.519
Fournisseurs	8873	446.845.519
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

8913	1.994.731.320
------	---------------

COMPTES DE RÉGULARISATION

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

Intérêts non échus sur emprunts

25.281.638

Droits facturés concernant des périodes ultérieures

49.558.392

Options à émettre

1.302.556

Exercice
25.281.638
49.558.392
1.302.556

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires				
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635		
Réductions de valeur				
Sur stocks et commandes en cours				
Actées		9110	3.666.539	3.272.201
Reprises		9111	4.047.713	3.584.047
Sur créances commerciales				
Actées		9112	1.631.930	6.567.610
Reprises		9113	17.181.210	10.660.907
Provisions pour risques et charges				
Constitutions		9115	12.675.184	19.418.971
Utilisations et reprises		9116	14.204.643	7.499.902
Autres charges d'exploitation				
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation		640	18.463.660	16.792.260
Autres		641/8	30.893.024	26.322.938
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société				
Nombre total à la date de clôture		9096	14	10
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein		9097	53,0	1,0
Nombre d'heures effectivement prestées		9098	79.001	1.950
Frais pour la société		617	2.538.565	59.986

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

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

Subsides en capital

9125 20.850

Subsides en intérêts

9126

Ventilation des autres produits financiers

Différences de change réalisées

754

Autres

Bénéfices de change incl. Report/Deport

22.168.688 9.031.368

Plus-values sur réalisation d'action propres

887.735 1.956.952

Autres

287.047 500.341

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 124.252.050

Reprises

6511 14.337.403

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

21.897.129 8.394.098

Moins values sur réalisation d'action propres

3.027.606 1.230.888

Frais bancaires divers

1.964.215 1.723.547

Autres

596.330 1.311.235

Commissions-use of payment means

836.774 554.570

Règlement du contrat IRS

12.927.200

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	54.921.477	63.829.681
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)	54.921.477	22.825.921
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	54.826.352	
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	95.125	69.115
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Produits financiers non récurrents	(76B)		41.003.760
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
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	19.033.451	6.952.491
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	17.815.338	6.692.483
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		450.000
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6620	-47.912.176	-76.330.009
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	65.727.514	82.572.492
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)	1.218.113	260.008
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	1.055.149	160.000
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	162.964	100.008
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	<u>105.863.703</u>
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	105.863.703
GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

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

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

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

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

Codes	Exercice
	15.076.642
	952.584.034
9213	
9214	
9215	136.985.707
9216	137.182.889

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)

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

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Exercice

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 name affiliate 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.

Sur base d'un calcul actuariel par la méthode PUC (Projected Unit Credit), appuyé sur un taux d'intérêt nominal de 3,50 % 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 653.357 KEUR au 31.12.2022.

L'engagement total de ce fonds (Proximus S.A. de droit public et quelques filiales) s'élève à 716.450KEUR au 31.12.2022. Le fonds est alimenté sur base du " periodic cost " annuel, également calculé par la méthode PUC. Au 31.12.2022 ce fonds gère un portefeuille d'investissements de 856.768KEUR.

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 31/12/2022. De ce fait, il ne faut pas reconnaître de provision pour sous- financement dans les comptes annuels statutaires belges.

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

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

Exercice

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	400.732.081
sites	85.122.429
équipement technique de réseau	10.868.352
véhicules	30.698.529

Garanties reçues :

pour couverture de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	24.157.235
pour couverture d'engagements de tiers vis-à-vis de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	24.636.041
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	700.000.000
Droit de ligne de crédit court terme	75.000.000
Droit de ligne de crédit chez Proximus Group Services S.A.	63.951.920
Droit d'émission de "Commercial papers"	1.000.000.000
Dont émis 478.000.000	
Droit d'émission d'Euro Medium Term Notes	3.500.000.000
Dont émis 2.350.000.000	
Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069

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.

HCL :

En 2021, Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies, en vertu duquel cette société assure l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus. Le partenariat prévoit une phase de transition, qui a débuté en octobre 2021 et s'est achevée en février 2022.

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros) pour l'infrastructure restant dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus, qui est comptabilisé dans le BEGAAP comme un Sale and lease back et pour lequel Proximus a une obligation de rachat. En plus de ce financement pour les actifs existants, le partenariat comprend un contrat de location pour le renouvellement de l'infrastructure (€17 millions à la fin de 2022).

Eventualités et engagements en relation avec les coentreprises et les entités fibreuses associées (Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien):

- Imposés aux entités fibreuses
 - Après la période de déploiement, Fiberklaar et Unifiber sont tenues de respecter les ratios cibles dette nette/EBITDA définis dans leurs conventions d'actionnaires. Les liquidités disponibles doivent être utilisées pour atteindre ces objectifs en priorité avant toute distribution aux actionnaires.

- Imposé aux actionnaires des entités fibre
 - Proximus a l'obligation contractuelle de soutenir financièrement les entités Fiberklaar et Unifiber en acquérant un volume prédéfini de connexions en fibre optique pour les zones déjà déployées. Cela se fera par la migration complète de sa base de clients et la suppression progressive de son réseau en cuivre dans les quelques années suivant l'achèvement du déploiement de la fibre. Pour Glasfaser Ostbelgien, il n'y a pas de volume prédéfini, mais il y a toujours l'engagement de migration.
 - Lors de la survenance d'un "Flip Over Event" (tel que l'achèvement du déploiement du réseau sur un nombre ciblé de foyers, une date prédéfinie, etc.), les actionnaires des entités fédérales sont tenus de transférer le nombre minimum d'actions requises à Proximus afin que cette dernière obtienne le contrôle en ayant la majorité de l'actionariat. Si nécessaire, et de la manière la plus limitée possible, des adaptations pourraient être apportées aux conventions d'actionnaires afin d'assurer le contrôle à Proximus après Flip Over. Le changement de contrôle le plus précoce devrait avoir lieu en 2028.
 - Au moment du Flip Over, Proximus a le droit d'acquérir le nombre d'actions nécessaires pour posséder au moins 50% plus une et jusqu'à 75% moins une des actions de Glasfaser Ostbelgien. Elle bénéficie également d'une option d'achat lui permettant d'étendre sa participation à 60 % des actions Fiberklaar Midco.
 - Fiberklaar et Unifiber maximiseront leur financement par la dette et les flux de trésorerie d'exploitation. Les actionnaires compléteront les besoins de financement restants par une injection de capital, au prorata de leur part.
 - Toutes les actions détenues par Midco Unifiber et Midco Fiberklaar dans Unifiber et Fiberklaar sont mises en gage auprès des banques dans le cadre des accords de financement obtenus par Unifiber et Fiberklaar.

Bâtiment :

Redéveloppement des Proximus Towers à Bruxelles Le 14 mars 2022, Proximus et Imobel ont conclu un accord contraignant concernant le redéveloppement du siège de Proximus à Bruxelles. Les travaux devraient commencer en 2024 et s'achever fin 2026. Le bâtiment rénové ne sera pas seulement utilisé par Proximus, mais aussi par d'autres entreprises et contiendra également des espaces résidentiels, des logements publics, des commerces, etc. Suite à l'accord, Proximus a acquis des droits et pris des engagements de cession d'immobilisations corporelles (fin 2023) pour un prix de vente de 143 millions d'euros, suivi dans ce cas d'un lease-back d'une partie du bâtiment rénové (à partir de 2027).

Droits d'utilisation du spectre :

En acquérant certains droits d'utilisation du spectre en 2022, Proximus s'engage à payer des frais annuels tels que présentés ci-dessous:

Bande de spectre	Existant/Nouveau	Quantité	Position	Durée	Date de début	Date de fin	Contribution unique (€ million)	Contribution annuelle obligation totale (€ million) (*)
800 MHz	Existant	2 x 10 MHz	801-811 / 842-852 MHz	20 années	30/11/2013	29/11/2033	120	28
2600 MHz	Existant	2 x 20 MHz	2500-2520 / 2620-2640 MHz	15 années	01/07/2012	30/06/2027	20	7
700 MHz	Nouveau	2 x 10 MHz	723-733/778-788 MHz	20 années	01/09/2022	31/08/2042	123	52
900 MHz	Nouveau	2 x 10 MHz	895-905/940-950 MHz	20 années	01/01/2023	31/12/2042	57	56
1800 MHz	Nouveau	2 x 25 MHz	1710-1735/1805-1830 MHz	20 années	01/01/2023	31/12/2042	110	77
2100 MHz	Nouveau	2 x 25 MHz	1920-1945/2110-2135 MHz	20 années	01/01/2023	31/12/2042	145	77
1400 MHz	Nouveau	1 x 45 MHz	1472-1517 MHz	20 années	01/07/2023	30/06/2043	109	65
3500 MHz	Nouveau	1 x 100 MHz	3700-3800 MHz	Jusqu'au 6 mai 2040	01/09/2022	06/05/2040	56	24
Au 31 décembre 2022							740	385

(*) le montant présenté n'est pas actualisé et inclut un effet d'inflation estimé

Proximus a obtenu une licence sur certaines bandes de fréquences pour une contrepartie composée d'une "redevance unique" et de "redevances annuelles". La "redevance unique" peut être payée en un seul versement ou en plusieurs versements annuels. La "redevance annuelle" est une redevance de disponibilité du spectre et est due indépendamment de l'utilisation ou non du spectre et est soumise à un ajustement annuel d'indexation.

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 et 2022, 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. Au 31/12/2022, les membres du Groupe TVA de Proximus sont : Proximus S.A. de droit public, Proximus ICT S.A., ConnectImmo S.A., Be-Mobile S.A., Proximus ICT Expert Community SRL (fusionné avec ClearMedia N.V. le 31/01/2022), ClearMedia S.A., Scarlet Belgium (fusionné avec Proximus S.A. de droit public le 30/09/2022), Davinsi Labs, Proximus Luxembourg Technology Services, Codit, Codit Holding, Codit Managed Services, Mobile Vikings, Proximus ADA (depuis le 01/06/2022), Telesign Belgium (depuis le 01/06/2022) et DOKTR (depuis le 01/09/2022).

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.

Ce « pourvoi en cassation » a été rejeté le 12 janvier 2023, ce qui veut dire que la procédure devant la Cour d'Appel de Bruxelles se poursuit.

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 MWingz - partage de réseau d'accès radio mobile

Le 22 novembre 2019, Orange Belgium et Proximus ont conclu un accord de partage de leurs 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). Après une enquête qui a duré presque 3 ans, les enquêteurs de l'Autorité belge de la Concurrence ont décidé de rejeter la plainte de Telenet inconditionnellement et de mettre un terme à la procédure.

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

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES			
Immobilisations financières	(280/1)	1.936.416.980	1.695.274.928
Participations	(280)	1.936.416.980	1.695.274.928
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
Créances	9291	59.312.495	145.618.969
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	59.312.495	145.618.969
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	870.846.869	825.579.130
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	870.846.869	825.579.130
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	105.863.703	76.470.650
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421	340.472.000	220.000.000
Produits des actifs circulants	9431	1.663.672	1.385.522
Autres produits financiers	9441	2.614.150	1.424.558
Charges des dettes	9461	1.263.230	532.686
Autres charges financières	9471	8.369.652	3.950.087
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

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

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	76.227.688	47.362.837
9263	76.227.688	47.362.837
9273		
9283		
9293	1.977.993	61.288
9303		
9313	1.977.993	61.288
9353	300.328	72.600
9363		
9373	300.328	72.600
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.

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	2.186.452
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	377.090
95061	27.023
95062	
95063	135.226
95081	
95082	
95083	89.089

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	1.589.370	0	3.370.294
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	600.000.000	0	107.321.827	0	0
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000	0	81.860.777	0	0
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000	0	15.541.888	0	0
Contrat d'achat à terme devises	Devise	Couverture	9.084.906	0	706.065	0	-290.867

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES COMPTABILISÉES À UN MONTANT SUPÉRIEUR À LA JUSTE VALEUR

Montants des actifs pris isolément ou regroupés de manière adéquate

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

Éléments qui permettent de supposer que la valeur comptable sera recouvrée

Valeur comptable	Juste valeur

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

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

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

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

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

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

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

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

* Biffer la mention inutile.

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

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

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

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

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

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

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

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

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9507	1.184.684
95071	107.776
95072	
95073	135.226
9509	1.303.048
95091	694.562
95092	
95093	89.089

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 de l'A.R. du 29 avril 2019 livre 3 exécution de la loi sur les sociétés et les associations et de l'A.R. du 30 janvier 2001 modifié par l'A.R. du 18 déc. 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.

En 2022, les règles d'évaluation ont été mises à jour en ce qui concerne les droits de retransmission d'événements sportifs multi-saisonniers (voir sous la rubrique immobilisations incorporelles).

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 peuvent être 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 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.

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 Scarlet est amorti sur 3 ans.

Changement de méthode comptable

En 2022, la politique comptable concernant la comptabilisation des droits de diffusion de football et de tous les droits de diffusion de sports multi-saisonniers a été mise à jour pour mieux refléter le fait que ces contrats fournissent des droits et obligations à long terme à Proximus. La politique mise à jour prévoit de capitaliser les droits de diffusion de football et tous les droits de diffusion de sports multi-saisonniers, pour la durée totale du contrat, ainsi que la reconnaissance de la dette correspondante (pour la durée totale du contrat) au début de la première saison. Dans la méthode comptable précédente, ces droits et le passif correspondant étaient comptabilisés par saison, au début de chaque saison, les saisons restantes étant comptabilisées dans le chapitre F-Cap 6.14 (Droits et engagements non reflétés dans le bilan). Cette mise à jour n'a pas d'impact sur le chapitre 4 (Compte de résultat).

2021 comparable figures with 2022 here below	31/12/2021	31/12/2021 Comparable 2022
Intangible assets	1,830,972	1,968,972
Trade debts more than one year	84,003	191,603
Current portion of long-term liabilities within one year	129,334	159,734

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 acquies en 2018 et 2019).

Les immobilisations corporelles acquies 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.

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 aux articles 3:54 de l'A.R. du 29 avril 2019.

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 (stade d'achèvement).

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 2022, le bénéfice de l'exercice à affecter se chiffre à 352.981.697 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 253.549.223 EUR.

Le bénéfice à affecter s'élève alors à 606.530.920 EUR. L'affectation suivante sera proposée à l'Assemblée Générale d'avril 2023

- 121.328.752 EUR affectation net sur les capitaux propres (réserves), détaillé comme suite:
 - 122.252.263 prélèvement sur les réserves disponibles;
 - 832.442 EUR prélèvement sur les réserves principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
 - 703.581 EUR affectation aux réserves disponibles;
 - 1.052.373 EUR affectation aux autres réserves (indisponibles) pour la rémunération des actions propres.
- 387.008.570 EUR la rémunération du capital (dividendes brutes) comme décidé par l'Assemblée Générale. Ce montant peut être détaillé comme suit :
 - 161.204.953 EUR a été versé le 09 décembre 2022 comme dividende intérimaire;
 - 128.862 EUR a été versé en 2022, principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
 - 225.674.755 EUR, le montant restant qui sera versé en avril 2023.
- 23.390.219 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 317.460.884 EUR.

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

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

1. Ventes et prestations	0,00	EUR
2. Coûts des ventes et des prestations	282.522,55	EUR
Résultat d'exploitation (perte)	(282.522,55)	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 2022, Proximus a été attribué de subside en capital de pouvoirs ou institutions publics pour un montant 1.009.118 EUR.

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	8.299,7	5.913,5	2.386,2
Temps partiel	1002	1.011,0	456,1	554,9
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	9.064,8	6.264,7	2.800,1

Nombre d'heures effectivement prestées

Temps plein	1011	12.394.418	8.994.084	3.400.334
Temps partiel	1012	1.058.614	488.952	569.662
Total	1013	13.453.032	9.483.036	3.969.996

Frais de personnel

Temps plein	1021	787.187.135	571.609.620	215.577.515
Temps partiel	1022	67.190.817	31.074.834	36.115.983
Total	1023	854.377.952	602.684.453	251.693.498

Montant des avantages accordés en sus du salaire

	1033	11.462.217	8.085.532	3.376.685
--	------	------------	-----------	-----------

Au cours de l'exercice précédent

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	9.292,3	6.434,1	2.858,2
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	14.063.141	9.924.124	4.139.017
Frais de personnel	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

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

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	8.321	979	9.062,6
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	8.191	979	8.932,6
Contrat à durée déterminée	111	128		128,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	2		2,0
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	5.908	428	6.237,9
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	1.606	220	1.775,1
de niveau supérieur non universitaire	1202	1.337	99	1.412,7
de niveau universitaire	1203	2.965	109	3.050,1
Femmes	121	2.413	551	2.824,7
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	553	282	759,0
de niveau supérieur non universitaire	1212	564	156	681,5
de niveau universitaire	1213	1.296	113	1.384,2
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	166		166,0
Employés	134	8.147	979	8.888,6
Ouvriers	132			
Autres	133	8		8,0

PERSONNEL INTÉrimAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	53,0	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	79.001	
Frais pour la société	152	2.538.565	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES		Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice		205	457	17	470,3
Par type de contrat de travail					
	Contrat à durée indéterminée	210	328	17	341,3
	Contrat à durée déterminée	211	129		129,0
	Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
	Contrat de remplacement	213			
SORTIES		Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice		305	593	128	682,5
Par type de contrat de travail					
	Contrat à durée indéterminée	310	431	111	517,1
	Contrat à durée déterminée	311	162	17	165,4
	Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
	Contrat de remplacement	313			
Par motif de fin de contrat					
	Pension	340	138	88	206,3
	Chômage avec complément d'entreprise	341			
	Licenciement	342	51	2	52,3
	Autre motif	343	404	38	423,9
	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	6.059	5811	2.774
5802	176.496	5812	69.923
5803	16.436.100	5813	6.511.600
58031	16.222.600	58131	6.427.000
58032	213.500	58132	84.600
58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur			
5821	5.012	5831	2.254
5822	92.558	5832	25.378
5823	8.507.500	5833	2.332.600
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur			
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	1.421	315	1.658,3
Personnel contractuel	code 110	6.770	664	7.274,3

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	328	17	341,3

Code 309 & 310 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 309	128	81	191
Personnel contractuel	code 310	303	30	326,1

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 2021, le split hommes /femmes du code 1023 pour l'année 2022, 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 2022.

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

Au cours de l'année 2022, Proximus a reçu des subventions pour la formation des travailleurs pour un montant de 105.767,29 EUR dans le cadre des congés-éducation payés relatifs à l'année 2020-2021.

Rapport de gestion Proximus SA de droit public

2022

proximus

Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'assemblée générale du 19 avril 2023 relatif aux comptes annuels de Proximus SA de droit public arrêtés au 31 décembre 2022

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2022 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2022.

L'évolution et les résultats de Proximus en 2022

Commentaires sur les comptes annuels

Bilan

Les immobilisations incorporelles ont augmenté de € 469 millions d'euros pour atteindre € 2 300 millions d'euros, principalement en raison de l'acquisition par Proximus SA de plusieurs nouvelles licences de spectre, à la suite de la vente aux enchères de 2022, ainsi que du goodwill résultant de la fusion par absorption avec Scarlet. En outre, Proximus a continué à investir dans des actifs informatiques et des droits de diffusion. Ces investissements ont été partiellement compensés par l'amortissement du goodwill lors de la fusion par absorption ainsi que des amortissements normaux.

La valeur des immobilisations corporelles a augmenté de € 375 millions pour atteindre € 3.264 millions. Cette hausse est essentiellement due à la montée en puissance du déploiement de la fibre, la consolidation et 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 SA.

Les participations dans des entreprises liées ont augmenté de € 270 millions pour atteindre € 2.013 millions. D'une part, Proximus SA a procédé à une augmentation de capital dans Proximus Opal SA et Fiberklaar Midco, et a pris de nouvelles participations dans Doktr BV, Proximus ADA SA. D'autre part, Proximus SA et Scarlet ont réalisé une fusion par absorption.

Les stocks et commandes en cours ont augmenté de € 50 millions et s'élèvent à € 167 millions. Les créances à moins d'un an ont diminué de € 293 millions pour atteindre € 409 millions. Principalement en raison d'un prêt intragroupe arrivant à échéance en 2022, d'une diminution des créances liées aux taxes, ainsi que du recouvrement d'une créance liée au transfert d'un actif à HCL Technologies, partenaire Proximus pour l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus.

Les placements de trésorerie ont diminué de € 121 millions pour atteindre € 142 millions principalement en raison de la réévaluation des actions propres.

Les liquidités ont augmenté de € 35 millions et atteignent € 189 millions.

Les capitaux propres ont diminué de € 58 millions et s'élèvent à € 1.565 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 € 104 millions et s'élèvent à € 505 millions, principalement en raison de l'augmentation du taux d'actualisation et des paiements sortants, qui ont affecté les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi des employés.

Les montants dus à plus d'un an ont augmenté de € 470 millions pour atteindre € 3.349 millions, en raison des nouvelles licences de spectre que Proximus SA a obtenues après la mise aux enchères en 2022, et d'un transfert vers la dette à moins d'un an, d'un prêt de € 100 millions arrivant à échéance en 2023.

Les montants à payer à un an au plus ont augmenté de € 481 millions pour atteindre € 3.043 millions principalement en raison du transfert de la dette à plus d'un an pour un emprunt de 100 millions d'euros arrivant à échéance en 2023, ainsi que de l'utilisation accrue du programme de « Commercial Paper » et de l'augmentation des dettes commerciales.

Les dettes pour impôts, rémunérations et sécurité sociale ont augmenté de 73 millions d'euros pour atteindre 342 millions d'euros, en raison de l'augmentation des dettes pour la TVA et les impôts à la source

Au 31 décembre 2022, 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 2021, les ventes et prestations de 2022 augmentent de € 4.252 millions à € 4.353 millions, à la suite principalement de l'augmentation de la production immobilisée, les autres produits d'exploitation et les produits d'exploitation non récurrents. Le chiffre d'affaires a augmenté de € 14 millions.

Les charges d'exploitation ont augmenté de € 75 millions pour atteindre € 4.046 millions principalement à la suite de l'augmentation des matières premières, des services et biens divers, les frais de personnel et les charges d'exploitation non récurrentes.

Par conséquent, le résultat d'exploitation de 2022 constitue un bénéfice de € 307 millions comparé à un bénéfice de € 281 millions en 2021.

Les produits financiers ont augmenté de € 92 millions pour atteindre € 368 millions, principalement en raison de l'augmentation des dividendes reçus en 2022.

Les charges financières ont augmenté de € 145 millions pour atteindre € 207 millions en raison de la réévaluation des actions propres, entraînant une perte de € 124 millions en 2022 contre un bénéfice de € 14 millions en 2021.

Le bénéfice avant impôts de 2022 s'élève à € 468 millions (pour € 494 millions en 2021).

L'impôt des sociétés a diminué de € 1 millions et s'élève à € 116 millions à la suite de la baisse de la base imposable.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant affectation s'élève à € 353 millions en 2022 comparé à € 378 millions en 2021.

Affectation du bénéfice

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

2022			
Bénéfice de l'exercice à affecter	+	352.981.697	EUR
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	+	253.549.223	EUR
Bénéfice à affecter	=	606.530.920	EUR
Prélèvements sur les capitaux propres	+	123.084.705	EUR
Affectations aux capitaux propres	-	1.755.954	EUR
Bénéfice à distribuer (rémunération du capital)	-	387.008.570	EUR
Autres bénéficiaires (employés)	-	23.390.219	EUR
Bénéfice à reporter	=	317.460.884	EUR

Le 9 décembre 2022 un dividende intérimaire de € 161,2 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 € 478 millions ont été émis à fin 2022, ainsi que le droit d'émettre des « Euro Medium Term Notes » pour un montant total de € 3.500 millions, dont € 2.350 millions ont été émis à fin 2022.

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 2022, il n'y avait pas de solde restant dû au titre de cette facilité de crédit.

Rapport de gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximiser la valeur pour nos parties prenantes en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfices. Notre objectif est non seulement 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 la norme 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 aux aspects environnementaux, sociaux 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. Il ne s'agit toutefois pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe Proximus offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques de Proximus. Il couvre les différents risques ("événements adverses potentiels") et incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en évaluant les risques émergents et en développant des stratégies de mitigation conformes à la tolérance des risques du Groupe Proximus. 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 des recherches documentaires, des enquêtes auprès de la direction et d'experts ainsi que sur des workshops de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Leadership Squad, 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 ERM, les catégories suivantes ont été priorisées:

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Inflation
- Dynamique concurrentielle du marché
- Attrait et conservation de talents, nouvelles méthodes de travail et motivation
- Évolution du modèle économique

Monétisation des investissements dans la fibre

Ces dernières années, Proximus s'est lancée dans le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et entreprises. 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, 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.

Compte tenu de la supériorité de la technologie fibre et de ses coûts plus faibles d'exploitation, plus la couverture est importante, meilleures sont les perspectives commerciales pour Proximus. En collaboration avec des partenaires, Proximus a l'ambition d'étendre la couverture fibre à 95 % du territoire belge d'ici 2032, afin de :

- Répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients;
- Conserver et accroître nos parts de marché retail actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises et de faire progresser l'ARPU ;
- 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.

Approuvée par nos parties prenantes et par le marché, cette stratégie fibre est conforme aux stratégies de réseau observées dans la plupart des pays.

Néanmoins, il existe des risques qui pourraient affecter la monétisation de nos investissements à court terme.

Premièrement, il existe un risque opérationnel lié à la migration des clients de Proximus et d'autres opérateurs vers la fibre, tout en garantissant une expérience client de qualité afin d'éviter l'attrition de clients lors de cette migration. La direction de Proximus surveille de près l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment par le biais d'équipes agiles dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

Deuxièmement, la pression sur les prix du marché pourrait rendre plus difficiles l'échelonnage des prix et l'upselling (voir ci-dessous "Dynamique concurrentielle du marché")

Troisièmement, bien que Proximus soit aujourd'hui le seul acteur à déployer la fibre (FTTH) à grande échelle en Belgique, les projets d'entreprises concurrentes et de services d'utilité publique (notamment Fluvius) de déployer des réseaux FTTH concurrents pourraient réduire la rentabilité des investissements de Proximus, diminuer les prix de gros sur le marché et affecter les prix de détail de Proximus pour les produits fibre.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence une difficulté à rentabiliser des réseaux fibre multiples. Proximus a uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofiber) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre dans les zones moins denses, se positionnant ainsi comme le premier opérateur à y fournir la fibre. 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 du réseau.

Quatrièmement, l'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail restreint. L'impossibilité de trouver les bons talents pour augmenter nos capacités de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations.

Ces retards risqueraient de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent plusieurs mesures pour atténuer ce risque : transfert de ressources du cuivre à la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences de nos collaborateurs, réduction structurelle de la charge de travail via l'autoinstallation et stabilisation des effets saisonniers via des migrations proactives.

L'inflation a également un impact sur le business case de la fibre. Ce risque est abordé ci-après.

Inflation

Confrontée à un contexte socio-économique sans précédent et des taux d'inflation inédits depuis plusieurs décennies, Proximus doit compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et des réductions de coûts supplémentaires.

Le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à cinq indexations salariales de 2 % en 2022.

Proximus amortit l'impact de l'inflation en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts.

Relations à long terme avec les fournisseurs, protections contractuelles, système de commande avancé et approche multi-fournisseurs sont autant de moyens permettant de limiter la pression inflationniste. L'exposition à la hausse des coûts de l'énergie pour 2022 a été relativement limitée. Pour 2023, le prix de plus de 90 % des besoins énergétiques a déjà été arrêté.

Engagée dans un ambitieux programme de réduction des coûts pour un montant brut de plus de € 400 millions, Proximus examine comment augmenter et accélérer la réalisation d'économies tout en préservant, voire en améliorant l'expérience client, par exemple via l'adoption digitale. L'incapacité à réaliser des réductions de coûts supplémentaires serait néfaste pour la rentabilité.

Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées pèserait sur les marges. Les solides résultats commerciaux de 2022 conjugués à l'augmentation de notre score NPS, qui devrait encore être dopé par l'adoption de la fibre, sont des signes rassurants pour notre futur pouvoir de fixation des prix.

Le climat économique pourrait continuer à se détériorer, entraînant une baisse des dépenses des clients à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises ainsi qu'une augmentation des créances douteuses. L'évolution du taux d'attrition et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour. Actuellement, des facilités de paiement sont offertes aux clients en difficulté.

Dynamique concurrentielle du marché

Le marché belge est en pleine mutation. L'évolution de la dynamique concurrentielle pourrait avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir. Proximus a démontré par le passé sa capacité à s'adapter aux modifications des conditions du marché. Ne pas continuer à s'adapter et à atténuer l'impact de l'évolution de la structure du marché et de la dynamique des prix pourrait avoir un impact significatif sur l'EBITDA domestique de Proximus. Il est essentiel pour Proximus de conserver une marque forte, capable de soutenir une indexation des prix en vue de compenser les augmentations de coûts et de monétiser les investissements.

Proximus est confronté à une concurrence accrue pour ses services de connectivité en Belgique, en particulier en Wallonie et à Bruxelles où sa part de marché est importante. Dans le cadre de sa stratégie de convergence et de son ambition de croissance, Orange Belgium a signé un accord en vue d'acquérir une participation majoritaire dans VOO. Cette transaction devrait entraîner des synergies, liées notamment au transfert de l'activité MVNO de VOO sur le réseau d'Orange Belgium. La mise en commun des compétences des deux entreprises et le soutien du Groupe Orange devraient avoir un impact sur la dynamique du marché. Au terme d'une enquête préliminaire, la Commission européenne a ouvert une enquête approfondie en juillet 2022 afin d'évaluer le projet d'acquisition.

Telenet et Orange ont signé deux accords commerciaux leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, ce qui a conduit à une concurrence accrue dans tout le pays (offres convergentes). À la suite de la vente aux enchères du spectre accordant des conditions favorables à l'arrivée d'un nouvel opérateur, Citymesh et DIGI ont uni leurs forces pour acquérir des fréquences et ont créé une coentreprise pour gérer le réseau qui leur permettra de s'adresser respectivement aux entreprises et aux particuliers. DIGI a annoncé le démarrage probable de ses activités commerciales en 2024. La signature d'un accord wholesale entre Telenet et DIGI/Citymesh pourrait accélérer l'accès de DIGI/Citymesh au marché, au détriment du réseau partagé de Proximus et Orange. DIGI pourrait potentiellement faire baisser les prix et mettre sous pression le modèle de tarification mobile de Proximus.

Pour renforcer sa position dans le réseau fixe, Proximus déploie massivement la fibre, via ses propres équipes et des partenaires. Cette technologie supérieure au câble permettra d'atténuer le risque de désabonnement, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Parallèlement, Proximus améliore constamment ses propositions de valeur multi-play. Elle optimise structurellement l'expérience client et le service clientèle, avec à la clé une augmentation significative du NPS et une diminution du taux d'attrition.

En partageant certaines parties de l'infrastructure de réseau mobile avec Orange, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge d'ici 2025. Soucieuse d'offrir la meilleure expérience mobile à ses clients, Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un paquet de spectre plus important que les autres opérateurs mobiles, dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement et de tarification pour Proximus, car il lui permet de garantir une expérience mobile supérieure pour les 20 prochaines années.

En plus de conférer à Proximus une position de leader sur les marchés fixe et mobile, la stratégie multimarque contribue à l'atténuation des risques de l'entreprise. Scarlet et Mobile Vikings enregistrent respectivement un score NPS très élevé sur les marchés fixe et mobile et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix attractif de Mobile Vikings cible un public jeune féru de digital.

Pour concrétiser son ambition d'étendre la couverture 5G à l'ensemble de la population d'ici 2025, Proximus doit accélérer le remplacement du réseau d'accès radio (RAN) 4500 tout en respectant les normes de qualité. Outre des coûts supplémentaires imprévus liés à la maintenance et la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit de près les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs.

Sur le marché B2B domestique, Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses actifs de réseau. En 2021, Citymesh a racheté le réseau IdO d'Engie, avant d'acquérir, en 2022, du spectre mobile via sa coentreprise avec DIGI évoquée plus haut. NRB a également décroché des fréquences mobiles lors de la vente aux enchères de 2022. Ces événements viennent s'ajouter à un paysage concurrentiel

ICT déjà fragmenté et pourraient déstabiliser la position télécom de Proximus et bouleverser ses perspectives de croissance dans le domaine ICT. Le plan de réduction des risques de Proximus repose sur des solutions/propositions de valeur ICT convergentes, un leadership mobile et une offre différenciée dans le domaine des réseaux privés mobiles.

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.

Attrait et conservation de talents, nouvelles méthodes de travail et motivation

Plusieurs domaines organisationnels pourraient avoir un impact sur la capacité du Groupe Proximus à réaliser ses objectifs stratégiques et à fournir des produits et services à ses clients : 1) Talents 2) Agilité organisationnelle 3) Motivation des collaborateurs.

Échouer à recruter, employer durablement et engager des talents pourrait affecter la compétitivité de Proximus et rendre plus difficile la réalisation de ses objectifs stratégiques. Le marché du travail belge est actuellement tendu, avec un taux de chômage historiquement bas, surtout dans le nord du pays où la guerre des talents est plus intense que jamais, vu les difficultés à recruter de nombreux profils.

Pour atténuer le risque de pénurie de talents, Proximus concentre son attention sur les programmes de formation et la mobilité interne. Nous investissons massivement pour donner à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine du digital, de la fibre et des nouvelles méthodes de travail (Agile). Nous voulons en effet disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain, soutenir la transformation de l'organisation et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons notamment 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, d'augmenter l'expertise digitale et de stimuler l'adoption de la méthodologie Agile. Nous proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux afin d'améliorer les compétences des collaborateurs dans des domaines qui leur sont essentiels pour rester pertinents dans leur travail.

Grâce à l'importance accordée à la mobilité interne, 1324 collaborateurs ont changé de fonction en 2022. Avec l'essor de nos activités internationales, nous sommes désormais en mesure de proposer des opportunités à l'international également.

Outre les programmes de formation et la mobilité interne, nous investissons dans notre image de Top Employer, comme l'illustrent notre campagne "Think possible with us" en 2022 et des campagnes de recrutement ciblées, notamment dans le domaine de la fibre. Un programme de parrainage par nos collaborateurs a également été lancé en 2022. Créée récemment, notre filiale Proximus Ada nous aide à développer notre vivier de talents en data science/intelligence artificielle et en cybersécurité. Nous mettons également à profit nos liens étroits avec nos partenaires externes pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources, notamment le recours direct à des travailleurs indépendants.

Si les efforts investis pour accroître l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie.

Outre l'attention constante accordée à la gestion du changement, nous avons développé des parcours de formation consacrés à la transformation Agile et à l'adoption de cette méthodologie, multiplié les efforts de communication interne et assuré un soutien quotidien avec nos coaches Agile et Scrum Masters.

Pour stimuler la motivation des collaborateurs, notre culture d'entreprise Think Possible encourage la responsabilisation et l'orientation client, tout en recherchant un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée. Nous offrons également à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés, accessibles sur tous les appareils. Nous menons en parallèle des initiatives en matière de gestion du changement, en vue de promouvoir la flexibilité et le travail hybride. Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être et au sentiment d'appartenance des collaborateurs (voir Rapport social p. 160).

Évolution du modèle économique

La performance financière domestique de Proximus pourrait être affectée par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devra s'adapter suffisamment vite et bien pour éviter tout impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

Le modèle économique de Proximus est et continue d'être affecté par des technologies disruptives, telles que les services Over-The-Top (OTT), les réseaux software-defined, l'intelligence artificielle, l'informatique quantique, etc. Grâce à nos investissements dans le meilleur réseau gigabit fibre et 5G, nos innovations avec des partenaires locaux et des leaders mondiaux, notre transformation IT pour nous affranchir de nos anciennes infrastructures, notre transformation digitale et notre modèle opérationnel Agile, nous avons la capacité de réagir de manière adéquate et en temps voulu.

Proximus continue également à développer ses capacités afin d'accompagner ses clients professionnels dans leur transformation digitale, notamment par des migrations proactives vers des solutions de nouvelle génération (Chapitre Stratégie à la page 13).

En outre, nous développons de nouveaux flux de chiffres d'affaires dans le secteur ICT et les services digitaux domestiques ainsi que dans d'autres zones de l'espace logiciel par le biais de BICS et Telesign, en saisissant les opportunités offertes par les bouleversements technologiques.

Parallèlement au dialogue engagé avec nos clients, à nos études et à nos enquêtes, nous participons activement à des initiatives sectorielles au niveau national et international afin de nous tenir au courant des dernières innovations.

Sur le plan des services, en plus de transformer en profondeur nos infrastructures IT pour résoudre les problèmes structurels, nous déployons notre modèle opérationnel Agile, nos méthodologies de Design Thinking et notre transformation digitale en vue de réagir rapidement et de tester, d'analyser et de généraliser des fonctionnalités innovantes qui améliorent l'expérience client.

Risque environnemental et changement climatique

Le changement climatique est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, en raison de la prise de conscience croissante du réchauffement de la planète.

La division 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.

En 2022, Proximus a commencé à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM) et a appliqué un processus de risque climatique distinct les années où l'ERM n'est pas organisé.

Proximus possède une stratégie claire de réduction des émissions de CO2 et a élaboré un plan d'action validé scientifiquement sur la base de la nouvelle norme Net-Zero de l'initiative Science Based Targets, visant à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040.

Bien que la mise en œuvre d'actions visant à atténuer le changement climatique soit essentielle, Proximus doit également prendre des mesures pour s'adapter aux changements climatiques environnementaux actuels et futurs. Il est essentiel de comprendre et d'évaluer (financièrement) nos risques et nos vulnérabilités potentielles en matière de changement climatique afin d'éviter toute perturbation pour notre réseau et nos clients. Cette démarche nous permet par ailleurs d'étudier de nouvelles pistes en vue d'offrir plus de valeur à la société et à nos clients. Ces deux aspects sont importants dans la définition de notre stratégie commerciale globale.

Nous avons exploré les deux types de risques et d'opportunités liés au changement climatique pour nos activités : les risques physiques et les risques découlant de la transition vers une économie à faible émission de carbone. Ces risques ont été analysés selon trois scénarios climatiques futurs prévoyant trois trajectoires différentes d'augmentation de la température : Divergent Net Zero (+1,5°C), Delayed Transition (+1,8°C) et Current Policies (+3°C). Ces scénarios ont en outre été croisés avec trois horizons temporels : à court terme (0-3 ans), à moyen terme (3-10 ans) et à long terme (10-25 ans), conformément aux recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). L'ampleur de l'impact utilisée pour l'évaluation des risques varie de "faible" pour les impacts d'une valeur inférieure à € 100 000 à "très élevé" pour les impacts supérieurs à € 12,5 millions.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthodologie standard de gestion des risques, en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des ressources humaines, des achats, de la stratégie, des activités commerciales et des installations.

Le processus d'évaluation des risques est conforme aux procédures décrites dans les normes internationales.

- Après avoir défini le contexte et les critères de risque, nous identifions les risques à travers une combinaison d'études indépendantes et de workshops collaboratifs. Nous obtenons ainsi une courte liste de risques applicables, classés par ordre de priorité.
- Dans une deuxième phase, les causes 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 évalue la valeur monétaire des impacts opérationnels et de réputation. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative. Ils sont ensuite documentés dans le registre des risques.
- Enfin, tous les risques classés par ordre de priorité sont attribués à un responsable de risque chargé de mettre en œuvre des plans d'action, des procédures de contrôle et des analyses régulières. Les risques et les opportunités à forte probabilité peuvent potentiellement être inclus dans notre plan financier et/ou dans l'aperçu des risques et opportunités financiers.

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

Causes des risques	Risque lié au changement climatique	Ambition de la politique	Court terme 2022-2025	Moyen terme 2025-2035	Long terme 2035-2050
Changements de politiques	1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques Ces politiques pourraient entraîner une augmentation des prix, par exemple en cas de fixation d'un prix pour les émissions de CO2. Des taxes forfaitaires supplémentaires sont également possibles.	1,5°C	Faible	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	2. Concurrence en matière d'approvisionnement en énergie verte trop peu abondante Le contexte géopolitique a fait exploser les prix de l'énergie. L'abandon des combustibles fossiles influence également les prix de l'énergie, étant donné la demande élevée en énergie verte.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Modéré	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	3. Augmentation des risques liés à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement compte tenu de leur exposition aux effets du changement climatique Le changement climatique est l'un des facteurs influençant l'économie. Il pourrait provoquer des pandémies, une instabilité politique, une pénurie de matières premières, etc., et avoir des répercussions sur nos partenaires.	1,5°C	Modéré	Modéré	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Modéré	Modéré
Réputation	4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus La perception d'une inaction ou d'un manque de cohérence d'une entreprise en matière de changement climatique peut entraîner une perte de clientèle et de ventes, une baisse de la demande de produits et de services, des amendes réglementaires... Exemple : débat autour du déploiement de la 5G et de son impact sur le climat.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Modéré
Événements climatiques extrêmes	5. Dommages aux infrastructures Les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents et plus répandus à l'avenir, y compris dans les zones habituellement épargnées. Ces événements perturberont et endommageront considérablement les systèmes et actifs informatiques.	1,5°C	Faible	Faible	Faible
		1,8°C	Faible	Modéré	Modéré
		3°C	Faible	Modéré	Élevé

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

Produits et services éco-intelligents	Développement de biens et services à faibles émissions Le marché s'intéresse de plus en plus au modèle Product-as-a-Service et aux produits à plus faible empreinte en termes d'émissions de carbone et d'utilisation de matériaux.
Produits et services éco-intelligents	Développement de nouveaux produits et services par l'innovation, permettant aux clients de réduire leurs émissions de CO2 Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles. Utilisation de la fibre et de la 5G comme catalyseurs pour concevoir des solutions IdO, Big Data et cloud présentant un potentiel de réduction des émissions de CO2, telles que l'agriculture intelligente, les bâtiments intelligents, la sobriété énergétique...
Marchés	Financement vert Il est également possible de saisir de nouvelles opportunités en souscrivant ou finançant des obligations et infrastructures vertes (par exemple dans les domaines de la production d'énergie à basse émission, de l'efficacité énergétique, de la connectivité des réseaux ou des réseaux de transport).
Réputation	Attrait de talents Les talents se tournent vers les entreprises durables : la majorité des jeunes générations veulent travailler pour des entreprises menant des actions fortes en faveur du développement durable/ESG.

Approche de Proximus concernant les risques identifiés

1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques

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 2022, nous 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 aux pages 183 et 186.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre zéro émission nette de carbone. Proximus est fière de la validation de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme par la SBTi. Proximus s'engage à réduire ses niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 de 95% d'ici 2030 et à maintenir une réduction minimale de 95% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence). À cette fin, Proximus éliminera les combustibles fossiles de son parc automobile et de ses bâtiments et continuera à s'approvisionner en électricité 100% renouvelable. Parallèlement, Proximus s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments techniques, de son réseau mobile et fixe et de ses centres de données. Proximus s'engage également à réduire davantage les niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 de 60% d'ici 2030 et de 90% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence).

Elle se fixe, ce faisant, des objectifs très ambitieux : les émissions de gaz à effet de serre dans le scope 3, qui comprennent toutes ses activités indirectes tout au long de la chaîne de valeur, ont en effet représenté l'an dernier 94 % des émissions de CO₂ de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, Proximus incite ses fournisseurs à se fixer des objectifs validés par la SBTi, à s'approvisionner en énergie renouvelable et à mettre en œuvre un parcours de décarbonation. L'ambition de Proximus en matière d'économie circulaire et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire, comme l'éco-conception, la réparation, le reconditionnement et l'allongement du cycle de vie, contribueront à faciliter la réalisation de son ambition Net-Zero.

2. Concurrence dans l'approvisionnement en énergie verte trop peu abondante

Si les prix de l'électricité dans le monde ont atteint des records ces derniers mois en raison de facteurs géopolitiques, le changement climatique est indubitablement l'un des facteurs influençant également les prix. L'abandon forcé des combustibles fossiles accroît par ailleurs le risque d'interruption de l'approvisionnement en électricité. Proximus s'est engagée à utiliser exclusivement de l'électricité verte. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100 % verte. Pour atténuer le risque d'approvisionnement, nous nous tournerons, d'ici 2026, vers davantage de sources d'électricité locales en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et en nouant des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en conformité avec nos modèles de consommation. Nous continuerons à investir dans des mesures de réduction de notre consommation. 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.

3. Augmentation des risques liés à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement compte tenu de leur exposition aux effets du changement climatique

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. De ce fait, travailler avec des fournisseurs qui pourraient ne pas répondre aux besoins de Proximus, ou trop dépendre de quelques fournisseurs spécifiques, pourrait entraîner des retards ou des échecs de livraison, une perte de chiffre d'affaires, des amendes réglementaires ou une atteinte à notre réputation. C'est pourquoi nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les futurs achats. Nous nous engageons également auprès des fournisseurs et des clients. 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 concrétiser notre ambition de zéro émission nette de carbone d'ici 2040. Nous les encouragerons à réduire leur empreinte carbone et à mettre eux-mêmes en place des chaînes d'approvisionnement plus durables. Nous évaluons déjà les performances de nos fournisseurs en termes de durabilité via la Joint Audit Corporation (JAC) et Ecovadis. Nous assurons un suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels en exigeant de leur part le respect d'un Code de conduite des fournisseurs holistique et de clauses strictes en matière d'accords de niveau de service (SLA). Nous nous approvisionnons de manière durable : la pondération de la composante "durabilité" dans nos appels d'offres s'élève à 20 %. Enfin, nous recueillons des déclarations d'intention : nous signons des Manifestes Circulaires avec des fournisseurs clés afin d'assurer l'alignement de ces derniers sur notre objectif scientifique de 1,5°. Notre Manifeste ne constitue toutefois qu'un premier pas dans la bonne direction. Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous fixerons des attentes et des KPI détaillés à l'égard de nos fournisseurs et mettrons en œuvre des engagements clairs et contraignants.

4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus

Nous surveillons régulièrement l'évolution de notre réputation à travers des études de marché. Nous mettons en avant nos efforts en matière d'économie circulaire et de réduction d'émissions de carbone dans notre communication d'entreprise, dans nos publicités commerciales, dans nos points de vente, sur nos emballages, etc. La durabilité est également une pierre angulaire de notre image d'employeur. À travers la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons également l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes sur une base trimestrielle.

La validation précédemment évoquée de nos objectifs par la SBTi, notre gouvernance interne du développement durable et la supervision par le Conseil d'Administration (page 89 pour plus d'information) renforcent notre crédibilité. Notre dialogue régulier avec nos parties prenantes nous permet de concentrer nos actions et nos efforts de communication sur les aspects qui leur tiennent le plus à cœur.

L'app MyFootprint disponible dans l'app MyProximus permet à nos clients résidentiels de contrôler et réduire leur propre empreinte carbone. Nous collaborons avec nos pairs, les pouvoirs publics, les fédérations d'entreprises belges (par ex. Agoria) et les associations sectorielles internationales (comme l'ETNO) afin de promouvoir une action collective et de mettre en avant le rôle positif de notre secteur pour aider les entreprises et les services publics à réduire leur empreinte environnementale. Nos solutions d'énergie intelligente, de bâtiments intelligents ou encore de mobilité intelligente en constituent de parfaits exemples. Afin de préserver notre réputation, toutes nos affirmations en matière de réduction des émissions de carbone doivent être étayées par des procédures de calcul crédibles et vérifiées.

5. Dommages aux infrastructures

Le changement climatique est l'un des facteurs à l'origine des phénomènes météorologiques extrêmes. Au cours des prochaines années, ces derniers se multiplieront à de multiples endroits, dévastant des régions jusqu'à présent épargnées et frappant encore plus durement les régions qui le sont déjà.

Ces événements pourraient perturber et endommager considérablement les systèmes et actifs informatiques. Les centres de données pourraient être fortement impactés et les infrastructures critiques menacées. Afin d'anticiper et de mettre en œuvre des mesures visant à protéger les infrastructures de Proximus contre ces événements climatiques extrêmes, 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, tout en nous basant également sur notre propre analyse annuelle d'évaluation des risques liés aux scénarios de changement climatique.

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

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer sa capacité à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable. L'approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Pour ce faire, nous élaborons des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que pannes de courant, attaques de type ransomware ou catastrophes naturelles liées au changement climatique. 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. Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

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

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

Le programme de cybersécurité de Proximus met fortement l'accent sur la gestion de l'identité et de l'accès pour les utilisateurs privilégiés, utilisateurs professionnels, partenaires et fournisseurs, sur la sécurisation de l'infrastructure critique de Proximus, des API et des clouds privés et publics, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'extension des capacités de surveillance et de détection.

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).

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, de la plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), du Centre for Cyber Security Belgium (CCB), de l'OTAN NCIA et du FIRST.

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.

Proximus a entamé son parcours de conformité RGPD par une évaluation de son niveau de préparation vis-à-vis du RGPD, menée par une entreprise externe en 2016. Depuis cet exercice, Proximus n'a cessé d'améliorer sa conformité 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 la mise en œuvre d'un 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. Afin d'appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus améliore en permanence son processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour identifier à un stade précoce les risques liés à la protection de la vie privée et prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

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.

Proximus traite et documente soigneusement les plaintes qu'elle reçoit concernant la protection des données de ses clients. Ces plaintes proviennent des sources suivantes :

- Les clients concernés
- Les organisations de consommateurs, comme Test Achats/Test Aankoop
- Les organes de réglementation, tels que l'autorité belge de protection des données ou le service belge de médiation pour les télécommunications.

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.

L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, la crise énergétique, les catastrophes naturelles liées au climat, etc. augmentent le risque pour la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

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

Nous concentrons actuellement nos efforts sur la continuité des activités dans le domaine des appareils destinés aux foyers et entreprises, des infrastructures de réseau et de la construction (pénurie de semi-conducteurs). L'approvisionnement en énergie et la main d'œuvre externe figurent également en tête de nos priorités.

Nous atténuons les risques par une gestion multi-sourcing et de tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité.

Nous évaluons nos relations avec nos fournisseurs clés lors de réunions axées sur la définition de stratégies communes.

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.

Les audits et évaluations des risques et de notre performance de durabilité sont réalisés par EcoVadis pour les fournisseurs directs nationaux, et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) pour les principaux fournisseurs internationaux.

Nous suivons de près la responsabilité contractuelle des fournisseurs critiques par le biais de notre Code de conduite des fournisseurs et des clauses incluses dans nos accords de niveau de service.

Grâce à notre surveillance active et à nos actions d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus a bien résisté aux crises précédentes et l'impact financier a été limité.

Infrastructure de réseau traditionnelle

En 2004, Proximus a été le premier opérateur en Europe à lancer un ambitieux programme de déploiement de la fibre jusqu'au trottoir, ouvrant la voie au futur déploiement du réseau fibre jusqu'au domicile en Belgique. Aujourd'hui, nous sommes parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion fibre dans notre réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre connectant nos bornes de distribution et une augmentation massive 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 la mise hors service à terme de notre réseau cuivre, avec à la clé d'importantes économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Le démantèlement du réseau cuivre nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2022, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Ses décisions ont été rapportées au Leadership Squad 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.

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, ont figuré 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 aide le Groupe Proximus à réaliser ces objectifs, grâce à 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. L'Internal Audit Lead 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.

Depuis 2020, le département de l'Audit interne de Proximus est certifié par l'IFACI/IIA, conformément à la norme IIA 1312 - Évaluation de qualité externe.

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

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant 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 font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle. Le résultat de 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. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations, de même que toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers.

Procédure de clôture des états financiers

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

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

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

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

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

Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événements importants survenus après le 31 décembre 2022 qui doivent être reflétés dans les états financiers.

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

Les évènements 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 en matière de nouvelles technologies sont inscrites dans l'ADN de Proximus.

Réseau

La fibre, source d'innovation

Depuis le lancement du programme "La fibre en Belgique", nous investissons sans relâche dans un réseau fibre haut débit innovant, reposant sur les technologies optiques les plus récentes.

Au cours des dernières années, des progrès techniques considérables ont été réalisés dans le domaine de la communication quantique, en particulier en informatique quantique. Ces nouveaux ordinateurs seront extrêmement puissants, mais ils rendront aussi les données privées extrêmement vulnérables. Afin d'étudier comment atténuer ces menaces, Proximus a décidé de mettre en place un laboratoire de communications quantiques.

En 2022, nous avons réalisé les premiers essais de la technologie d'échange quantique de clé (Quantum key distribution) en vue de tester la maniabilité et les limites de cette technologie de pointe dans notre réseau fibre. Pour soutenir l'écosystème belge, nous avons rejoint le conseil consultatif industriel du Belgium Quantum Network (BeQuNet), un projet de recherche commun portant sur la communication quantique et mené par l'IMEC, l'UGent, l'UHasselt et l'ULB, pour lequel nous fournissons également l'infrastructure fibre.

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 2022, nous avons poursuivi la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec des résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client.

Notre ambition pour la 5G : être reconnus comme partenaire de référence pour les produits et services 5G, en offrant la plus large couverture 5G et le réseau le plus performant de Belgique. La meilleure façon d'accélérer le développement de use-cases 5G consiste à permettre à nos clients et partenaires de tester leurs projets en conditions réelles. Divers use-cases 5G ont ainsi été développés et testés avec succès sur notre plateforme d'innovation 5G dédiée dans de multiples domaines : applications industrielles, construction, divertissement, santé, agriculture...

Après l'ouverture d'un premier laboratoire 5G avec A6K en Wallonie fin 2021, Proximus a signé en 2022 un protocole d'accord avec Howest, en vue de créer un laboratoire 5G sur le campus de Howest à Courtrai. Des entreprises de différents secteurs peuvent y découvrir les possibilités de la 5G dans leur branche d'activités et développer de nouvelles applications, en collaboration avec les étudiants de Howest et sous la supervision d'experts de Proximus.

Les capacités d'innovation dans le domaine de la 5G ont été étendues avec le lancement d'incubateurs d'innovation 5G supplémentaires et le déploiement réussi de catalyseurs technologiques, tels que la technologie de découpage du réseau et la réservation de ressources radio pour les applications critiques.

Chargement des véhicules électriques

Notre projet de bornes de recharge pour véhicules électriques vise à transformer nos bornes de distribution en infrastructure hybride, à la fois bornes de recharge et télécoms, afin de multiplier les bornes de recharge publiques dans les zones densément peuplées et de soutenir ainsi les Belges dans la transition vers les véhicules électriques.

Avec le déploiement de la fibre, nous amenons la connectivité directement dans les immeubles. De ce fait, de nombreuses bornes de distribution deviennent inutiles. Or, celles-ci se situent généralement dans des zones densément peuplées, caractérisées par un accès limité aux bornes de recharge privées. Les premières bornes de recharge ont été mises en service à Malines et Audenarde.

Proximus Ada

Le recours à l'automatisation, à l'analyse avancée et à l'intelligence artificielle nous permet d'offrir des services de haute qualité.

En 2022, Proximus a lancé Proximus Ada, le premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle (IA) et la cybersécurité, deux domaines primordiaux pour permettre à la société belge de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Objectif de Proximus Ada : développer un véritable écosystème local, en partenariat étroit avec les universités, les instituts supérieurs de sciences appliquées, les instituts de recherche, les associations et les pouvoirs publics.

Depuis sa création, Proximus Ada a réalisé un premier projet interne visant à améliorer la productivité des analystes en cybersécurité dans le contexte du smishing. Ce use-case analyse les SMS signalés par l'IBPT au moyen de l'intelligence artificielle, notamment la vision par ordinateur, et détecte ensuite automatiquement les cas de smishing.

Dans le domaine de l'IA pure pour les besoins internes de Proximus, nous avons également créé de la valeur commerciale grâce à de multiples use-cases. Nous avons notamment conçu un outil permettant d'évaluer quasi en temps réel la qualité des installations fibre chez les clients grâce à la vision par ordinateur. Des études sont en cours afin d'étendre l'analyse à de nouveaux points de contrôle.

Solutions intelligentes

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 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.

L'analyse de données et l'IdO prouvent également leur valeur au sein de la société de multiples manières, qu'il s'agisse de solutions d'optimisation de la consommation d'énergie ou d'amélioration de l'efficacité des soins de santé.

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.

Poursuivant ses efforts d'innovation dans le domaine des soins de santé, Proximus participe au monde de la réalité étendue en réalisant des essais de réalité virtuelle (formation) et augmentée (assistance à distance), avec quelques beaux témoignages clients à la clé.

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, 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, tels que Digital HQ, Izix et Aug.e, pour pouvoir 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 2022, nous avons déjà raccordé 220 écoles à la fibre et signé un contrat DSL avec 16 autres établissements scolaires. Afin de préparer les écoles aux défis de demain, le portefeuille d'Academic Connect s'enrichira de profils multi-gigabits et de services supplémentaires. Par ailleurs, nous déploierons le programme "enseignants connectés", qui permettra aux professeurs et autres employés d'une école Academic Connect de bénéficier d'une réduction sur leur pack résidentiel.

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. 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.

Drones

Dans le domaine des drones, nous déployons le concept de Drone-as-a-Service dans le port d'Anvers, en partenariat avec SkeyDrone et DroneMatrix. Nous continuons à développer notre partenariat avec Helicus pour la réalisation de vols de drones médicaux en mode "hors vue" (Beyond Visual Line of Sight). Nous nous focaliserons sur la mise en œuvre de use-cases réels dans le domaine du traitement des images et des vidéos, de l'analytique et de l'Edge Computing (avec le soutien et la collaboration de Proximus Ada ou d'autres partenaires potentiels).

Proximus+

Proximus ambitionne de déployer un portefeuille de services digitaux avec des partenaires tiers dans cinq domaines incontournables au sein d'une app mobile destinée aux clients, baptisée Proximus+. Proximus+ deviendra le portail vers toutes les plateformes digitales de Proximus, telles que Pickx, Doktr, Banx, 4411 et Flitsmeister ainsi que vers nos services E-Press. Avec l'aide d'autres partenaires, nous créerons de nouveaux services dans des domaines tels que MyHome, MyCircle, MyNeighborhood, MyMobility et MyWallet, qui viendront s'ajouter aux fonctions télécoms existantes de MyProximus.

Nous lancerons ainsi une app mobile premium qui favorisera des interactions quotidiennes pertinentes. Une version bêta de cette app, actuellement disponible auprès de 3.000 utilisateurs tests, sera progressivement ouverte au public au cours de l'année 2023. L'app nous aidera à renforcer le positionnement de notre marque premium et notre NPS, à réduire les budgets de publicité et de développement dans le digital ainsi qu'à développer de nouveaux flux de chiffre d'affaires.

Banx

Nous avons continué à améliorer Banx, l'app digitale pour une banque durable lancée avec Belfius en 2021. En 2022, nous avons amélioré le tableau de bord CO2 et enrichi Banx de nouvelles fonctionnalités, comme les solutions Apple Pay, Fitbit et Garmin Pay. Nous avons intégré de nouveaux partenaires, notamment Bio Planet.

Doktr

Dans le domaine médical, nous avons poursuivi le développement de l'app de téléconsultation Doktr, en ajoutant par exemple au patient de consulter également son médecin généraliste habituel. Nous avons continué à développer l'écosystème en signant des accords avec Domus Medica, la Mutualité chrétienne/Christelijke Mutualiteit (MC/CM) et Solidaris/SocMut en vue de déployer l'app Doktr le plus largement possible auprès des patients et des prestataires de soins. Nous avons également signé un partenariat avec Cohezio pour un projet pilote en médecine du travail.

Activités internationales

À l'international, nous exploitons nos activités via BICS et TeleSign.

BICS

BICS investit continuellement dans le développement de son portefeuille de solutions de communication mondiales dans les segments des télécommunications, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses efforts en matière de recherche et de développement sur la fourniture de services 5G, de technologies (e-)SIM et IdO, de services de communication digitale et d'une solide offre axée sur la prévention de la fraude, la sécurité et l'analytique. BICS continue de suivre l'évolution du marché et les besoins de ses clients afin d'améliorer ses services, ses fonctionnalités et son portefeuille global de produits.

Télesign

TeleSign a investi beaucoup de temps et de ressources dans la mise en place d'une organisation de recherche et développement de classe mondiale qui améliore continuellement ses services leaders sur le marché.

Aujourd'hui, ses efforts de recherche et de développement visent principalement à élaborer des solutions d'identité digitale de pointe, répondre à tous les cas d'utilisation principaux, améliorer la flexibilité en matière de déploiement et permettre une intégration transparente dans les applications dans le cloud et sur site. TeleSign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctions et améliorent les fonctions existantes.

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 (le « Code belge des sociétés et des associations ») et le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « 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 Leadership Squad assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

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.

« Relationship Agreement »

Conformément à l'article 8.7. du Code de Gouvernance d'Entreprise 2020, Proximus a conclu en décembre 2022 un « Relationship Agreement » avec son actionnaire majoritaire, l'Etat belge. Cette convention, qui n'a pas d'impact sur l'autonomie de Proximus, ni sur les compétences de ses organes sociétaires, a pour but de créer un cadre pour l'échange d'informations, en pleine conformité avec la législation financière européenne et belge. Cette Convention de Relation est publiée sur le site web de l'entreprise

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

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

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

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

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

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC).

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

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

Ethique

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

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

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

Règles et procédures

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

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

Rôles et responsabilités

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

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

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

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

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

Compétences et expertise

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Proximus apporte une grande attention. Cela requière non seulement d'avoir suffisamment d'effectifs mais également les compétences et l'expertise 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

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

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

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.

Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision.

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

Le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.

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

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'applique 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	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ¹	M	71	Président	2013 - 2022
Guillaume Boutin	M	48	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	69	Administrateur	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu ³	F	50	Administrateur	2022 - 2026
Martine Durez ²	F	72	Administrateur	1994 - 2022
Audrey Hanard ³	F	37	Administrateur	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	44	Administrateur	2021 - 2025
Isabelle Santens ²	F	63	Administrateur	2013 - 2022
Claire Tillekaerts ³	F	66	Administrateur	2022 - 2026
Paul Van de Perre ²	M	70	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere ³	M	64	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	M	68	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	F	54	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	M	48	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine ⁴	F	68	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Catherine Vandendorre ⁴	F	52	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Luc Van den hove	M	64	Administrateur indépendant	2016 - 2024

* F : Féminin / M : Masculin

- 1 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, le mandat de M. Stefaan De Clerck a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025
- 2 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, les mandats de Mme Martine Durez, de Mme Isabelle Santens et de M. Paul van de Perre se sont terminés lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2022
- 3 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, Mme Béatrice de Mahieu, Mme Audrey Hanard et Mme Claire Tillekaerts ont été nommées jusqu'à l'Assemblée générale de 2026
- 4 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, le mandat de Mme Agnès Touraine et de Mme Catherine Vandendorre ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2026

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2022 se sont tenues sept réunions du Conseil d'Administration, quatre réunions du Comité d'audit et de supervision, quatre réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

Présences aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 7 ¹)	CAS (total 4)	CNR (total 4)	CTI (total 2)
Stefaan De Clerck	7/7	4/4	4/4	2/2
Guillaume Boutin	7/7			
Karel De Gucht	7/7	4/4		
Béatrice de Mahieu ³	6/6			1/1
Pierre Demuelenaere	7/7		4/4	
Martin De Prycker	7/7		4/4	2/2
Martine Durez ²	1/1		1/1	
Audrey Hanard ³	3/6			
Ibrahim Ouassari	7/7			2/2
Catherine Rutten	7/7	4/4		
Isabelle Santens ²	1/1			
Joachim Sonne	7/7	4/4		
Claire Tillekaerts ³	4/6		2/2	
Agnès Touraine	6/7			2/2
Catherine Vandendorre	6/7	4/4		
Luc Van den hove	7/7		4/4	2/2
Paul Van de Perre ²	1/1			1/1

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

1 Réunions du Conseil extraordinaires les 12 mai 2022 et 27 juin 2022

2 Fin de mandat le 20 avril 2022

3 Nominations le 0 avril 2022

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, plus une réunion consacrée aux filiales. 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 assister une partie, moyennant rémunération ou non, dans le cadre de la négociation de contrats avec Proximus ou l'une de ses filiales ou d'une procédure judiciaire 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 Vandendorre (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht (à partir du 1er janvier 2022), 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 (jusqu'au 20 avril 2022) et Madame Claire Tillekaerts (à partir du 28 avril 2022).

Le Comité de transformation et d'innovation se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari (à partir du 1er janvier 2022), Luc Van den hove, Paul Van de Perre (jusqu'au 20 avril 2022), Madame Agnès Touraine et de Madame Béatrice de Mahieu (à partir du 28 avril 2022).

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 évalue ses performances et son interaction avec la direction au moins tous les trois ans. La dernière évaluation a eu lieu à la fin de 2021 avec le partenaire externe Guberna. Les administrateurs ont été invités à répondre à un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien entre Guberna et chaque administrateur. Les membres du Conseil ont été invités à donner leur avis sur la gouvernance d'entreprise chez Proximus, le fonctionnement du conseil et des comités. Guberna a conclu en 2022 que l'évaluation était globalement positive et a identifié comme principaux points forts une composition équilibrée du Conseil, la haute qualité du flux d'informations vers le Conseil, une culture du Conseil stimulant la prise de décision dans l'intérêt de l'entreprise et un excellent leadership du Président du Conseil.

À la suite de l'évaluation, le Conseil a approuvé un plan d'action. Le premier élément consiste à accroître la visibilité du Conseil d'Administration en ce qui concerne la gouvernance des filiales. À cette fin, un Conseil annuel spécial est consacré à ce sujet. Le Conseil d'Administration a également décidé d'inclure dans le rapport de la direction au Conseil d'Administration un retour en arrière sur les dossiers d'investissement importants, en comparant l'analyse de rentabilité aux résultats obtenus.

Le Conseil d'Administration a également organisé un benchmark sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la direction et a organisé des sessions spéciales d'accueil pour les nouveaux administrateurs après l'assemblée générale d'avril 2022. Partant de la nécessité de nouvelles compétences, le Conseil a élaboré un tableau de bord des compétences, en tenant compte des lacunes potentielles au moment de décider des profils des nouveaux administrateurs.

Les administrateurs non exécutifs évaluent régulièrement leur interaction avec la direction et se réunissent au moins une fois par an sans le CEO. Au début de chaque année les présidents des comités soumettent leur rapport annuel au Conseil d'administration.

Leadership Squad

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, Proximus décrit ci-dessous sa politique de diversité, ses objectifs et ses résultats.

Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

Grâce aux capacités uniques de nos collaborateurs, à leur expérience et à toutes les autres caractéristiques qui ne sont pas liées aux talents d'une personne, Proximus estime qu'une main-d'œuvre diversifiée lui permettra d'atteindre un marché plus diversifié et donc de créer une entreprise durable.

Proximus dispose dès lors d'une Politique de diversité et d'égalité des chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.

À travers cette politique, Proximus entend non seulement créer des conditions favorables à la reconnaissance et au respect de ces différences, mais aussi défendre l'égalité des chances pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur parcours personnel.

La diversité fait partie intégrante du Code de conduite de Proximus. Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

- Traiter tous les candidats et les collaborateurs 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.
- 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 cette 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 consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Pour renforcer l'engagement pris de recruter des collaborateurs 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 et de feed-back, 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 s'engage à appliquer 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 de l'orientation sexuelle.

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 collaborateurs, source de création de valeur ajoutée.

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

- Célébration de la Journée internationale des droits des femmes le 8 mars ;
- Célébrations organisées durant le mois de la diversité (en mai), via divers articles de blog sur l'intranet et les sites de réseaux sociaux ;
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai ;
- Création d'un groupe de travail en vue de l'élaboration de la politique relative à la communauté LGBTQIA+/au genre ;
- Poursuite de notre collaboration avec Open@Work en vue de l'élaboration d'une politique relative à la communauté LGBTQIA+ ;
- Signature d'un protocole d'accord en vue de confirmer notre partenariat avec Open@Work et d'approuver les démarches en faveur d'un lieu de travail plus inclusif pour notre personnel LGBTQIA+ ;
- Développement d'une identité visuelle, d'une image de marque et d'un plan de communication à l'échelle de l'entreprise pour D&I, en collaboration avec GCO et une agence externe ;
- Participation au projet de développement de la campagne de sensibilisation anti-discrimination dans les points de vente Proximus (campagne en faveur de la tolérance et du respect du public envers nos collaborateurs) ;
- Révision de l'offre de formation et développement d'un nouveau module consacré à la communication neutre en termes de genre ;
- Analyse de la structure de rémunération par niveau.

Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital. À cet égard, elle a atteint l'objectif qu'elle s'était assigné : recruter 30 % de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques d'ici à la fin 2022.

Dans le cadre de sa Convention collective de travail 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverte et non restrictive dans ses campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus a également pris des initiatives supplémentaires pour communiquer sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion par le biais de

communications au personnel des Business Units, de sessions d'information en direct proposées à tous les collaborateurs, de messages internes du CEO à tous les collaborateurs, de différents réseaux sociaux et de publications sur le site web de Proximus.

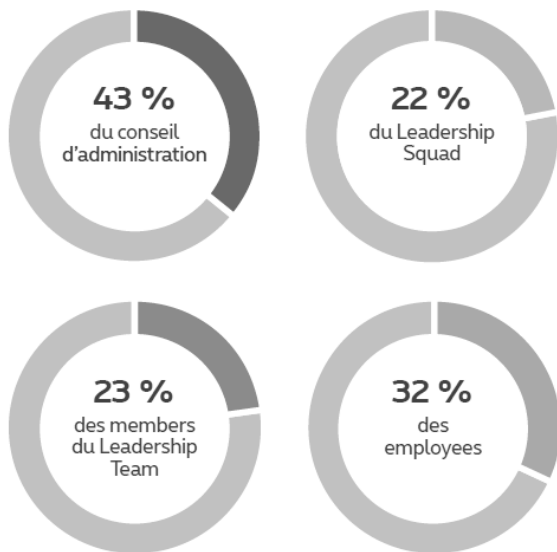
Nous continuerons également à communiquer sur notre page intranet dédiée à la diversité et l'inclusion, qui rassemble toutes les informations sur les événements, les célébrations et autres sur le thème de la diversité et de l'inclusion chez Proximus et dans le monde entier.

En 2023, nous lancerons par ailleurs une campagne d'employer branding inspirante en interne comme en externe, visant à sensibiliser le public à notre stratégie et à nos actions pertinentes et à renforcer la position de Proximus en matière de diversité et d'inclusion.

Nous avons un parrainage 'Diamant' dans l'organisation 'Women on Board' et avons continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions tout au long de l'année. 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 de genre, cette approche se reflète également dans la représentation féminine à différents niveaux de notre entreprise :



Le Groupe Proximus dispose également d'une main-d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 62 nationalités.

Une culture permettant à chacun de concilier des activités au cours des différentes phases de la vie

Proximus veut créer les conditions permettant à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie en leur 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 collaborateurs de travailler dans un environnement de travail sûr, stimulant et inclusif, offrant à tous des chances égales et leur permettant de combiner leurs vies personnelle et professionnelle afin d'être présents de manière optimale et de se sentir soutenus, motivés et engagés au travail.

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

Nous offrons un soutien aux collaborateurs de plus de 50 ans afin de les aider dans leur développement personnel. Nous leur offrons la possibilité d'évaluer leurs compétences via un scan personnel, afin d'évaluer leurs talents et aspirations et d'agir sur leurs résultats s'ils le souhaitent. Nous informons régulièrement nos collaborateurs de plus de 55 ans sur l'employabilité durable et les possibilités qui s'offrent à eux pour gérer leurs objectifs de carrière, au moyen d'une brochure actualisée disponible sur notre intranet.

Droits de l'homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans notre code de conduite. Notre politique en matière de droits de l'homme et notre politique en matière de diversité et d'égalité des chances, qui ont été révisées en 2022, garantissent des conditions de travail dans lesquelles les différences sont reconnues et respectées, et où tous les employés bénéficient de l'égalité des chances. Ces deux politiques sont applicables 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 et ne souscrirons 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 diverse et sont illustrées par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et employés qui doivent servir d'exemples en la matière.

Rapport de Rémunération

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad. 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 ([Politique de rémunération | Groupe Proximus](#)).

Sauf mention explicite, 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 2022 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, à l'exception de son mandat en tant que Président du Conseil d'Administration de TeleSign US, conformément aux pratiques de marché américaines.

	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif
Indemnité fixe annuelle	50.000 €	25.000 €

Jeton de présence aux réunions		
Conseil d'Administration	10.000 €	5.000 €
Comité en tant que Président du Comité	5.000 €	5.000 €
Comité en tant que membre	2.500 €	2.500 €

Indemnité pour frais de communication	4.000 €	2.000 €

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 2022

Le montant total des rémunérations octroyées en 2022 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 987.723 EUR bruts.

Conseil d'Administration

réunions	taux de présence
7	93%

Comité de Transformation et d'Innovation

réunions	taux de présence
2	100%

Comité d'Audit et de Supervision

réunions	taux de présence
4	100%

Comité de Nomination et de Rémunération

réunions	taux de présence
4	100%

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2022, 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 2022

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	TOTAL 2022
Stefaan De Clerck	50.000 €	110.000 €	6.223 €	166.223 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Béatrice de Mahieu ⁴	17.361 €	32.500 €	1.389 €	51.250 €
Pierre Demuelenaere	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Martin De Prycker	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Martine Durez ³	7.639 €	7.500 €	611 €	15.750 €
Audrey Hanard ⁴	17.361 €	15.000 €	1.389 €	33.750 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	40.000 €	2.000 €	67.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Isabelle Santens ³	7.639 €	5.000 €	611 €	13.250 €
Joachim Sonne	25.000 €	45.000 €	2.000 €	72.000 €
Claire Tillekaerts ⁴	17.361 €	25.000 €	1.389 €	43.750 €
Agnès Touraine	25.000 €	35.000 €	2.000 €	62.000 €
Catherine Vandendorre	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	50.000 €	2.000 €	77.000 €
Paul Van de Perre ³	7.639 €	7.500 €	611 €	15.750 €
TOTAL	350.000 €	607.500 €	30.223 €	987.723 €

¹ Réunions du Conseil extraordinaires rémunérées des 12 mai 2022 et 27 juin 2022

² 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 se monte à 2.223 EUR en 2022.

³ Fins de mandats le 20 avril 2022

⁴ Nommés le 20 avril 2022

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.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration sur 5 ans

	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	TOTAL 2022
	1.000.499 €	1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €
<i>variation d'une année à l'autre</i>		+24,3%	-1,0%	-3,1%	-17,2%

2. Programme de Rémunération Global - vision générale

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

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

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad. 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 Leadership Squad 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 et par l'engagement de notre entreprise à contribuer à une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère. 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.

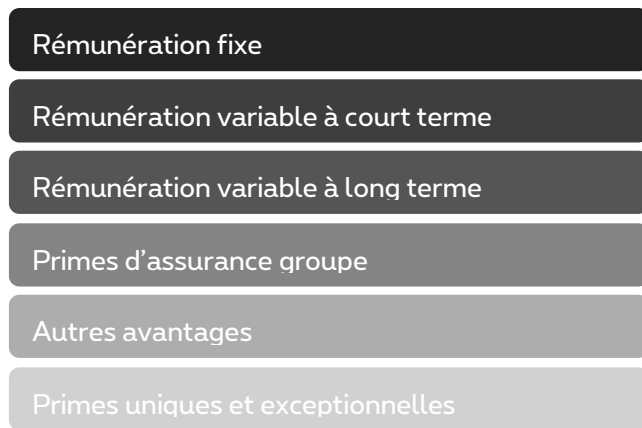
Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse – réalisée par des consultants externes spécialisés – consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Leadership Squad 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 Leadership Squad compris, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable.

Sauf mention explicite, tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

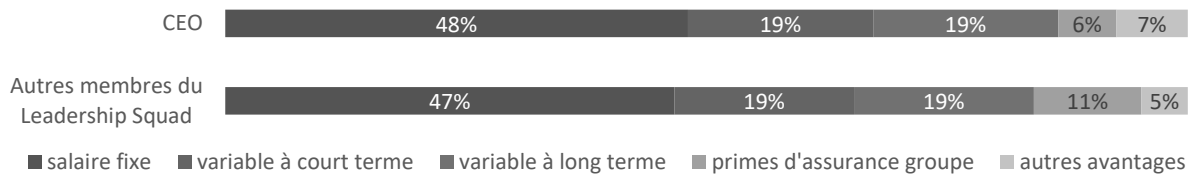
3.2. Structure de la rémunération du Leadership Squad

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



La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Leadership Squad, 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 2022)



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

3.2.1.

Rémunération fixe

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

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour la durée de son mandat. La rémunération fixe des membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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.

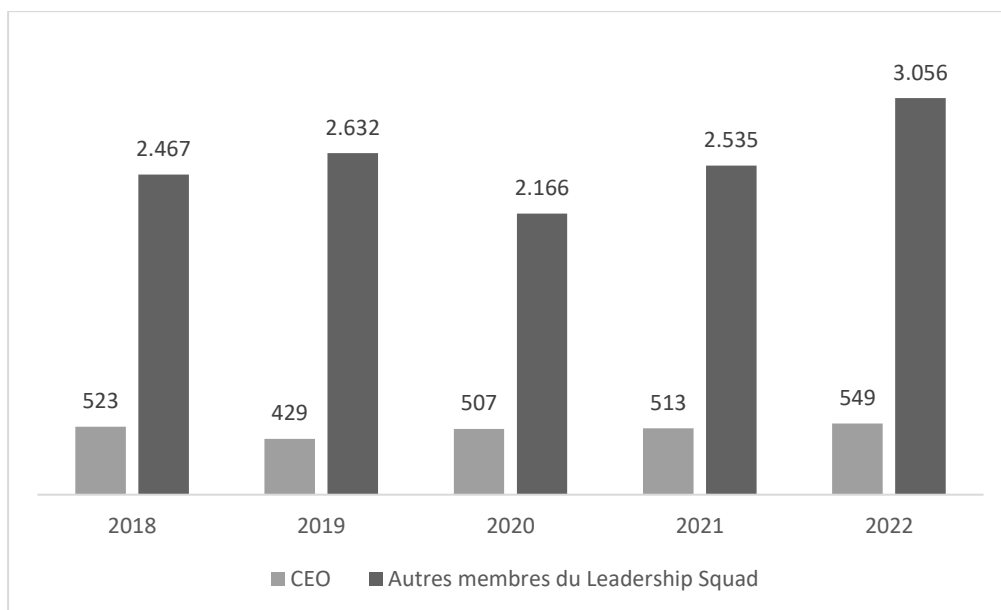
Rémunération fixe en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales sur 5 ans

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour 2018 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, comme pour la majeure partie de 2019 (385 k EUR) tandis qu'un mois de 2019 (44 kEUR) et les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation de 2021 à 2022 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. En effet, Proximus suit le système d'indexation du secteur public. En pratique, cela signifie que dès que l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2% deux mois après le dépassement de l'indice.

Comme pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation de 2021 à 2022 est principalement due aux cinq indexations de 2022 mais résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Un rôle a été partiellement vacant en 2021 et un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Leadership Squad en 2021 afin de soutenir notre transformation digitale et nos ambitions. Un nouveau membre a dès lors rejoint le Leadership Squad en avril 2021.

Depuis 2022, des honoraires sont versés par TeleSign US à Guillaume Boutin pour son mandat de président du Conseil d'Administration de TeleSign US, pour un montant de 75 000 USD, comme il est d'usage aux États-Unis. De même, des honoraires sont également versés par TeleSign à un membre du Leadership Squad depuis 2022 pour son mandat de Président d'un Comité de TeleSign US, pour un montant de 8 000 USD. Ces honoraires ne sont pas inclus dans la rémunération fixe mentionnée dans le présent rapport, qui se concentre sur les éléments de rémunération liés à Proximus S.A.

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



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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.

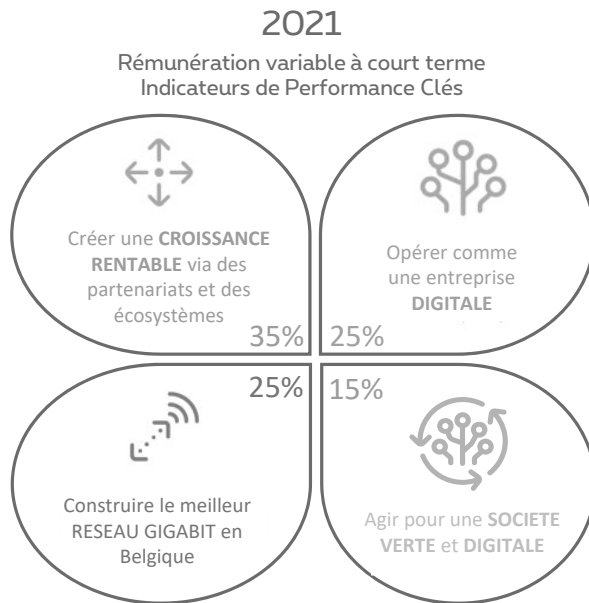
Les résultats au niveau du Groupe ont dès lors une répercussion importante (pour 60%) sur la rémunération variable à court terme des membres du Leadership Squad, en plus des prestations individuelles (pour 40%), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

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 Leadership Squad au cours de l'année 2022 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2021.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2021 l'ensemble suivant d'indicateurs de performance clés:







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 une société plus verte, circulaire et sûre. Dans le cadre de 2022, des métriques dédiées à la réduction des émissions de CO2 ont été ajoutées. Le poids des KPIs liés à l'ESG dans le cadre global des STI augmente d'année en année, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion numérique dans l'agenda sociétal.

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

Objectif stratégique 2021	Nature du KPI	STI KPI 2021	Poids	Définition du KPI
Croissance durable 	Financier	Cash-Flow de l'entreprise	20%	Montant des liquidités générées par les opérations commerciales.
	Mixte	Valeur nette d'acquisition	10%	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Financier	OPEX indirect net	5%	Dépenses opérationnelles indirectes nettes de l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles après déductions d'un nombre d'éléments spécifiques.
Entreprise Digitale 	Non-Financier	NPS	5%	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	Expérience Client	10%	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs. Ils concernent uniquement la marque Proximus, à l'exclusion de Scarlet. 1. Customer Effort Score Fiber Migration (migration du cuivre vers la fibre). 2. Customer Effort Score Support Journeys (administratif + technique). 3. Contact Centre Volumes (appels, mails, chats) : le volume croissant des interactions numériques devrait faire baisser les volumes des centres de contact et avoir un impact positif sur l'expérience client.
	Non-Financier	Entreprise Digitale	10%	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs : 1. Pénétration digitale de nos volumes de vente 2. Utilisation de MyProximus : nombre mensuel d'utilisateurs de l'application MyProximus 3. Utilisation de Pickx : nombre mensuel d'utilisateurs de Proximus Pickx (App + Web).
Réseau Gigabit 	Non-Financier	Construction de la fibre Fibre	15%	Déploiement de notre nouveau réseau de fibre : nombre supplémentaire de foyers équipés de la fibre au cours de l'année observée.
	Non-Financier	Taux de pénétration de la fibre	5%	Ratio entre le parc de foyers activés par la fibre et le parc de foyers contactés qui sont éligibles pour l'activation de la fibre.
	Non-Financier	Déploiement de la 5G	5%	Nombre total de sites 5G actifs.
Société Verte et Digitale 	Non-Financier	Société Verte et Digitale	5%	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs : 1. Appareils retournés : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés. 2. Câbles en cuivre recyclés : quantité de câbles en cuivre du réseau – éliminés progressivement – proposés au recyclage. 3. Résilience en matière de cybersécurité : mesure de la résilience de notre entreprise face aux menaces de cybersécurité.
	Non-Financier	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.
		Total	100%	

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 ont été 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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.

Les paramètres liés à l'ESG font partie des objectifs annuels individuels, tels que les KPIs de changement climatique (visant à réduire notre empreinte environnementale, celle de nos clients et celle de nos fournisseurs), une influence positive sur la société (digitale), les KPIs de gouvernance ou les paramètres ayant une dimension de responsabilité sociale. Notre entreprise souhaite encourager une prise de conscience permanente ainsi qu'un comportement et une gestion respectueux du climat.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad varie en fonction des résultats du Groupe (pour 60%) et de l'évaluation des prestations individuelles (pour 40%) par le Conseil d'Administration.

Année de prestations 2021	Objectifs de la rémunération variable à court terme		poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance rentable	21%
		Entreprise digitale	15%
		Réseau Gigabit	15%
		Société Verte et Digitale	9%
	Objectifs personnels		40%
	Cible totale		100%

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Leadership Squad 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.

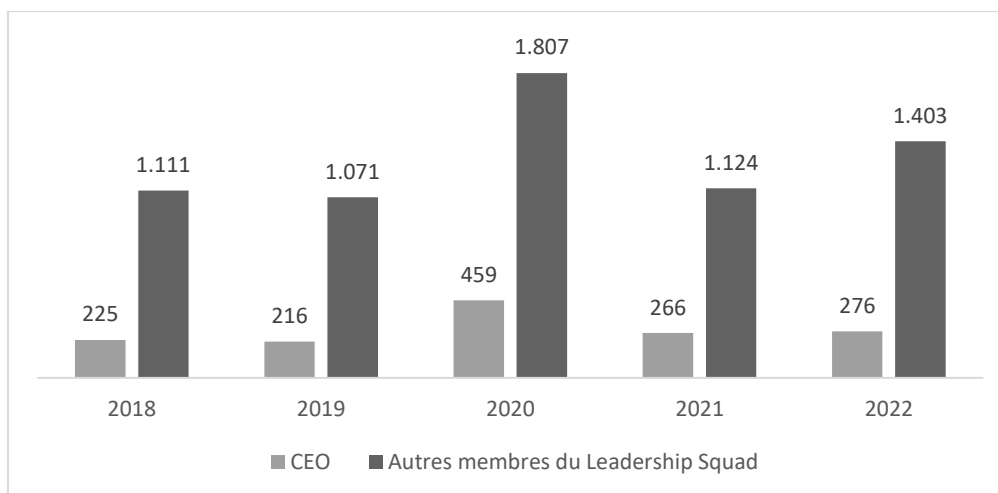
Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

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 Leadership Squad 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 2022, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 276.019 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 2022 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2021) s'élève à 1.402.844 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad (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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad 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 et en 2022.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad.

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.

Nous gardons l'avenir à l'esprit

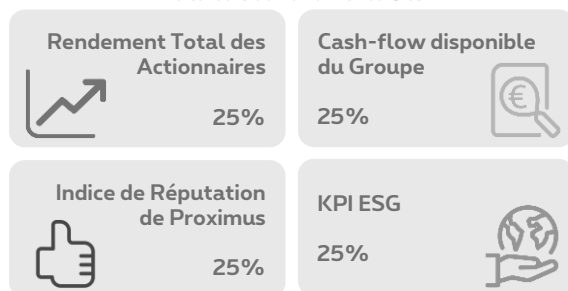
Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPIs LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPIs originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre davantage l'accent sur nos efforts pour évoluer vers une société plus durable. Ce KPI ESG sera revu au fil des ans en fonction de nos préoccupations ESG et de notre engagement à long terme à contribuer aux changements nécessaires.

C'est pourquoi, en 2022, 4 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 cash-flow disponible durable et 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
- 2 KPIs non financiers : L'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance)

2022

Rémunération variable à long terme
Indicateurs de Performance Clés



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. Le poids de chaque KPI a été revu lors de l'introduction du KPI ESG en tant que 4ème KPI. 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 	25% ²	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.
Cash-flow disponible du Groupe 	25% ²	Le KPI Cash-flow disponible du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Cash-flow disponible du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. 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 	25% ³	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. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
ESG KPI 	25%	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO2 à l'échelle de l'entreprise, mais d'autres mesures ESG seront prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

² 40% pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25% à partir de la Tranche 2022

³ 20% pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25% à partir de la Tranche 2022

Pour l'indice de réputation, le KPI ESG et le cash-flow disponible 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 4 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.

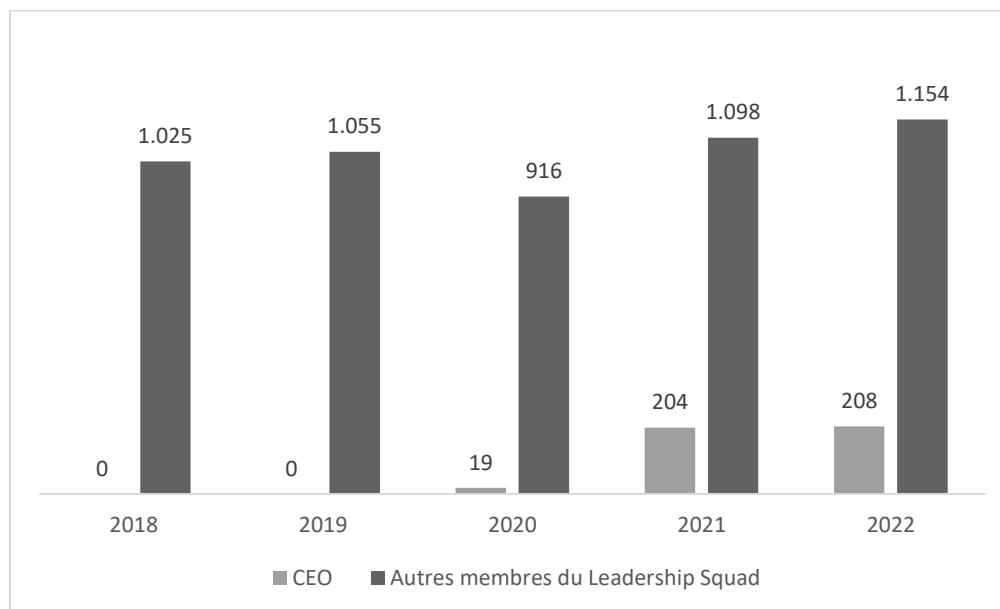
Si le multiplicateur final est de 100%, le top management reçoit 100% de la rémunération variable à long terme qui lui a été initialement attribuée. En cas de performance excellente continue du Groupe sur cette période de trois années, le multiplicateur final de la rémunération variable à long terme 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. Depuis 2021, le montant attribué se réfère à une année de prestations complète. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. En 2022, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 208 073 EUR bruts, qui sera dévolue en mai 2025 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2025.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à 1.097.703 EUR bruts en 2021 et à 1.154.000 EUR bruts en 2022. Les variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad.



Le CEO et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad
= 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 = le plafond de pension légale

B. Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 14% de sa rémunération fixe.

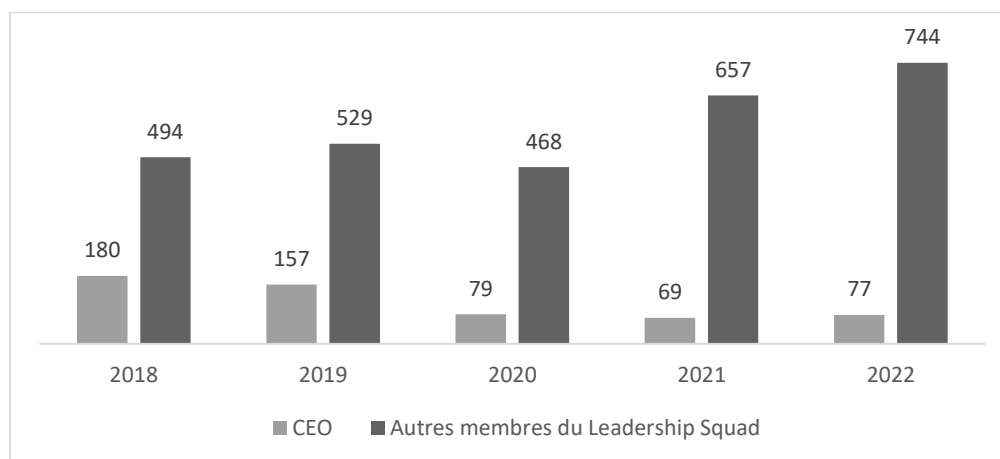
Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées par notre société pour leurs assurances groupe en 2022 s'élèvent à environ 24% de leur rémunération fixe.

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

Les montants déclarés pour 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 Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad.



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 Leadership Squad 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.

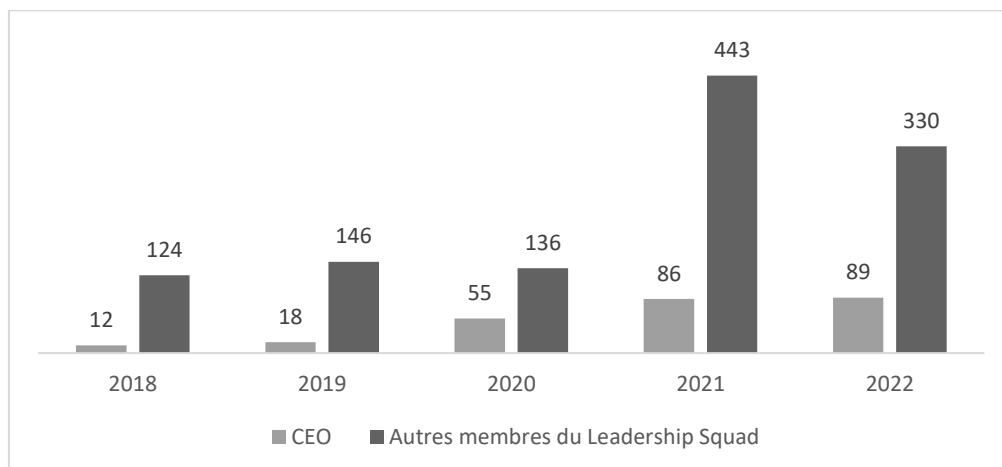
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Leadership Squad 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 sur l'autre. Pour 2022, ce ratio est estimé à 14% pour le CEO et à 23% pour les autres membres du Leadership Squad.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad.

Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Leadership Squad lors de la vacance d'une fonction au sein du Leadership Squad, ou dans le cas où une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad sont conformes aux pratiques courantes du marché.

3.4.1. 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.

3.4.2. Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Leadership Squad

Notre société et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 EUR bruts) et à long terme (18.833 EUR bruts). Depuis 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (en 2022, respectivement 276.019 EUR bruts de STI en fonction des KPIs du Groupe atteints et 208.073 EUR bruts de LTI).

CEO	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	522.810 € 56%	429.498 € 46%	507.492 € 54%	512.537 € 54%	549.015 € 46%
Rémunération variable à court terme	225.295 € 24%	215.661 € 23%	458.833 € 49%	265.614 € 28%	276.019 € 23%
Rémunération variable à long terme	0 € 0%	0 € 0%	18.833 € 2%	203.996 € 22%	208.073 € 17%
Primes d'assurance groupe	180.003 € 19%	157.433 € 17%	78.550 € 8%	69.007 € 7%	76.962 € 6%
Autres avantages	12.438 € 1%	17.619 € 2%	55.083 € 6%	86.402 € 9%	88.660 € 7%
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €
Indemnités de cessation d'emploi	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	940.546 €	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €

* 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. L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par TeleSign US pour son mandat de Président (d'un montant de 75.000 USD)

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

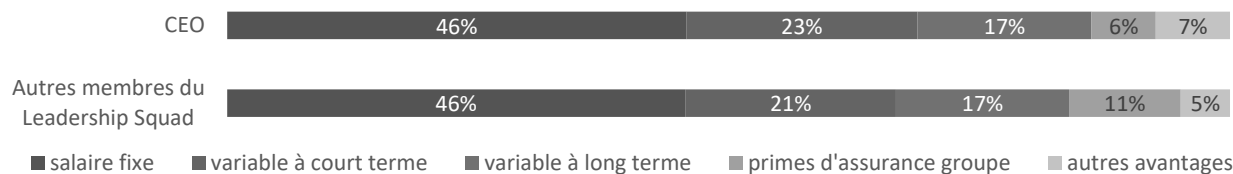
Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

Autres membres du Leadership Squad	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	2.466.946 € 47%	2.632.038 € 48%	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%
Rémunération variable à court terme	1.110.745 € 21%	1.070.733 € 20%	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%
Rémunération variable à long terme	1.025.000 € 20%	1.055.000 € 19%	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%
Primes d'assurance groupe	494.319 € 9%	529.369 € 10%	468.275 € 9%	657.319 € 11%	743.750 € 11%
Autres avantages	124.172 € 2%	145.588 € 3%	135.648 € 2%	442.935 € 8%	329.817 € 5%
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €
Indemnités de cessation d'emploi	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.221.182 €	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €

* Autres membres du Leadership Squad : l'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est principalement due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. L'augmentation depuis 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. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par TeleSign US à un membre du Leadership Squad pour son mandat de Président d'un Comité de TeleSign US (d'un montant de 8.000 USD).

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Leadership Squad 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 2022 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Leadership Squad et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Leadership Squad 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 27,9 en 2022. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la plus basse, en prenant en compte la rémunération cible totale (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. En prenant en considération les honoraires versés par TeleSign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio s'élève à 29,6.

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 inférieur aux pratiques du marché⁴.

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 Leadership Squad) entre 2018 et 2022.

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

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération moyenne*	77.786 €	81.802 €	86.677 €	87.400 €	93.471 €
évolution d'une année à l'autre		+5%	+6%	+1%	+7%

* 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 (Leadership Squad exclu)

Quant au ratio de rémunération qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération moyenne des employés de l'entreprise, il est égal à 12,9 en 2022. En prenant en considération les honoraires versés par TeleSign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio serait de 13,7.

L'évolution d'une année à l'autre (2022 vs 2021) de la rémunération cible totale du CEO et de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est respectivement de +9,8% et +7%. Ces augmentations sont dues aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022.

⁴ Selon une analyse des politiques et rapports annuels BEL20 publiée par Willis Towers Watson - basée sur 17 rapports de rémunération publiés au 7 juin 2022 - la médiane du ratio de rémunération divulgué entre la rémunération la plus élevée et la plus basse était de 42,9 pour 2021

4.2. Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2018 et 2022.

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

(in miljoen EUR)	Onderliggende inkomsten		Onderliggende EBITDA	
2022	5.909	+7,8%	1.786	-2,7%
2021	5.578	-1,9%	1.772	-5,2%
2020	5.479	-3,6%	1.836	-1,8%
2019	5.686	-2,1%	1.870	+0,3%
2018	5.807		1.865	

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

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 de 2021, soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2022, a été approuvé à 75,5%. 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 17 février 2022, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2021, 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 :

« Performance de l'Administrateur Délégué en 2021 : rémunération variable à court et à long terme

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, informe le Conseil d'Administration et le commissaire-réviseur d'un conflit d'intérêts le concernant dans le cadre de l'évaluation de ses performances pour 2021. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2021.

L'Administrateur Délégué quitte la réunion.

ICT

Le Conseil d'Administration décide d'accorder l'ICT suivant, qui reflète au mieux la performance individuelle de l'Administrateur Délégué en 2021 :

Intéressements à COURT terme	Année de performance 2021	60 %	40 %
		Résultat des KPI du Groupe	Performance individuelle
Montants effectifs	275.488 EUR	142.322 EUR	133.166 EUR

ILT

Le Conseil d'Administration décide d'accorder à l'Administrateur Délégué un ILT correspondant à 100 % de l'objectif.

La rémunération variable à long terme sera accordée à G. Boutin en 2022 sous forme de valeurs de performance qui seront acquises le 1^{er} mai 2025 et seront payées en mai 2025 en fonction du résultat des critères de performance.

- Cette décision clôt le conflit d'intérêts. “

Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations

Les mandats exercés par des membres du Leadership Squad 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, à l'exception des honoraires versés par TeleSign Corporation au CEO pour son mandat de président (75.000 USD) et des honoraires versés à un membre du Leadership Squad pour son mandat de président de comité de TeleSign Corporation (s'élevant à 8.000 USD).

Participations	Membres au 31/12/2022
PROXIMUS OPAL SA	K. Van Parys D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) SA	G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
TELESIGN HOLDING Inc.	D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin D. Lybaert M. Reid K. Winderickx
CONNECTIMMO SA	K. Depoorter S. De Clerck P. Delcoigne N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Tilmans C. Vandeweyer K. Van Parys V. Vermeire
PROXIMUS UXEMBOURG INFRASTRUCTURE SRL	O. Blampain
TELINDUS-ISIT BV	C. Crous T. Defraïne 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	B. Defieuw

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)	M. Lindemans A-S. Lotgering C. Van de Weyer
CLEARMEDIA SA	G. Kelchtermans S. Huijbrechts C. Van de Weyer
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. Bouckenoghe
Co-STATION SA	K. Cuveele J. Sonck
MOBILE VIKINGS SA	J. Castele G. Goethals D. Van Eynde
MWINGZ SRL	D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
i.LECO SA	A. Lorette P. Wauters
ADS & DATA SA	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO SA	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO SRL	G. Standaert R. Tilmans G. Guévar K. Winderickx
DOKTR SRL	E. Bombeek T. Hernalsteen J. Manssens

PROXIMUS ADA SRL	J-L. Clarot F. Clément S. Cox H. De Doncker A. Mastroianni F. Michaux F. Weber Y. Saiyid
------------------	---

L'autre 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 d'administrateur rémunérés exercés par des personnes non employées par Proximus 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. Par ailleurs, Proximus a également recours à des swaps de taux d'intérêt à départ différé pour couvrir son exposition à la variabilité des taux d'intérêt à long terme.

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 Koen Neijens et de Luc Callaert SRL, Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, représentée par Monsieur Luc Callaert, pour la certification des comptes statutaires de Proximus S.A. expirera à la date de l'assemblée générale annuelle de 2028.

Monsieur Jan Debucquoy a été nommé le 3 février 2021. Monsieur Dominique Guide a été nommé le 22 avril 2021.

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

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Koen Neijens et de Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert, pour la certification des comptes consolidés de Proximus S.A. de droit public expirera à l'assemblée générale annuelle à tenir en 2025.

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, Monsieur Martin De Prycker est nommé comme candidat membre indépendant du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2027.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts de Proximus, Madame Catherine Rutten 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 2027.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts de Proximus, Madame Cécile Coune est nommée comme candidate membre indépendant du Conseil d'Administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2027.

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

Bruxelles, le 16 février 2023


Guillaume Boutin
Administrateur Délégué


Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Rapport annuel intégré **2022**

proximus | groupe

Table des matières

4	Proximus en bref	86	Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable
5	Avant-propos de notre CEO et de notre Président	87	Gouvernance et conformité
8	Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société	88	Déclaration de gouvernance d'entreprise
18	Chiffres clés et faits marquants	112	Diversité et Inclusion
		116	Rapport de rémunération
		135	Cadre réglementaire
		140	L'action Proximus
22	#inspire2022	147	Rapports non-financiers
26	Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique	148	Notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU
35	Fonctionner comme une entreprise native digitale	153	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
44	Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes	160	Rapport social
57	Œuvrer pour une société verte et digitale	171	Rapport environnemental
75	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur	183	Taxonomie européenne
		186	Tableau de la TCFD
		188	Index du contenu GRI
		203	Etats financiers consolidés
		304	Rapport de gestion consolidé
		305	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
		333	Gestion des risques
		348	Les systèmes de contrôle interne
		351	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
		351	Evolution des activités de recherche et de développement
		355	Autres informations
		356	Rapports des auditeurs

Approche de reporting intégré en 2022


Depuis 2020, Proximus adopte une approche de reporting intégré. Ce rapport 2022 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, résidentiels et wholesale, de nos investisseurs, collaborateurs, interlocuteurs politiques et réglementaires, fournisseurs, partenaires, des journalistes et des leaders d'opinion.

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce rapport concernent le Groupe Proximus. Ce dernier 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 des états financiers consolidés (p. 240). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Ce rapport a pour objectif d'informer nos parties prenantes sur 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 les plus pertinents. Il contient également l'intégralité des données financières, environnementales, sociales et de gouvernance ainsi que les notes explicatives.

Le Comité d'audit et de supervision assiste et conseille le Conseil d'Administration dans ses activités de contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise, du travail des auditeurs externes et du respect des politiques et des exigences légales et réglementaires.



Le présent rapport a été préparé conformément à la directive européenne sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, et au SASB (Sustainability Accounting Standards Board), et en référence aux normes GRI (Global Reporting Initiative) . Proximus n'a pas encore procédé à une évaluation de double matérialité, qui permet d'identifier les impacts réels et potentiels, positifs et négatifs, tant sur la valeur de l'entreprise que sur la société et l'environnement. Par conséquent, certaines informations ne sont pas encore disponibles ou complètes dans le rapport de cette année. Proximus a l'intention d'effectuer cette analyse à l'avenir.

Depuis son rapport annuel de 2021, Proximus intègre les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) afin d'accentuer ses efforts d'identification et d'atténuation des risques et opportunités liés au climat . Nous continuerons à intégrer les recommandations de la TCFD à l'avenir. Proximus décrit également sa situation par rapport au Règlement de l'Union européenne sur la taxonomie .

Chaque année, Proximus répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation ESG telles que CDP, Sustainalytics, EcoVadis et S&P. Ces évaluations nous permettent de suivre nos résultats afin de nous améliorer en permanence.

En découvrir plus

Vous trouverez différentes icônes dans ce rapport annuel. Voici ce qu'elles signifient :

-  En savoir plus
-  Lien externe



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
- 18 Chiffres clés et faits marquants

Une stratégie audacieuse pour une société sécurisée, connectée et plus prospère

Chère lectrice, cher lecteur,

2022 a été une année compliquée. Alors que 2020 et 2021 avaient été marquées par le Covid-19 et ses conséquences, les familles et les entreprises ont dû faire face à de nouveaux défis au cours de l'année écoulée en raison de la guerre en Ukraine et son impact sur l'économie mondiale. En Belgique comme ailleurs, on n'avait plus vu une telle inflation et une aussi grande volatilité des prix de l'énergie depuis les années 70. Sans oublier les effets de plus en plus visibles du réchauffement climatique.

Dans cet environnement géopolitique et macroéconomique particulièrement complexe, les résultats affichés par le groupe Proximus sont tout simplement remarquables. L'an dernier, nous

avons été l'un des opérateurs européens les plus performants en termes de croissance de revenus, conformément à ce que nous avons promis en 2020 au moment du lancement du plan stratégique #inspire2022. A l'époque, nous avons fait le pari de l'investissement industriel et du retour à la croissance rentable en 2022. Un choix ambitieux, mais un pari payant. Grâce au travail extraordinaire de l'ensemble des équipes du groupe, nous regardons aujourd'hui vers l'avenir avec confiance, malgré les incertitudes du monde qui nous entoure.

Une position de plus en plus forte à l'international

Cette confiance repose sur des fondations solides. Celles-ci proviennent notamment de la structure unique de notre groupe, qui permet que nos revenus croissent plus vite que ceux des autres opérateurs télécoms en Europe. Grâce au rachat de 100 %

des parts de BICS et Telesign, nous pouvons en effet nous appuyer sur une exposition de plus en plus forte à la croissance au niveau international, en plus d'une position forte sur les marchés domestiques. En 2022, l'international représentait déjà un quart du chiffre d'affaires du Groupe Proximus. Cette proportion continuera très probablement à croître dans les années à venir.

L'année 2022 a clairement été l'année de l'accélération pour nos filiales BICS et Telesign, qui ont toutes les deux affiché une croissance à deux chiffres, tout en disposant encore d'un énorme potentiel de croissance. BICS et Telesign, qui sont des leaders mondiaux dans leur domaine, symbolisent la convergence de plus en plus importante entre télécoms et IT, et donnent à notre groupe la capacité de croître au-delà de la Belgique et de l'Europe.

Des réseaux qui nous donnent une avance majeure

Notre confiance en l'avenir vient également de notre infrastructure technologique. Nous avons réussi à prendre une avance décisive par rapport à la concurrence, tant au niveau de la fibre qu'au niveau de la 5G. Parmi les différentes avancées réalisées en 2022, on peut notamment citer le lancement de la technologie fibre à 10 Gigabits par seconde dans cinq villes belges, permettant des vitesses de téléchargement jusqu'à 8,5 Gigabits par seconde. Par ailleurs, en juin 2022, l'Atomium est devenu le millionième bâtiment en Belgique à être raccordé à la fibre. Tout un symbole ! Et en fin d'année, notre couverture fibre a atteint 21 % des foyers et entreprises belges. C'est une excellente nouvelle pour les familles et les entreprises de notre pays, car une connectivité fiable, rapide et sécurisée est cruciale pour le développement numérique de notre société.

Forts de ces succès, nous allons augmenter encore la cadence et ajouter 600.000 connexions fibre par an au cours des prochaines années. Une sacrée performance ! Au niveau de la couverture aussi, nous avons revu nos ambitions à la hausse. Nous prévoyions initialement de couvrir 70 % du pays par la fibre d'ici 2028, mais désormais notre nouvel objectif est d'étendre notre couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges, avec l'ambition d'atteindre une couverture Gigabit de 100 % d'ici 2032, en s'appuyant sur la technologie d'accès fixe sans fil pour les 5 % restants. Ce déploiement ultrarapide représente un investissement important : d'ici 2032, avec nos partenaires, nous aurons investi plus de 9 milliards d'euros dans notre réseau

fibre. Déployer la fibre pour tout le monde, y compris dans les régions plus rurales, fait partie de notre engagement en faveur de davantage d'inclusion digitale.

Au niveau de la 5G, nous nous réjouissons de constater que le cadre légal se met progressivement en place dans tout le pays, ce qui va permettre à la Belgique de rattraper son retard. Tout comme la fibre, la 5G est essentielle pour la compétitivité des entreprises belges et pour la digitalisation de notre pays. Ici aussi, nous allons hausser le rythme pour couvrir l'ensemble des grandes villes de Belgique fin 2024 et 100 % du pays d'ici 2025. Durant l'été 2022, Proximus est parvenu à acquérir de substantiels droits de spectre, un facteur essentiel pour conserver notre position de leader dans le domaine du mobile pour les 20 prochaines années.

• Notre nouvel objectif est d'étendre notre couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges, avec l'ambition d'atteindre une couverture Gigabit de 100 % d'ici 2032. •

Nous sommes ravis de constater que nos performances commerciales et les scores de satisfaction de nos clients ont également été solides en 2022. Nos scores NPS ont progressé tant au niveau de nos trois marques résidentielles que sur le marché des entreprises.

De plus, 2022 est l'année où nous avons évolué vers des méthodes de travail Agile pour 100 % de nos équipes, une transformation sans précédent de nos modes de fonctionnement qui s'est déroulée dans un climat social positif. Combiné à notre travail sur notre culture d'entreprise 'Think possible', ce nouveau modèle opérationnel va nous permettre d'innover plus rapidement pour encore mieux répondre aux besoins de nos clients. Nous constatons également que le travail agile augmente l'autonomie et la satisfaction de nos employés.

Contribuer à un monde plus inclusif, plus sûr et plus durable

Proximus contribue à la compétitivité du pays et au bien-être des Belges grâce à ses investissements et ses innovations. Mais nous ne voulons pas nous contenter de cela. Nous voulons prendre nos responsabilités en tant qu'entreprise, comme nous l'avons fait par exemple en libérant certains de nos bâtiments pour accueillir des réfugiés ukrainiens et en leur fournissant 23.700 cartes SIM prépayées.

‘ Sur le plan
environnemental
aussi, nous voulons
montrer l'exemple. ’

La sécurité des données et la protection de la vie privée sont, elles aussi, au cœur de nos préoccupations. La guerre en Ukraine a révélé à quel point la cyberdéfense est devenue un sujet stratégique pour les Etats du monde entier. Proximus a clairement un rôle à jouer dans ce domaine au bénéfice de tous nos clients et de la société. A cet égard, nous sommes particulièrement fiers d'avoir lancé Proximus Ada, le premier centre d'expertise belge qui combine intelligence artificielle et cybersécurité, et d'être l'un des premiers opérateurs au monde à avoir conclu un accord avec Microsoft pour développer un cloud souverain. Ces réalisations démontrent l'engagement de Proximus à contribuer à rétablir l'autonomie technologique de l'Europe et de la Belgique, tant dans l'infrastructure que dans la gestion des données.

Sur le plan environnemental aussi, nous voulons montrer l'exemple. En 2022, Proximus est devenu le troisième opérateur

dans le monde à voir ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme être validés par la Science Based Target initiative (SBTi) pour parvenir à zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040. Pour atteindre cet objectif, nous réduisons nos propres émissions, et incitons nos fournisseurs à faire de même. Proximus s'engage en effet à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de scope 3, qui comprennent toutes nos activités indirectes, de 60 % d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2040.

bold2025, un nouveau plan stratégique pour les trois ans à venir

Après le succès de #inspire2022, place à notre nouvelle stratégie bold2025 et à une raison d'être redéfinie : 'Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère'. Pourquoi ? Parce que tout en étant conscients que nous aurons encore des défis à relever, nous sommes persuadés que les milliers de personnes qui travaillent pour Proximus ont un rôle positif à jouer pour relever ces défis. Dans ces temps difficiles, le monde a besoin de leaders, qui vont construire la société de demain. Proximus peut, et doit, prendre ce rôle. Digitalisation, infrastructures technologiques, sécurité, protection des données, environnement : nous sommes au centre de toutes ces questions cruciales.

À l'horizon 2025, les opportunités pour Proximus compenseront amplement les obstacles potentiels. Chez Proximus, nous sommes plus que jamais prêts à façonner la Belgique de demain. #thinkpossible

Guillaume Boutin
CEO

Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration



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

Le Groupe Proximus (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de **services digitaux et de connectivité d'avenir** actif dans le Benelux et sur les marchés internationaux. Acteur économique majeur en Belgique, nous mettons à profit chaque occasion d'exercer un impact positif sur le monde qui nous entoure. Nos investissements dans nos **réseaux fixe et mobile ouverts** soutiennent la croissance de notre économie et le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes. Via nos filiales **BICS et Telesign**, leaders mondiaux respectivement dans le domaine des API d'identité digitale et des plateformes de communication, nous offrons des expériences de communication fiables et sécurisées dans le monde entier.

Au niveau sociétal, nous construisons un **monde digital équitable, sûr et inclusif**, et accélérons la transition vers une **société plus respectueuse de l'environnement**.



Nos marques

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

Nos marques sur le marché résidentiel

En Belgique, le Groupe Proximus a adopté une **stratégie multimarque** qui lui permet de répondre aux différentes attentes de ses clients.

La marque **Proximus** est une référence en Belgique : c'est la marque leader en matière de services de connectivité convergents. Comme l'exprime notre promesse de marque 'Think possible', nous croyons résolument en la force de la technologie pour façonner un monde meilleur, et en la puissance de nos réseaux pour construire une société connectée et inclusive donnant à chacun les moyens de s'épanouir. Avec Proximus, nous aidons nos clients à profiter des avantages du monde digital grâce à nos solutions de connectivité hautement performantes, nos plateformes digitales et notre approche de qualité de service supérieure combinant interactions digitales et humaines.

Scarlet propose une offre de base destinée aux clients à la recherche de solutions simples au meilleur prix. Scarlet met une connectivité fixe et mobile de qualité à la portée de tous.

Mobile Vikings est notre marque 100 % digitale proposant à la fois la téléphonie mobile et l'internet à domicile. Ses solutions performantes séduisent une clientèle jeune (d'esprit) et férue de digital.

Au Luxembourg, **Tango** est le premier opérateur alternatif proposant la meilleure technologie au juste prix. Tango propose des services de téléphonie fixe et mobile, d'internet et de télévision aux clients résidentiels et petites entreprises.

Nos marques sur le marché professionnel

Le Groupe Proximus est le leader B2B de son secteur. Nous offrons nos services à un large panel de clients au Benelux, grandes ou petites entreprises. Fournisseur one-stop shop, nous proposons une gamme de services télécoms et ICT intégrés et entièrement convergents. Nous offrons également nos solutions en mode 'over-the-top', indépendamment de la connectivité sous-jacente. À travers ses filiales, le Groupe Proximus est principalement actif en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, où il crée des services et solutions qui **accélèrent la transformation digitale durable des clients entreprises**.

- **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 au quotidien.

ClearMedia

codit

d|si Davinsi Labs

**proximus
spearit**

telindus

UMBRIo
Reinventing the Business of IT

**proximus
ada**

- **ClearMedia** fournit des solutions, services et produits de cloud, de cybersécurité et de lieu de travail digital adaptés au marché des PME via un canal indirect de partenaires IT locaux.
- **Codit** fournit à ses clients des solutions cloud Microsoft Azure sur mesure et se concentre 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. Elle est active dans le Benelux, au Royaume-Uni, en France, à Malte, au Portugal et en Suisse.
- **Davinsi Labs** aide à construire un monde digital sûr et transparent grâce à ses 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. Elle aide ses clients à se concentrer sur une infrastructure informatique d'entreprise pérenne.
- **Telindus Luxembourg** et **Telindus Netherlands** développent des plateformes IT intelligentes et sécurisées, intégrant la mise en réseau, les services cloud, la cybersécurité, les applications professionnelles, les données et l'IA.
- Aux Pays-Bas, **Umbrio** offre des solutions stratégiques, des solutions de sécurité et de 'service intelligence' qui transforment les données en informations exploitables.

Proximus Ada

Lancée en mars 2022, Proximus Ada, filiale à 100 % de Proximus, est le **premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité**. En partenariat avec des universités, des établissements supérieurs de sciences appliquées, des instituts de recherche, les pouvoirs publics et des entreprises, nous avons l'ambition de développer un écosystème local et de stimuler l'adoption des technologies digitales dans la société.

BICS



Dans le monde

BICS est une plateforme de communications basée en Belgique. Classée parmi les principaux **opérateurs voix** et premier **fournisseur de services de données mobiles au monde**, BICS crée des expériences de communication fiables et sécurisées, partout et à tout moment.

BICS fournit des solutions de communications sécurisées de qualité supérieure aux plus grands opérateurs mobiles au monde, aux opérateurs de réseaux virtuels, aux fournisseurs de services, aux fournisseurs de logiciels d'entreprise, aux hyperscalers 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**, servant à la fois les télécommunications et les entreprises. Ses solutions et services logiciels intégrés aident les entreprises à accélérer leur transformation digitale et à améliorer l'expérience client.


Essentielles aux modes de vie digitaux d'aujourd'hui, les solutions de BICS permettent de répondre aux besoins de connectivité mobile mondiale et d'offrir des expériences client transparentes.

Basée en Californie, **Telesign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les **solutions d'identité digitale et de communications programmables**. Partenaire de confiance des entreprises dans le monde entier, Telesign compte parmi ses clients huit des dix plus grandes sociétés du digital au monde et fournit des services dans plus de 230 pays et territoires. Basée sur des API faciles à intégrer, la gamme de Telesign comprend des solutions de sécurité, d'authentification, de détection des fraudes, de gestion de la conformité, de scoring de réputation, de gestion des risques et de communications sécurisées, renforçant ainsi la confiance entre les entreprises et leurs clients.

Grâce à ses services d'identité digitale et ses solutions globales de communication omnicanale, Telesign aide les entreprises à entrer en contact avec leurs clients, à protéger les utilisateurs en ligne et à les défendre tout au long du parcours client, tout en leur permettant d'accéder à leurs services sur les plateformes digitales de leur choix. En plus de renforcer la confiance entre une entreprise et ses clients, les solutions de Telesign améliorent l'expérience globale des clients et leur permettent d'exercer leurs activités avec plus d'assurance.

Notre stratégie

#inspire2022

En mars 2020, nous avons lancé #inspire2022, notre stratégie triennale couvrant la période 2020-2022. #inspire2022  était un plan de croissance ambitieux destiné à **accélérer nos investissements dans le réseau** gigabit et à **transformer notre modèle opérationnel** pour l'affranchir des anciens systèmes et architectures IT et l'axer en priorité sur le digital. La poursuite de

ces objectifs a nécessité la définition d'une approche responsable des **questions environnementales et sociétales** en lien avec nos activités. Parallèlement, nous nous sommes efforcés d'améliorer **l'employabilité de nos collaborateurs** par la requalification et le perfectionnement. Enfin, nous avons exploré de nouvelles voies de croissance par le biais de partenariats et d'écosystèmes locaux.

Un contexte difficile

Nous avons atteint nos principaux objectifs dans un contexte hors du commun. Dès le début de notre cycle stratégique #inspire2022, nous avons dû faire face à **la pire crise sanitaire de l'époque contemporaine** : la pandémie de Covid-19.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à un **contexte géopolitique et économique difficile** : la guerre en Ukraine et la crise mondiale de l'approvisionnement bouleversent le marché de l'énergie et entraînent les niveaux d'inflation les plus élevés depuis plus de 40 ans.

Autre conséquence de la guerre en Ukraine : la **protection des infrastructures technologiques** devient un enjeu encore plus stratégique pour les États.

Le marché belge des télécommunications est lui aussi à l'aube de défis majeurs, avec l'arrivée d'un nouvel opérateur, le futur

partenariat entre Fluvius et Telenet pour la fibre, en Flandre, et la fusion annoncée entre Orange et Voo en Wallonie. Une seule certitude aujourd'hui : notre structure de marché va radicalement changer.

bold2025 : notre nouvelle stratégie à trois ans

Le monde change, la société se transforme comme jamais et les effets du réchauffement climatique sont de plus en plus tangibles.

Dans ce contexte global, notre passage à un nouveau cycle stratégique a été l'occasion de nous pencher sur notre raison d'être et le rôle que nous souhaitons jouer dans la société. Nous voulons '**construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère**'. Nous construisons activement un monde qui connecte les gens, les données, les machines, les idées et les entreprises. En protégeant leurs données et en sécurisant nos réseaux, nous renforçons la confiance des gens dans la technologie et en stimulons l'adoption. Car c'est en exploitant au mieux les avantages de la technologie que les citoyens, les foyers, les entreprises et les pouvoirs publics pourront pleinement se développer, au profit de la société tout entière.

Cette nouvelle raison d'être a inspiré notre nouvelle stratégie pour la période 2023-2025 : **bold2025**.

‘Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère.’

Notre stratégie bold2025 **renforce la voie empruntée avec #inspire2022**. Nous avons choisi le terme 'bold', car nous croyons en l'audace pour créer le plus de valeur pour la société, nos clients et nos actionnaires.

Notre stratégie s'articule autour de trois atouts exceptionnels : notre réseau gigabit, nos plateformes technologiques et nos collaborateurs. Des atouts qui apporteront une grande valeur à nos parties prenantes, la société, nos clients et nos actionnaires.



La valeur pour nos parties prenantes



Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement

Aujourd'hui, nous sommes plus que jamais déterminés à remplir notre rôle sociétal. Au-delà de nos engagements à devenir circulaires d'ici 2030 et à atteindre **zéro émission nette dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040**, nous jouons un rôle essentiel pour permettre à d'autres secteurs d'atteindre zéro émission nette. Si la réponse au défi climatique passe par l'innovation technologique et la digitalisation, nous sommes toutefois vigilants pour ne pas aggraver la fracture numérique à mesure que la société se digitalise. C'est pourquoi nous voulons mettre la connectivité gigabit à la portée de la population belge au plus vite et garantir la **confiance digitale** grâce à la cybersécurité, la prévention de la fraude en ligne et la protection des données.



Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Sur le marché des consommateurs, nous voulons être le numéro 1 en termes d'expérience client grâce à la qualité et à la performance de la fibre et des dernières technologies wi-fi, à la supériorité de notre réseau mobile et à Pickx et Proximus+, nos plateformes digitales innovantes. Nos marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings continuent à exécuter notre stratégie **en répondant efficacement aux besoins de l'ensemble du marché**.

Sur le marché des entreprises, nous exploiterons davantage nos plateformes et canaux digitaux, tels que Proximus+ et MyProximus Enterprise, en offrant des fonctionnalités en libre-service pour stimuler la digitalisation et accroître l'efficacité. Nous avons l'ambition de devenir la première entreprise ICT du Benelux, en développant des services ICT convergents de bout en bout, grâce à la supériorité de nos réseaux fibre et 5G et à nos investissements dans la cybersécurité et le cloud, combinés à notre portefeuille de services premium. Le tout reposant sur les capacités exceptionnelles de nos collaborateurs.



Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques

bold2025 est une stratégie de croissance. En dépit des conditions de marché difficiles, notre ambition sur le marché national est d'**atteindre des rendements supérieurs au marché et de croître**, malgré l'impact significatif que devrait provoquer l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile sur le marché belge. Sur le plan international, en revanche, les marchés mondiaux sur lesquels opèrent **BICS et Telesign** sont en croissance rapide. Nous sommes fiers d'avoir réalisé des investissements audacieux pour accélérer cette croissance.

Nos atouts



Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes

Après avoir déployé les méthodes Agile à l'échelle de l'entreprise, nous continuerons à profiter des avantages de cette nouvelle façon de travailler. Nous veillerons au développement de nos collaborateurs par **la formation et le coaching**, ferons croître notre **culture 'Think possible'** et **améliorerons notre mode de fonctionnement** en tant que groupe. Pour continuer à attirer et retenir les talents, nous prouverons que nous sommes un employeur leader qui offre une valeur d'emploi et une raison d'être réelles à ses collaborateurs.



Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

Nous avons l'ambition d'étendre notre couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges et d'atteindre une **couverture gigabit sur l'ensemble du territoire d'ici 2032**, en nous appuyant sur la technologie d'accès fixe sans fil pour les 5 % restants. L'importante part de spectre que nous avons acquise en 2022 nous permettra d'assurer notre **leadership mobile** et de faire la différence par rapport à nos concurrents.



Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux

Nous terminerons notre transformation IT et concevons un **paysage, une infrastructure et des processus IT à l'épreuve du temps**. Nous transformerons notre technologie pour développer de nouveaux **écosystèmes d'applications de premier plan**. Ces écosystèmes reposent sur des expériences utilisateur 'digital native' sur nos plateformes et interfaces digitales, ainsi que sur l'utilisation des **données** et de **l'intelligence artificielle (IA)**.

Notre modèle d'entreprise : comment nous créons de la valeur pour la société

Le Groupe Proximus a pour ambition d'apporter une contribution positive à la société et de créer une valeur partagée avec et pour ses parties prenantes, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources.

Ressources

Capital humain

- Une grande diversité de talents regroupant 11.634 collaborateurs de 62 nationalités, dont 32 % de femmes
- 42,3 heures de formation/ collaborateur en moyenne
- Expertise de nos partenaires

Capital financier

- € 1.305 Mio d'investissements
- € 3.307 Mio de fonds propres
- € 2.758 Mio de dette nette ajustée

Ressources naturelles

- 445 TJ de litres de combustibles fossiles
- 329 GWh d'électricité
- 76,5 TJ de gaz naturel
- 1.063.493 m² de bâtiments
- 62.919.000 L d'eau

Comment nous créons de la valeur

Notre stratégie d'entreprise #inspire2022



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



Fonctionner comme une entreprise **native digitale**.



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



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

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

Notre culture d'entreprise *Think possible* qui repose sur 4 valeurs

Collaboration | Agilité
Orientation client | Responsabilité

Nos marques leaders répondent aux attentes d'un large panel de clients dans le Benelux et à l'étranger

proximus



scarlet



MOBILE VIKINGS

bics

telesign

Valeur que nous créons pour nos parties prenantes

Clients

- 2.823.000 de clients résidentiels dans le Benelux
- BICS et Telesign au service des entreprises dans le monde entier

Collaborateurs

- 1.324 mouvements internes
- 1.306 nouveaux recrutements à l'échelle internationale

Fournisseurs

- 3.856 fournisseurs directs
- 488 fournisseurs représentant 68 % de nos dépenses extérieures ont été évalués par EcoVadis en termes de conformité aux normes ESG et 76 % des fournisseurs évalués ont reçu une note positive
- Tous les fournisseurs ont signé notre Code de conduite.
- Nouveau Supplier Engagement Program

Actionnariat

- EBITDA sous-jacent du Groupe de € 1.786 Mio
- Montant de € 387 Mio payé en dividendes
- Réputation de l'entreprise et critères ESG intégrés aux plans

La société belge

- 128 Mio de contributions fiscales totales
- 1,28 Mio de foyers et entreprises raccordables à la fibre
- 161 écoles raccordées à la fibre
- 5G disponible dans 94 villes et communes
- 8.594 personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale
- 52 % des appareils testés accessibles pour au moins cinq handicaps

La planète

- 1^{ère} grande entreprise en Belgique à avoir des objectifs zéro émission nette validés par la SBTi
- 87 % de déchets recyclés, réutilisés ou compostés
- 121.042 smartphones usagés collectés
- 683.106 appareils reconditionnés

Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU



Des informations détaillées sur la contribution de Proximus aux ODD sont disponibles à la page 148

A large, stylized, grey letter 'C' graphic that frames the central text. The 'C' is thick and has a slightly irregular, hand-drawn appearance. It starts at the top left, curves around the top and right, and ends at the bottom right, leaving a large white space in the center.

Chiffres clés et faits marquants

Chiffres clés

Chiffre d'affaires
sous-jacent du Groupe
€ 5.909 Mio

Capex¹
€ 1.305 Mio

EBITDA sous-jacent
du Groupe
€ 1.786 Mio

Cash-flow libre (ajusté)
€ 181 Mio

Collaborateurs
11.634

Conseil d'Administration
43 % de femmes

Leadership Squad
22 % de femmes

Emissions totales²
de CO₂
551 Ktonnes

Appareils
reconditionnés
683.106

Emissions de CO₂ évitées
par nos clients
741 Ktonnes

¹ Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football

² Scope 1, 2 et 3

Faits marquants

1,28 million de foyers
et d'entreprises raccordables
à la **fibre**

Acquisition de
**substantiels
droits de
spectre** pour
les 20 prochaines
années

Intégration de
nouveaux acteurs
de la santé dans
l'écosystème local

Doktr



Partenariat avec

odoo

pour

accompagner
les **PME** dans leur
digitalisation

Lancement de la
technologie fibre
10 Gbps

Lancement
de l'internet à
domicile chez
**Mobile
Vikings**

Taux d'engagement des
collaborateurs
de **71 %**

Lancement de
diverses initiatives
en **solidarité avec**
L'Ukraine

Partenariat avec
Microsoft pour
développer des
**solutions
de cloud
souverain**

Ouverture
d'un **nouveau**
datacenter à
Bruxelles par
Telesign

Déploiement complet
de notre **modèle**
opérationnel
agile

Première grande
entreprise belge et
troisième opérateur
télécom au monde à
obtenir la validation
de la **SBTi** pour
ses objectifs de zéro
émission nette de gaz
à effet de serre

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



121.042 GSM
récoltés pour
recyclage

Partenariat stratégique
entre
BICS et l'opérateur télécom
qatari **Ooredoo Group**

Création de 3 **laboratoires 5G**
en vue de co-créeer des use-cases
à destination des entreprises

Rôle moteur
de Proximus
dans **DigitAll**,
l'écosystème belge
pour **l'inclusion**
digitale

#inspire2022

- 26 Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique
- 35 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
- 75 Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

#inspire2022

Depuis mars 2020, Proximus a exécuté sa stratégie triennale, #inspire2022. Celle-ci a été conçue pour accélérer le changement au sein de notre entreprise, dans le but de renouer avec une croissance rentable et relever les défis concurrentiels et sociétaux qui se présentaient.

Comme décrit dans la section dédiée à la stratégie →, ce cycle stratégique a pris fin en décembre 2022, cédant la place à bold2025, notre nouvelle stratégie pour la période 2023-2025.

Les pages suivantes décrivent les progrès accomplis dans la réalisation des ambitions de #inspire2022, en relation avec nos 14 enjeux hautement pertinents. Ces enjeux pertinents ont été identifiés lors d'un processus d'évaluation de la matérialité réalisé avec l'aide de consultants externes en 2021. Tous les détails relatifs à notre évaluation de la matérialité figurent à la page 153.

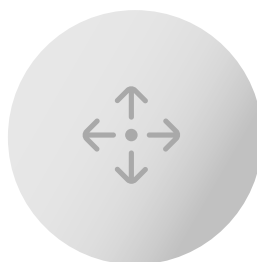
Les quatre piliers de notre stratégie #inspire2022 :



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



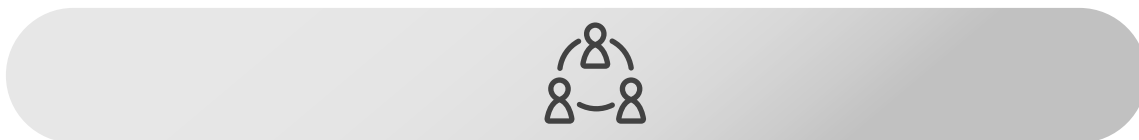
Fonctionner comme une entreprise **native digitale**



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



Œuvrer pour une **société verte et digitale**



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** ouvert pour la Belgique

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
4,2 millions de foyers et entreprises 'gigabit' raccordés d'ici 2028	460.000 foyers et entreprises raccordables à la fibre	813.000 foyers et entreprises raccordables à la fibre	1,28 million de foyers et entreprises raccordables à la fibre
Leadership mobile incontesté avec la 5G	<ul style="list-style-type: none"> • Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique • 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G • 5G disponible sur 137 sites dans 70 villes et communes 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 use-cases de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G • 5G disponible sur 490 sites dans 94 villes et communes
Réseaux ouverts pour augmenter le chiffre d'affaires Wholesale	<ul style="list-style-type: none"> • 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020 • Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2021 • 9 partenaires MVNO ont accès à la 5G 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre – plus de 35 partenaires pour la fibre fin 2022 • Une douzaine de partenaires MVNO ont accès à la 5G

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

Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Top 1 ou 2 de l'indice NPS télécom pour les clients convergents, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux à la suite de l'épidémie de Covid-19 : > 95 % des clients ont apprécié les initiatives • Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et l'App Store : 4/5 • Satisfaction liée à nos produits internet, TV et mobiles : > 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du NPS de nos clients résidentiels internet + TV + Postpaid en 2021 • Augmentation du NPS de nos plus gros clients entreprises en 2021 • Diminution du NPS de nos clients petites et moyennes entreprises en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • NPS des clients résidentiels internet + TV + Postpaid : +16 en 2021 à +17 • NPS de Scarlet : est resté stable à +21 • NPS des clients Mobile Vikings : de +43 en 2021 à +46
Réduire nos coûts IT de 40 % d'ici 2025 en abandonnant le legacy	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses • Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client • Intégration, développement et automatisation continus des opérations IT pour réduire le délai de commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification de l'infrastructure technologique • Mise en œuvre d'une culture orientée ingénierie • Automatisation renforcée du processus de fourniture de logiciels • Simplification des processus et produits commerciaux • Contrôle des demandes IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de négociation de contrats et de sourcing • Refactoring et réingénierie de l'architecture • Mise en œuvre du nouveau modèle Agile • Optimisation et automatisation du modèle de fourniture IT • Suppression progressive des systèmes legacy
Former et attirer sélectivement les meilleurs talents digitaux en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> • > 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir • Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur • € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 172 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir • Moyenne de 41,3 heures de formation par collaborateur • € 32,34 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 164 collaborateurs recrutés dans des domaines du futur • Moyenne de 42,3 heures de formation par collaborateur • € 33,49 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs

Enjeu pertinent : Tenir nos promesses au client

Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
> 3 millions d'utilisateurs actifs des applications par mois d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> 1,6 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,1 million d'utilisateurs actifs sur Pickx 	<ul style="list-style-type: none"> 1,7 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,2 million d'utilisateurs actifs sur Pickx 	<ul style="list-style-type: none"> 1,72 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,24 million d'utilisateurs actifs sur Pickx
> 2,1 millions de connexions internet (segment Consumer) d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> 1.965.000 connexions internet (segment Consumer, segment SE inclus) 	<ul style="list-style-type: none"> 2.004.000 connexions internet (segment Consumer, segment SE inclus) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.735.700 de connexions internet (segment Consumer) 301.100 de connexions internet (segment SE)
> € 100 millions de chiffre d'affaires supplémentaire généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration commerciale à long terme avec Belfius Addressable TV : > 150 campagnes ciblées 	<ul style="list-style-type: none"> Services financiers : lancement de Banx et Beats avec Belfius e-Santé : lancement de Doktr Bâtiments intelligents : lancement de la plateforme augre avec BESIX et i.Leco Addressable TV : > 400 campagnes ciblées 	<ul style="list-style-type: none"> Services financiers : nouveaux développements dans Banx eHealth : renforcement de l'écosystème Doktr Addressable TV : 440 campagnes ciblées

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

Œuvrer pour une société verte et digitale

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Intégrer le développement durable et la circularité 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	> 150 projets en lien avec l'économie circulaire et les émissions de carbone en cours fin 2022
Zéro émission nette d'ici 2040 et être véritablement circulaire d'ici 2030	<ul style="list-style-type: none"> Émissions propres : 27,4 KTonnes Émissions indirectes : 527,2 Ktonnes 88 % des déchets recyclés 409.000 modems et décodeurs reconditionnés 72.764 GSM récoltés 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions propres : -3 % (par rapport à 2020) Émissions indirectes : -3 % (par rapport à l'année de référence 2014) 89 % des déchets recyclés 845.000 appareils reconditionnés (dont 493.000 modems et décodeurs) 80.406 GSM récoltés 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions propres : +15 % (par rapport à 2020) Émissions indirectes : -1 % (par rapport à 2020) 87 % des déchets recyclés 683.106 appareils reconditionnés (dont 389.106 modems et décodeurs) 121.042 GSM récoltés
Soutenir le recyclage au digital de plus de 1.000 demandeurs d'emploi chaque année en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 73 % des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap 	<ul style="list-style-type: none"> 1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 55 % des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap 	<ul style="list-style-type: none"> 1.544 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 52 % des appareils testés jugés accessibles à au moins 5 catégories de handicap

Enjeux pertinents : Droits de l'Homme - Infrastructure durable - Chaîne d'approvisionnement responsable - Économie circulaire - Énergie et émissions de CO₂ - Accès au digital - Confidentialité et protection des données

Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Mouvements internes	<ul style="list-style-type: none"> 2.146 collaborateurs ont changé de fonction 	<ul style="list-style-type: none"> 782 collaborateurs ont changé de fonction 	<ul style="list-style-type: none"> 1.324 collaborateurs ont changé de fonction
Bon niveau de bien-être physique et mental	<ul style="list-style-type: none"> 55 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5) 	<ul style="list-style-type: none"> 56 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5) 	<ul style="list-style-type: none"> 78 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up

Enjeux pertinents : Droits de l'Homme - Bien-être au travail - Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs - Conduite et éthique d'entreprise



Construire le meilleur
réseau gigabit ouvert
pour la Belgique

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

La société étant de plus en plus digitalisée, le trafic de données continue d'augmenter chaque année à des taux de croissance à deux chiffres. Pour répondre à l'évolution des besoins des utilisateurs, nous construisons le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique. L'accélération du déploiement de la **fibre** et de la **5G** nous permet de progresser rapidement vers notre objectif : **atteindre une couverture gigabit de 100 % du pays d'ici 2032**.

Nous nous efforçons de fournir une connectivité sans faille, disponible pour tous : clients privés, entreprises de toutes tailles, services publics et villes. Où qu'ils soient. Notre réseau gigabit est déjà devenu **un catalyseur pour l'économie** et un important vecteur d'innovation, de compétitivité et de création d'emplois.

• *En juin 2022, Proximus a annoncé sa nouvelle ambition : atteindre une couverture gigabit sur l'ensemble du territoire d'ici 2032.* •

De plus, la fibre est la technologie la plus écoénergétique pour offrir une couverture multi-gigabit aux foyers et aux entreprises. Quant à la 5G, elle ouvre la voie à de nouvelles applications qui permettront de réduire les émissions de carbone.

Dans le cadre de #inspire2022, nous avons l'ambition de raccorder à la fibre au moins 4,2 millions de foyers et entreprises d'ici 2028 et de couvrir ainsi 70 % au moins de l'ensemble du bâti en Belgique. Afin d'accélérer et de rentabiliser au maximum le déploiement de la fibre, nous travaillons en collaboration avec des partenaires stratégiques prêts à co-investir. En juin 2022, Proximus a annoncé sa nouvelle ambition : étendre sa couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges et **atteindre une couverture gigabit sur l'ensemble du territoire d'ici 2032** en s'appuyant sur d'autres technologies, notamment la 5G, pour raccorder les 5 % restants.

Déterminée à conserver son leadership mobile grâce à la 5G, Proximus a acquis de substantiels droits de spectres lors de la mise aux enchères de juillet 2022. Une étape cruciale, car cette ressource rare, garantie pour les 20 prochaines années, sera un facteur essentiel pour confirmer la position de leader de Proximus au niveau du mobile.

Notre réseau gigabit est une **plateforme d'accès totalement ouverte** sur laquelle tous les autres opérateurs sont les bienvenus pour offrir des services à leurs clients dans des conditions équitables et non discriminatoires.

Lien vers les enjeux pertinents

Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge

Lien vers les ODD



Déployer notre réseau fibre dans tout le pays

En 2022, nous avons revu notre ambition à la hausse pour couvrir au moins **5,9 millions de foyers et entreprises** (95 %) d'ici 2032.

Cette montée en puissance est rendue possible grâce au :

- Déploiement de la fibre par les propres équipes de Proximus, qui permettra de raccorder 2,2 millions de foyers et d'entreprises dans les zones les plus densément peuplées.

Cette étape devrait être finalisée d'ici fin 2026, avec un

pic d'investissements attendu en 2022-2023, avant une diminution progressive les années suivantes.

- Déploiement de la fibre par nos partenaires Fiberklaar et Unifiber, qui permettra de raccorder 2,1 millions de foyers et d'entreprises dans les zones moyennement peuplées.
- Un nouveau projet visant à raccorder 1,7 million de foyers et d'entreprises supplémentaires dans les zones à faible densité de population.

La fibre, technologie haut débit du futur

D'une **capacité pratiquement illimitée**, la fibre permet des développements technologiques de pointe dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle, de l'analyse des données, de l'Internet des Objets (IdO) et des technologies de l'internet quantique. De plus, le réseau fibre consomme **moins d'énergie** et a une **durée de vie plus longue** que toute autre technologie internet fixe.

Forts de notre expertise dans la fibre, nous avons encore optimisé notre réseau par l'innovation. Nous avons ainsi battu le record mondial de vitesse sur une connexion de technologie fibre 25 Gbps et lancé la technologie fibre 10 Gbps sur le marché.

Tirer parti de la puissance des partenariats

Afin d'accélérer et de rentabiliser au maximum le déploiement de la fibre, nous travaillons en collaboration avec des partenaires prêts à co-investir.

En 2021, nous avons co-créé les joint-ventures **Fiberklaar** en Flandre et **Unifiber** en Wallonie, qui déploient la fibre afin de raccorder 2,1 millions de foyers et d'entreprises dans des zones moyennement peuplées.

En 2022, Proximus a signé un protocole d'accord (MoU) avec un consortium de partenaires financiers belges, dont I4B (The Belgian Infrastructure Fund) est un des principaux, dans le but de **déployer la fibre dans les zones rurales du pays**.

En septembre 2022, la Communauté germanophone de Belgique, Proximus et Ethias ont créé la joint-venture Glasfaser

Ostbelgien, chargée de déployer la fibre dans toute la région d'ici 2026. Grâce à ce partenariat public/privé, premier du genre en Belgique, les 40.000 foyers et entreprises des communes germanophones auront ainsi tous accès ou presque à la meilleure technologie haut débit.

Une méthode innovante pour déployer la fibre consiste à utiliser les poteaux électriques. Cette technique permet de raccorder plus vite les utilisateurs, tout en réduisant considérablement l'impact des travaux sur les riverains. À cet effet, un nouveau contrat a été signé avec **ORES** et des discussions sont en cours avec **RESA**, pour le déploiement de la fibre en Wallonie. En Flandre, des discussions sont en cours avec Fluvius pour parvenir également à un partenariat à grande échelle en vue de la pose aérienne de la fibre sur des poteaux électriques.

Démantèlement progressif de notre réseau cuivre

Dès que la fibre est disponible dans leur ville, les clients en sont informés et peuvent migrer vers cette nouvelle technologie de réseau. En 2022, le premier démantèlement cuivre dans un quartier complet nous a permis d'industrialiser le processus, de rassembler les meilleures pratiques et d'établir une référence pour les démantèlements futurs. En outre, la mise hors service de notre réseau cuivre nous permet d'**économiser sur nos coûts opérationnels et d'énergie tout en simplifiant la gestion de l'infrastructure**.

Les riverains dans les zones de déploiement sont informés par le biais de mailings et de séances d'information locales, grâce au point d'information mobile qui sillonne régulièrement les quartiers concernés, ou via le site [📍](#), qui publie des informations spécifiques sur l'avancement des travaux.

Réalisations en 2022


- Déploiement de la fibre en cours dans **93 villes et communes**.
- **467.000** foyers et entreprises supplémentaires raccordés à la fibre, portant le total à **1,28 millions**.
- La couverture fibre atteint désormais **21 %** de tous les foyers et entreprises belges (contre 13,5 % fin 2021).
- Lancement de la technologie fibre **10 Gbps**.
- Grâce à notre partenariat avec Signpost, nous avons déjà raccordé **161 écoles** à la fibre. ➡

Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients. Forts de cette expertise, nous comptons renforcer encore notre réseau mobile.

La mise aux enchères de spectre multibande qui s'est tenue en juin 2022 est un élément essentiel pour asseoir l'ambition de Proximus en tant que leader du réseau mobile. En acquérant de larges portions du spectre mis aux enchères, nous nous sommes assuré une part plus importante que les autres opérateurs mobiles pour les 20 prochaines années. Nous serons ainsi en mesure d'accroître nos capacités mobiles afin de répondre aux besoins de clients en termes de consommation de données, qui devraient continuer à croître au cours des prochaines décennies. Cette acquisition nous permettra également de continuer à innover sur le marché des

entreprises, à mesure que nous développerons de nouveaux use-cases pour la 5G.

Des informations détaillées sur la mise aux enchères de spectre multibande figurent dans le cadre réglementaire .

Avec la fibre, la 5G constitue le socle de l'économie digitale de demain. Offrant des débits ultrarapides - jusqu'à dix fois plus élevés que la 4G -, elle ouvre la voie à de nouvelles applications et méthodes de travail, comme les clouds décentralisés et l'Internet des Objets (IdO). Sa très faible latence permet par ailleurs un rendu hyperréaliste des images en réalité virtuelle.

Perspectives de nouveaux services

Alors que notre réseau 4G actuel offre l'un des meilleurs niveaux de qualité au monde à l'heure actuelle, la 5G ouvre de nouvelles perspectives en termes de **création de nouveaux services**. Grâce à son niveau de latence très faible et sa plus grande capacité,

elle empêche la saturation du réseau et permet de faire face à l'augmentation de la consommation d'énergie inhérente à l'explosion des données mobiles. La 5G est aussi la connexion sans fil la plus stable et la plus sûre à ce jour.

Pionniers de la 5G

Le spectre récemment acquis dans les bandes 700 MHz et 3600 MHz permet de mettre les avantages de la 5G à la portée de l'ensemble de la population belge, grâce à un **réseau mobile ouvert fiable, pérenne et écoénergétique**. Pionniers de la 5G, nous avons été les premiers à lancer une offre commerciale 5G en Belgique, à réaliser un essai de découpage du réseau en conditions réelles et à proposer différents use-cases pertinents, comme la vidéosurveillance 5G et les solutions d'inventaire d'entrepôts par drone 5G. Autant d'exemples qui démontrent notre volonté d'exploiter tout le potentiel de la 5G.

Fin 2022, la 5G était principalement disponible en Flandre. En 2022, nous avons franchi des étapes cruciales en vue du lancement de la 5G en Wallonie et en Région bruxelloise, où le cadre juridique se met progressivement en place. En 2023, nous accélérerons le déploiement en vue de couvrir toutes les grandes

villes du pays d'ici fin 2024. Notre ambition : **couvrir 100 % de la Belgique d'ici 2025**.

Trois **incubateurs d'innovation 5G** ont été mis en place en partenariat avec A6K, un réseau d'entreprises de haute technologie, Howest et POM Fabriek Logistiek. Leur mission : encourager la cocréation de use-cases pertinents pour la 5G. La technologie 5G nous permet également de créer un réseau privé mobile (MPN - Mobile Private Network) pour les entreprises et les institutions publiques, qui peuvent ainsi gérer leur réseau privé et fournir leurs services de manière plus sûre et mieux contrôlée.

En novembre 2022, **BICS**, filiale du Groupe Proximus, a établi avec succès la **toute première connexion de roaming intercontinental en 5G Standalone (SA)** entre le réseau 5G de Proximus et un réseau 5G du Moyen-Orient.

Tirer parti de la puissance des partenariats

Nous voulons travailler le plus efficacement possible, accroître les synergies opérationnelles et gérer notre réseau de manière durable.

Lancée en 2020, **Mwingz**, notre **joint-venture créée avec Orange Belgium**, s'inscrit dans le droit fil de cette ambition. Elle permettra de réduire de 35 % l'empreinte réseau de chaque opérateur tout en améliorant la couverture du réseau partagé. En effet, le nombre de sites mobiles du réseau partagé sera supérieur d'environ 20 % au nombre de sites sur l'ancien réseau autonome de chaque opérateur. Le programme de consolidation a bien progressé en 2022, après quelques retards d'approvisionnement de matériel en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

Proximus s'est également associée avec Nokia et Ericsson en vue de construire un réseau mobile efficace, ouvert, fiable et durable. Notre **partenariat avec Nokia** nous permet en effet de mettre à niveau les équipements de notre réseau d'accès radio mobile (RAN- Mobile Radio Access Network). Le **partenariat avec Ericsson** vise pour sa part à moderniser notre cœur de réseau data mobile (Mobile Data Core Network).

• *Le spectre récemment acquis permet de mettre les avantages de la 5G à la portée de l'ensemble de la population belge, grâce à un réseau mobile ouvert fiable, pérenne et écoénergétique.* •

Pour stimuler l'innovation, nous investissons dans des domaines d'avenir tels que le **découpage du réseau 5G**. Grâce à notre partenariat avec Nokia, nous sommes le **premier opérateur parvenant à réserver des ressources de bout en bout dans une configuration multi-fournisseurs**. Cette configuration permet aux services clés de continuer à fonctionner sans problème, même en

cas de forte demande. Dans notre **5G Innovation Lab** à Bruxelles, nous avons testé avec succès cette fonctionnalité en collaboration avec Ericsson. Cette innovation nous permettra d'offrir à nos clients professionnels un traitement dédié des applications critiques.

Investissements continus dans la 4G

En attendant le déploiement complet de la 5G, nous sommes déterminés à maintenir la qualité de nos services mobiles et **répondre à l'explosion du trafic**. C'est pourquoi nous investissons en permanence pour **augmenter la capacité de notre réseau mobile**, notamment aux endroits où le trafic mobile est très élevé. Nous activons du spectre supplémentaire obtenu lors de la mise aux enchères de spectre en juin 2022. Parallèlement, nous accélérons la migration vers notre nouveau réseau 5G dans

une série d'endroits et ajoutons de nouveaux sites mobiles pour améliorer la couverture du réseau et augmenter la capacité.

À la fin de l'année 2022, Proximus a annoncé l'**arrêt des services sur son réseau 3G** à la fin de l'année 2024. En contrepartie, nous investirons massivement dans des technologies de réseau mobile plus récentes, plus puissantes et plus efficaces sur le plan énergétique.


Répondre aux préoccupations en matière de santé

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

La suppression des antennes mobiles grâce au partage de réseau avec Orange permet de réduire la pollution visuelle due aux antennes et de répondre en partie aux préoccupations de certains citoyens concernant l'impact des fréquences radio sur la santé.

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. La grande majorité des

autorités et institutions (inter)nationales - y compris l'Organisation mondiale de la santé (OMS) - conviennent que rien ne prouve que les fréquences radio pour les communications mobiles inférieures aux seuils autorisés au niveau international entraîneraient des conséquences sur la santé. Cette position ne changera pas avec la 5G.

Sur nos sites web  **nous publions des informations** concernant les conséquences potentielles des ondes électromagnétiques sur la santé et l'environnement. Des liens vers de plus amples informations sont également disponibles sur les sites des autorités régionales belges et de l'OMS. Ils font le point sur la recherche scientifique dans ce domaine et proposent des réponses aux préoccupations liées aux risques potentiels de l'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles.

Réalisations en 2022

- La 5G est aujourd'hui disponible sur **490 sites répartis dans 94 villes et communes**.
- Nous avons acquis de substantiels droits de spectre pour les **20 prochaines années**.
- Grâce à Mwingz, nous avons pu démanteler **72 sites**, poursuivant ainsi la consolidation de notre réseau mobile partagé.
- Nous avons réalisé **14** innovation use-cases.

Contribuer à une société meilleure

Une connectivité rapide et fiable est primordiale pour garantir le développement digital de notre société. Avec la digitalisation des services publics, des entretiens d'embauche, de l'inscription

des enfants à l'école, du paiement des factures, etc., le risque d'exclusion est grand pour les citoyens privés d'un accès à la vie digitale.

Ne laisser personne pour compte

Certaines zones en Belgique sont aujourd'hui encore privées de connexion internet performante (> 30 Mbit/s). Ces zones - appelées 'zones blanches' - sont principalement situées dans les zones rurales de Wallonie. Grâce à nos efforts, **95,3 % des clients avaient désormais accès à une connectivité haut débit** (> 30 Mbit/s) à la fin de 2022, contre 94,8 % fin 2021.

Notre partenariat avec **Ethias et la Communauté germanophone de Belgique** raiera de la carte les zones blanches de cette région et y rendra la fibre disponible pour tous d'ici 2026.

Notre projet susmentionné avec I4B (The Belgian Infrastructure Fund) constitue **une étape majeure vers l'extension de notre couverture gigabit à l'ensemble du territoire.**

Transition vers une infrastructure durable

Soucieux d'œuvrer en faveur d'une société durable, nous appliquons les **principes de l'économie circulaire** à nos équipements de réseau et déployons des réseaux plus efficaces sur le plan énergétique.

Nous testons et mettons en œuvre en permanence des fonctions intelligentes sur nos réseaux pour désactiver certaines fréquences temporairement inutilisées afin de **réduire la consommation d'énergie**.

Le démantèlement progressif de notre réseau cuivre entraîne également une diminution dans l'utilisation de cette ressource précieuse pour notre réseau. **Le cuivre récupéré est vendu à des fins de recyclage**. En 2022, nous avons pu récupérer au total 630 tonnes de câbles cuivre.

• *Le déploiement de la fibre libère de l'espace dans nos bornes, que nous transformons ainsi en bornes de recharge pour véhicules électriques.* •

La **fibre** que nous utilisons peut être entièrement produite en Europe. Elle est composée de verre fabriqué à partir de dioxyde de silicium, l'élément le plus abondant sur Terre après l'oxygène. Cette ressource se trouve dans le sable, l'argile, les roches et même l'eau.

Le déploiement de la fibre libère également de l'espace dans **nos bornes, que nous transformons ainsi en bornes de recharge pour véhicules électriques**. Après un projet pilote réussi à Malines, nous avons poursuivi le projet à Audenarde en 2022, tandis que d'autres opportunités sont à l'étude.

Comme indiqué précédemment, Proximus partage son réseau mobile 5G avec Orange Belgium, ce qui permet de réduire le nombre de stations de base de 35 %. **Les équipements redondants sont recyclés ou revendus pour une seconde vie**.

La technologie 5G rend la transmission de données mobiles plus efficace : elle nécessite moins d'énergie pour une même quantité de données. Lorsque le trafic est faible, les réseaux 5G utilisent également peu d'énergie, ce qui réduit encore la consommation d'énergie des antennes.

Des informations détaillées sur la contribution de nos réseaux dans le cadre de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire dans le chapitre 'Œuvrer pour une société verte et digitale' ➡.



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. Pour y parvenir, nous avons déployé les méthodes Agile dans toute l'entreprise et simplifié nos processus. Le but est de gagner en efficacité pour pouvoir nous adapter rapidement à l'évolution des marchés et des attentes de nos clients.

Nos clients sont au cœur de tout ce que nous entreprenons. Nous voulons fournir à nos clients résidentiels et professionnels des services haut de gamme et **des expériences conviviales et personnalisées**, reposant sur un écosystème digital de première qualité.

• *Les données sont essentielles pour concevoir et fournir des services toujours plus proactifs et personnalisés.* •

Nous avons réalisé de grands progrès dans l'amélioration du **parcours d'assistance** pour les clients résidentiels et entreprises ainsi que dans l'optimisation de l'expérience wi-fi à la maison. Nous avons également travaillé à l'amélioration de l'**expérience de nos clients fibre**, tant pendant qu'après la migration de leurs services sur le réseau.

Pour fonctionner comme une entreprise native digitale, nous devons également **abandonner nos anciennes architectures IT**. Le remplacement des systèmes IT obsolètes au sein de notre infrastructure se poursuit et devrait se terminer d'ici 2025.

Nous avons également réduit considérablement nos coûts IT et sommes en bonne voie pour réaliser notre objectif, qui vise une réduction d'environ 40 % d'ici 2025. Parallèlement, nous avons continué à investir dans des infrastructures de données robustes et à renforcer notre automatisation et nos capacités d'analyse avancée. Les données sont en effet essentielles pour concevoir et fournir des services toujours plus proactifs et personnalisés.

Enfin, nous continuons à investir massivement dans le perfectionnement et la requalification de nos collaborateurs, **offrant ainsi la possibilité à nos talents de se développer dans un monde digital**.

Lien vers les enjeux pertinents

Tenir nos promesses aux clients

Lien vers les ODD



L'expérience client au cœur de nos priorités

Nos clients interagissent avec nous de multiples manières : en personne, au téléphone et via des plateformes digitales, comme notre site web ou MyProximus. En améliorant ces points de contact et en simplifiant les interactions, nous nous engageons

à dépasser 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 et augmenter notre Net Promoter Score.

Intégrer le feed-back client

Nous avons avancé à grands pas dans l'**amélioration et l'adaptation de nos parcours clients**, en collaboration avec nos clients eux-mêmes. Notre approche nous permet en effet de les inclure dès le début du processus de conception. C'est la condition sine qua non pour garantir une expérience client intuitive et 'digital-first'.

Notre plateforme de feed-back client 'Voice of the Customer' (VoC) nous permet de recueillir et d'analyser les commentaires de nos clients résidentiels et entreprises et d'y donner suite

« 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. »

rapidement. En 2022, nous avons continué à déployer des tableaux de bord 'Voice of the Customer' pour tous les collaborateurs en contact avec la clientèle et lancé plusieurs enquêtes à l'intention de nos clients entreprises. Nous avons également mis en place un 'Executive Advisory Board' avec des clients clés du segment Enterprise, afin de recueillir leurs commentaires sur des thèmes stratégiques et resserrer nos liens avec eux.

Nous avons aussi développé **un tableau de bord dédié à l'expérience client**, afin d'identifier et de tenir à jour les facteurs

de satisfaction et de mécontentement des clients. Cet outil nous permet aussi d'en analyser les causes et de mettre en place des plans d'action. Ces initiatives nous ont permis d'améliorer sensiblement le parcours client, en nous concentrant en priorité sur les parcours d'assistance technique et administrative. Par exemple, la **facture digitale interactive** et les recommandations fournies par l'analyse avancée à nos agents en contact avec la clientèle ont amélioré le parcours d'assistance pour les clients résidentiels et entreprises. Nous devons cependant encore poursuivre nos efforts en vue d'améliorer, notamment, l'expérience de nos clients PME.

Interactions avec les clients

Nous offrons à nos clients une expérience digitale moderne combinée à une interaction humaine en cas besoin.

Fonctions en libre-service en ligne

Grâce aux fonctions en libre-service en ligne, nos clients gèrent eux-mêmes leurs produits et services en toute simplicité.

Depuis sa création, nous perfectionnons continuellement **notre app MyProximus** pour les clients résidentiels, la rendant sans cesse plus pertinente, intuitive, stable et efficace. L'app détaille clairement l'abonnement du client, sa consommation

ainsi que ses coûts fixes et supplémentaires. Nous avons encore introduit de nouvelles fonctionnalités, comme une vue interactive de l'historique des factures, et proposons un nouvel écran de bienvenue contenant des liens vers notre plateforme de divertissement Pickx et notre offre e-Press. Nous avons également mis à jour MyFootprint, un service qui fournit au client des informations détaillées sur son empreinte écologique.

Nos **clients entreprises** peuvent utiliser notre portail digital (web et app) et ses nombreuses fonctionnalités en libre-service pour gérer leurs demandes administratives. Notre parcours 'Quote to Bill' est en pleine phase de digitalisation. Nous avons déjà implémenté

de nouveaux services : la prolongation des contrats en ligne, une base de données de contrats centralisée et la facture digitale. Ce parcours remanié sera progressivement déployé afin d'offrir des services digitaux encore meilleurs à nos clients entreprises.

Focus sur nos canaux de vente digitaux

De multiples améliorations ont été apportées pour accroître la **performance de notre webshop**. Ainsi, nous avons réussi à ramener le taux d'erreurs techniques à 8,8 % (contre 11,3 % fin 2021).

Nous avons considérablement amélioré la **stabilité de nos outils en ligne**. Nos clients bénéficient ainsi de fonctionnalités en libre-service simples, rapides et disponibles à tout moment, sans devoir faire appel à notre service clientèle ou à nos collaborateurs en point de vente.

Juste équilibre entre interactions digitales et humaines

Grâce aux efforts de digitalisation décrits plus haut, nos experts peuvent se consacrer aux questions plus complexes ou aider des clients à faire leurs premiers pas dans le monde digital.

l'expérience client dans nos shops. Nous avons notamment installé une table d'expérience Pickx permettant à nos clients de se familiariser avec les fonctionnalités de la plateforme, mais aussi amélioré l'expérience fibre en magasin.

Nos collaborateurs en point de vente jouent un rôle essentiel vis-à-vis des clients privilégiant toujours les contacts personnels. C'est pourquoi nous nous sommes efforcés, en 2022, d'améliorer

Expérience utilisateur

Nous nous engageons à offrir des produits et des services de qualité supérieure.

Expérience wi-fi à la maison

Dans un contexte où la qualité et la performance de l'internet et du wi-fi à la maison ou au bureau deviennent de plus en plus cruciales, nous avons lancé, en mai 2022, notre nouvelle Internet Box pour une connexion wi-fi plus rapide, plus intelligente, plus sûre et plus écoénergétique. Équipée des technologies Wi-Fi 6 et Mesh, la nouvelle Internet Box offre l'**expérience wi-fi à domicile la plus rapide du marché**, avec des débits jusqu'à 40 % supérieurs au Wi-Fi 5. Elle est aussi plus respectueuse de l'environnement : elle consomme 24 % d'énergie en moins que la génération précédente et son boîtier est entièrement fabriqué en plastique recyclé.

En vue d'offrir une expérience wi-fi incomparable dans toute la maison, notre solution **Smart Wi-Fi** surveille à distance l'expérience wi-fi de nos clients et propose des actions proactives via l'app MyProximus pour l'améliorer. **Smart Wi-Fi** gère aussi toutes les connexions et s'adapte automatiquement pour offrir aux clients la meilleure couverture wi-fi à la maison.

Enfin, nous avons introduit une **série de contrôles de qualité** à réaliser par nos techniciens en visite chez nos clients. Ces contrôles visent à garantir le bon fonctionnement de nos services

et à améliorer au final notre score 'First Time Right' et nos taux de satisfaction client et produit.

App MyProximus pour les entreprises

En 2022, nous avons harmonisé l'interface de l'app MyProximus pour les utilisateurs mobiles professionnels sur celle des clients résidentiels.

Nous avons augmenté le nombre de fonctionnalités en libre-service dans les domaines de la facturation, de l'assistance

technique et de la gestion des contrats mobiles, fixes et ICT, mais aussi réorganisé le processus de création de tickets en ligne. Grâce à ces améliorations, la part des e-services a progressé, fin 2022, à 30 % pour l'assistance administrative.

Plus de promoteurs de nos marques, toutes marques et tous segments confondus

Proximus veut devenir le meilleur opérateur du marché en termes de score de recommandation.

Nous mesurons le score de recommandation de nos marques à l'aide du **Net Promoter Score (NPS)** : nous demandons à nos clients dans quelle mesure ils sont prêts à recommander nos marques à leurs amis et leurs proches. Leurs réponses nous donnent une indication de leur degré de fidélité à nos marques.

Sur le marché résidentiel, nos marques Mobile Vikings et Scarlet possèdent déjà les meilleurs NPS respectivement dans les

segments mobile et fixe. Dans le segment convergent, nous avons plus que doublé notre NPS pour la marque Proximus au cours des 3 dernières années et réduit notre écart par rapport aux benchmarks.

Sur le marché des entreprises, notre NPS a progressé en 2022 dans le segment des petites entreprises. Notre NPS s'est également amélioré pour les clients 'accountés', principalement grâce à l'optimisation de notre réseau ainsi qu'au travail de nos Account Managers et Customer Service Officers.

Réalisations en 2022

- 1,72 Mio d'utilisateurs actifs sur MyProximus (contre 1,7 million fin 2021).
- Net Promoter Scores (NPS)
 - Clients résidentiels internet + TV + Postpaid : augmentation de +16 en 2021 à +17
 - Scarlet : est resté stable à +21
 - Mobile Vikings : augmentation de +43 en 2021 à +46

Transformation digitale et IT

Pour **devenir une véritable entreprise IT à la mentalité 'digital native'**, nous devons abandonner nos anciennes architectures IT. Cette transformation devrait permettre de réduire nos coûts IT d'environ 40 % d'ici 2025. Nous sommes aujourd'hui en bonne voie pour réaliser cette ambition.

Pour fonctionner comme une entreprise 'digital native', nous devons disposer de systèmes IT **flexibles, hébergés dans le cloud et capables de supporter pleinement les technologies de pointe**. La résilience et la stabilité s'inscrivent au cœur de notre culture

d'ingénierie, afin de garantir une excellente expérience à nos clients et nos collaborateurs.

Nos solides fondations se composent (i) d'une architecture flexible, modulaire et sans legacy, (ii) d'équipements innovants de streaming de données et (iii) d'un modèle de fourniture à la pointe de la technologie. Nos axes d'innovation se concentrent sur une approche 'digital first', une nouvelle architecture de divertissement et la création d'écosystèmes technologiques innovants.

Simplification et transformation de l'IT

Nous avons l'ambition d'évoluer vers un **paysage IT modulaire, résilient et rentable** qui nous permettra de :

- démanteler les applications monolithiques dépassées au profit d'une structure modulaire flexible ;

- réduire les délais de commercialisation pour nos produits et services IT ;
- mettre en œuvre des processus efficaces axés sur l'automatisation ;
- simplifier nos produits et processus commerciaux.

Lancé en 2020, notre **programme de réduction du coût total de possession de notre IT** vise à **réduire nos coûts IT de 40 % d'ici 2025**. Nous avons procédé à un examen approfondi du développement et des processus IT dans un large éventail de domaines, de la fourniture au service après-vente. Cet exercice a conduit à une série de solutions qui nous ont permis de dépasser nos ambitions en 2022 :

- Solutions de transformation : nous remplaçons actuellement notre ancien écosystème de facturation monolithique par un système fonctionnel ouvert et modulaire ;
- Solutions tactiques : nous avons renégocié nos contrats avec nos fournisseurs IT en privilégiant un modèle de partenariat davantage axé sur les résultats, qui limite les risques financiers tout en mettant l'accent sur la qualité des réalisations ;
- Nous avons mis en œuvre et étendu un cadre d'automatisation des tests afin de réduire le nombre de tests manuels ;
- Nous avons mis en place un processus continu d'intégration-déploiement, qui permet de mettre du nouveau code en production plus rapidement et plus efficacement.

Un parcours de vente et de services entièrement 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 pour les clients. En 2022, nous avons lancé une toute nouvelle division au sein de notre organisation IT. Son unique mission consiste à garantir une expérience optimale pour les utilisateurs. Cette nouvelle entité assurera un processus de changement 'Quality by Design' (qualité par la conception), en élargissant

les fonctionnalités de surveillance à la détection proactive les instabilités. Elle travaillera également à la création d'une communauté ouverte d'utilisateurs, basée sur une collaboration étroite entre l'IT et les utilisateurs finaux en vue d'une meilleure expérience globale.

Proximus a par ailleurs conclu un **partenariat avec HCL**, devenu pleinement opérationnel en février 2022. ➡

Analyse de données et intelligence artificielle (IA)

En 2022, nous avons franchi une étape importante dans la transformation data grâce à une **nouvelle plateforme** qui consolide et structure nos données de manière sécurisée et entièrement conforme. Grâce à cette plateforme, nous nous rapprochons un peu plus de notre objectif : devenir une entreprise véritablement orientée données, capable de prendre les bonnes décisions pour ses clients grâce aux précieuses informations délivrées par la plateforme. Cette dernière constituera un puissant levier pour réaliser nos ambitions en matière d'IA, qui ont été réaffirmées par le lancement de Proximus Ada en 2022. La nouvelle architecture de données vise à garantir des données de haute qualité, basées sur un flux logique organisé destiné à démocratiser l'utilisation des données.

Proximus Ada est le premier centre d'excellence belge en IA et cybersécurité, deux domaines indispensables pour relever les défis majeurs de la société d'aujourd'hui : l'énergie et la mobilité. L'IA joue déjà un rôle crucial dans l'optimisation de l'allocation de nos ressources (rares), notamment en orientant

la consommation d'énergie en fonction des besoins réels ou en gérant intelligemment le trafic pour réduire les embouteillages et les émissions de carbone. Quant à notre expertise en matière de cybersécurité, elle nous permettra d'offrir ces solutions intelligentes en toute sécurité.

Cette nouvelle filiale est cruciale pour permettre à Proximus d'améliorer son efficacité opérationnelle. Nous avons ainsi développé des modèles d'IA permettant de réaliser des gains d'efficacité dans les domaines suivants :

- Ventes : pour diriger automatiquement les appels des clients vers les agents compétents (routage prédictif).
- Techniciens de terrain : pour éviter les interventions inutiles et identifier l'expertise nécessaire.
- Logistique : pour améliorer la distribution des appareils mobiles aux points de vente.
- Gestion des clients : pour détecter les fraudes.
- Déploiement de la fibre : pour améliorer la qualité par la reconnaissance d'images.

Déploiement agile de logiciels

Nous avons introduit des **créneaux supplémentaires de déploiement de logiciels** conformes au cycle de vie de notre méthodologie Agile, afin de fournir de nouvelles fonctionnalités à nos clients toutes les deux semaines. Aujourd'hui, 60 % de nos releases de code se font par le biais d'un créneau go-live Agile. Grâce aux tests automatisés, nous réduisons les coûts et le temps

consacrés au cycle de vie du développement et pouvons ainsi nous concentrer sur les optimisations à valeur ajoutée. Nous recherchons par ailleurs le juste équilibre entre agilité et rapidité, tout en mettant l'accent sur la qualité grâce à l'adoption de normes de changement uniformes et d'une mentalité 'quality-first'.

Plateforme de divertissement numéro 1

Notre ambition est de faire de notre **plateforme de divertissement Pickx** le premier service de streaming du marché, grâce à une grande diversité de contenus et de fonctionnalités qui enrichissent l'expérience de visionnage. Dans les années à venir, nous continuerons à **personnaliser l'expérience client** en créant des profils et en ciblant des segments spécifiques. Cette personnalisation accrue de l'expérience client, de même que

l'extension des options de recherche et de filtrage pour inclure les différents champs de métadonnées de contenu, permettra une découverte plus avancée du contenu. Pickx prendra par ailleurs en charge la fonctionnalité multi-appareil, qui permettra à l'utilisateur de passer en toute transparence d'un appareil à l'autre en cours de visionnage.

• *Notre ambition est de faire de notre plateforme de divertissement Pickx le premier service de streaming du marché, grâce à une grande diversité de contenus et de fonctionnalités qui enrichissent l'expérience de visionnage.* •

Réalisations en 2022

- Nous avons lancé **Proximus Ada**.
- Nous avons procédé à un examen approfondi du développement et des **processus IT** dans une grande variété de domaines, de la fourniture de produits au service après-vente.
- Nous avons lancé une toute nouvelle division au sein de notre **organisation IT**, uniquement dédiée au maintien d'une expérience utilisateur optimale.



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. Et nous voulons que cette croissance soit durable et responsable.

En capitalisant sur nos talents, nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services, nous entendons **renouer avec une croissance rentable en 2022**, tant en termes de chiffre d'affaires que d'EBITDA, et nous avons atteint cet objectif.

Sur le marché des consommateurs, notre approche multimarque et la supériorité de nos réseaux et de nos produits ont alimenté la croissance de notre clientèle. Notre ambition était de franchir le cap des 2,1 millions de lignes internet dans les segments Consumer et Small Enterprise (SE) combinés pour fin 2022. Nous avons atteint 1.735.700 lignes internet dans le segment Consumer et 301.100 dans le segment SE.

La croissance repose également sur **le segment Wholesale**, grâce à notre stratégie de réseaux ouverts.

• *En capitalisant sur nos talents, nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services, nous entendions renouer avec une croissance rentable en 2022.* •

1 Notre ambition stratégique incluait le marché des petites entreprises (SE). Au début de 2022, toute la clientèle SE a été transférée du département Consumer au département Enterprise, ce qui a eu un impact sur le chiffre d'affaires et les données opérationnelles des deux départements, sans affecter la vue globale du segment Domestique.

Le développement de partenariats locaux et mondiaux robustes nous a permis de cibler de nouvelles opportunités commerciales. Nous intégrons la technologie innovante de ces partenaires dans nos produits et solutions. Via nos **plateformes digitales**, comme **MyProximus** et **Pickx**, nous sommes quotidiennement en contact avec un nombre impressionnant de clients. Elles nous offrent une occasion unique de développer et commercialiser de nouveaux services à valeur ajoutée pour eux, tout en stimulant l'utilisation de nos applications. Notre ambition était de franchir la barre des 3 millions d'utilisateurs actifs par mois sur nos applications et notre portail web pour fin 2022. Sur MyProximus, nous avons atteint un total de 1,72 million d'utilisateurs actifs, et pour Pickx, nous avons enregistré 1,24 million d'utilisateurs actifs.

Nous ajoutons **des solutions ICT et des services professionnels de nouvelle génération** à nos réseaux fixes et mobiles de pointe, en vue d'offrir à nos clients professionnels tous les outils et le support dont ils ont besoin pour concrétiser leur transformation digitale.

L'acquisition de la **totalité des parts de BICS et de Telesign** a engendré une croissance importante de nos activités internationales.

Lien vers les enjeux pertinents

Tenir nos promesses aux clients

Rapport qualité-prix pour les clients

Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises

Lien vers les ODD



Activités au Benelux

Proximus fournit des services digitaux et de connectivité et des solutions ICT au marché des consommateurs, au marché des entreprises et au marché Wholesale des télécoms au Benelux via des marques leaders.

Nous collaborons avec des partenaires pour **créer des écosystèmes et développer des solutions innovantes** pour

Clients résidentiels

Proximus propose des produits et solutions qui répondent aux besoins et budgets de tous les segments de clients.

nos clients. Nos partenariats locaux robustes nous permettent de créer de nouvelles opportunités commerciales. Nous intégrons en outre la technologie innovante de nos partenaires globaux et hyperscalers dans les produits et solutions que nous commercialisons.

• *Grâce à notre portefeuille de marques complémentaires, nous touchons les consommateurs sensibles au prix et à la recherche du meilleur rapport qualité-prix.* •

Approche multimarque

Pour être pertinents pour nos clients, nous devons répondre à leurs besoins digitaux avec des **propositions de valeur segmentées**.

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, comme par exemple notre offre Flex. Nous suivons de près la perception

qualité-prix de nos clients au moyen d'enquêtes régulières.

Fin 2022, 77 % de nos clients résidentiels étaient satisfaits du rapport qualité-prix de leur pack Proximus, un chiffre stable par rapport à 2021, malgré la situation économique agitée.

- L'offre de **Scarlet** s'adresse aux clients à la recherche de solutions de base au meilleur prix. Scarlet offre une connectivité domestique et mobile de qualité et abordable à chaque foyer.
- **Mobile Vikings** est une marque 100 % digitale qui propose le mobile et l'internet à domicile. Ses solutions performantes s'adressent aux jeunes (dans l'âme) accros au digital.

Partenaires locaux solides

Pour être pertinents dans la vie digitale quotidienne des consommateurs, nous **étoffons notre offre de services via des applications mobiles**, en proposant nos propres services, mais aussi en **collaborant avec des partenaires locaux solides**. Nous jetons ainsi les bases d'écosystèmes locaux qui aident les entreprises à atteindre un nouveau public tout en offrant aux clients un accès aisé aux solutions digitales.

• *Nous collaborons avec des partenaires locaux solides. Nous jetons ainsi les bases d'écosystèmes locaux qui aident les entreprises à atteindre un nouveau public tout en offrant aux clients un accès aisé aux solutions digitales.* •

Une sélection de nos écosystèmes locaux :

- Avec notre partenaire Belfius, nous avons poursuivi le développement de l'**application bancaire** innovante **Banx**, avec la durabilité et l'expérience digitale comme différenciateurs : 86 % des utilisateurs étaient satisfaits de l'appli et 82 % la recommanderaient. L'impact positif sur la planète et la convivialité de l'application étaient des moteurs clés de satisfaction. Dans le même temps, nous souhaitons offrir une expérience bancaire digitale complète à nos clients Banx : ils peuvent désormais payer par Bancontact à l'aide d'Apple Pay.
- Avec l'**appli de téléconsultation Doktr**, Proximus entend tirer parti de l'innovation et de la digitalisation pour améliorer l'expérience des soins de santé et la qualité de consultation pour les médecins et les patients. En 2022, plusieurs acteurs de la santé ont renforcé l'écosystème local autour de Doktr :
 - Alliance avec les caisses d'assurance maladie **Mutualité chrétienne** et **Solidaris/Socmut**.
 - **Domus Medica**, la plus grande association de médecins généralistes de Flandre et de Bruxelles.
 - **AG Insurance**, le leader du marché belge de l'assurance santé de groupe.

- Nous avons optimisé **MyFootprint**, l'app MyProximus développée avec CO₂logic qui calcule les émissions de CO₂ d'un client sur la base de questions prédéfinies. L'utilisateur constate ainsi l'impact direct de son comportement sur l'environnement et peut alors adapter ses habitudes en conséquence. En 2022, nous avons optimisé l'application pour qu'elle puisse calculer l'impact environnemental de la consommation télécom.
- Nous avons en outre conclu des partenariats avec des acteurs locaux dans les secteurs de la mobilité, de l'énergie et des services afin de développer et fournir des services digitaux pertinents à nos clients pour gérer leur ménage, leurs finances, leur mobilité et leur santé à l'aide de la super app **Proximus+**, que nous avons présentée à un groupe test de clients fin 2022.

Réalisations en 2022

Proximus

- Les **abonnements Flex** des clients résidentiels et SE ont atteint un total de **1.067.000** (contre 835.000 fin 2021).
- Gamme Flex enrichie avec **Flex XS**.
- **252.000 lignes en fibre** optique étaient activées pour les clients résidentiels et professionnels fin 2022 (contre 146.000 fin 2021).
- Nous avons réalisé une acquisition 100 % digitale de **clients eSIM** via l'app MyProximus.
- Fin 2022, l'app **Doktr** comptait **68.000 utilisateurs** enregistrés et affichait un taux de satisfaction de 93 %.

Scarlet

- Scarlet a lancé **Trio Mobile**, la toute première offre convergente internet + TV + mobile de Scarlet.
- Le **forfait data** pour les packs Mobile a augmenté, mais les prix sont restés inchangés.

Mobile Vikings

- Mobile Vikings a lancé la gamme **Internet à domicile**, également disponible en pack avec l'offre mobile.
- Les clients Mobile Vikings ont été migrés vers le réseau mobile de Proximus.

Petites et moyennes entreprises

Nous accompagnons les petites et moyennes entreprises (PME) dans leur croissance et leur donnons les outils pour digitaliser leurs activités dans ce monde incertain et en rapide évolution.

Trajet de digitalisation

Dans un contexte de mondialisation, Proximus propose, entre autres via sa filiale ClearMedia, des solutions pertinentes conçues pour soutenir les PME belges. Citons notamment **Business Flex**, **Business Booster**, une suite de **services marketing digitaux** pour PME, et **Enterprise Pack Together**, notre pack ICT modulaire combinant connectivité, solutions de communication et options IT dans une offre unique permettant aux petites entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier.

Au-delà de la connectivité

Pour être pertinents pour les PME, nous développons nos services avec des experts du marché des PME :

- Afin de compléter notre gamme **Business Booster** pour permettre aux PME de créer leur propre site internet et de développer leur présence sur les réseaux sociaux, nous avons conclu un **partenariat avec Odoo** en juillet 2022. Odoo est une entreprise de premier plan qui propose une suite complète

« Nous avons adapté notre modèle organisationnel pour mettre davantage l'accent sur le marché des PME. »

En 2022, nous avons **adapté notre modèle organisationnel** pour mettre davantage l'accent sur le marché des PME, qui a d'autres besoins que les grandes entreprises ou les clients résidentiels. Les PME ont besoin d'un partenaire ICT tout-en-un qui leur apporte une tranquillité d'esprit et leur permette d'être compétitifs et de connaître une croissance rentable. En co-création avec nos clients, nous investissons dans plusieurs initiatives structurelles pour faire évoluer le portefeuille conformément aux besoins de ce segment de marché important.

de solutions digitales de pointe destinées aux PME, incluant gestion de la relation client, e-commerce, comptabilité et ressources humaines.

- Avec notre partenaire **UNIZO**, nous proposons des modules de formation en ligne qui couvrent des sujets essentiels à la création de la visibilité en ligne d'une entreprise (par exemple, comment concevoir un site internet ou lancer une boutique en ligne).

Réalisations en 2022

- Lancement de **Business Booster**, un pack complet de solutions digitales pour les petites entreprises pour développer et héberger des sites internet, gérer des réseaux sociaux et faire de la publicité digitale.
- **ClearMedia** a augmenté son chiffre d'affaires d'une année à l'autre de 48 %, avec un EBITDA en hausse de 58 %.
- La gamme de packs a gagné en popularité : le taux de pénétration du pack **Business Flex** est passé de 20,4 % fin 2021 à **29,6 %** fin 2022.
- L'**Enterprise Pack Together** a signé une belle performance commerciale, avec plus de 1.300 packs vendus en 2022.
- Nous avons lancé l'option '**Mobile Threat Defense**' qui protège les smartphones contre les cyberattaques et cybermenaces potentielles dans le cadre de l'**Enterprise Pack Together**.

Grandes entreprises

Nos réseaux fixes et mobiles de pointe, conjugués à notre expertise et des solutions et services ICT de nouvelle génération, offrent aux grandes entreprises tous les outils et le support dont elles ont besoin pour leur **transformation digitale**.

Leadership technologique

Les entreprises ont besoin de solutions ICT convergentes qui combinent actifs télécoms et IT. Nous investissons massivement dans nos **réseaux gigabit** (fibre et 5G) et dans le **renforcement continu de nos capacités IT** dans des domaines tels que la cybersécurité, le cloud, les espaces de travail numériques, les données et l'Internet des Objets (IIo). Nous proposons ainsi un catalogue de 'Professional and Managed Services' qui accompagnent nos clients dans leur transformation vers la digitalisation, le cloud, le data-driven et la sécurité de bout en bout.

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 des partenaires comme **HCL Technologies**.

De même, nos **filiales, actives en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg**, diversifient nos atouts et compétences, nous permettant de développer des solutions et des applications qui accélèrent la transformation digitale de nos clients ➡.

Enfin, la **5G** est généralement considérée comme un **catalyseur clé de la transformation digitale** dans pratiquement tous les secteurs, et donc, comme un moteur de croissance à long terme pour Proximus. Au cours de l'année 2022, nous avons co-créé des cas d'utilisation dans les domaines de la 5G, de l'IIo et de l'edge computing, en partenariat avec des clients et partenaires comme A6K, Fabriek Logistiek et Howest.

Transformation digitale grâce à des partenariats

Nous comptons sur des partenariats pour proposer des solutions pertinentes et différenciatrices à nos clients professionnels, de façon à les accompagner dans leur transformation digitale et à les aider à relever les défis sociétaux.

Voici une sélection de partenariats :

- Le partenariat d'infrastructure IT conclu en 2021 entre Proximus et **HCL Technologies** est devenu pleinement opérationnel en 2022. HCL Technologies assure désormais la gestion et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus et nous aide à devenir un fournisseur de solutions cloud de bout en bout, ce qui nous permettra de proposer un catalogue de services plus riche aux grandes entreprises. En 2022, ce contrat a été étendu pour inclure **Telindus Netherlands**.
- En juin 2022, Proximus a signé un partenariat stratégique avec **Howest, la haute école de Flandre Occidentale**, en vue de créer un **lab 5G**. Équipé de la technologie MPN 5G de Proximus, ce lab 5G soutient divers projets pédagogiques et permet aux étudiants de découvrir, tester et développer de nouveaux cas d'utilisation avec des technologies complémentaires, comme l'IIo, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et l'edge computing. Des entreprises issues de différents secteurs pourront étudier les possibilités de la 5G pour leurs activités et développer de nouvelles applications en collaboration avec les étudiants de Howest et sous l'accompagnement d'experts Proximus.
- En juillet 2022, Proximus a été sélectionnée comme l'un des rares partenaires mondiaux de Microsoft pour co-développer une **solution de cloud souverain**. Cela permettra à nos clients basés en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas d'utiliser les plus puissantes capacités de cloud public, tout en bénéficiant des meilleurs outils de protection de la souveraineté et de la confidentialité.
- En juin 2022, Proximus a conclu un partenariat unique avec **La Petite Merveille et la Ville de Durbuy**. Ensemble, nous investirons dans la connectivité par la fibre et la 5G pour permettre des services **touristiques innovants** basés sur l'analyse avancée de données et la technologie de réalité augmentée et virtuelle dans la ville de Durbuy.

Réalisations en 2022

Nous avons enregistré une croissance dans les nouveaux services tout en conservant le leadership du marché dans les domaines traditionnels. L'offre étoffée de Proximus et de ses filiales, ainsi que la combinaison de services et de solutions, ont été essentielles pour attirer de nombreux nouveaux clients et réaffirmer les partenariats avec notre clientèle existante.

Cloud :

- **BAM InterBuild** : notre premier contrat Cloud Fusion avec notre partenaire HCL a été complété avec nos solutions de sécurité.
- **La Baloise** : Proximus Luxembourg fournira des services de centre de données (stockage et hébergement) assortis d'une solution de connectivité.

Sécurité :

- **Astrid**: SpearIT a été sélectionnée pour fournir des pare-feu Checkpoint aux centres d'urgence.
- **DPG Media** : grâce à son expertise en matière de sécurité via une mission de consultance, Davinsi Labs a remporté un gros contrat de services 'Managed Detection and Response'.

Leadership 5G :

- **Port d'Anvers** : avec DroneMatrix, nous avons remporté l'appel d'offres 'Drones et 5G'. Ce nouveau marché est le tremplin idéal pour déployer cette solution innovante à travers l'écosystème de partenaires du Port d'Anvers.

Connectivité fixe :

- **Deceuninck** : nous avons signé un contrat de connectivité fixe de deux ans.
- **VDAB** : dans le cadre de notre contrat-cadre avec le gouvernement flamand, nous nous sommes vus confier la fourniture de services gérés LAN, WAN et WLAN.

Services :

- **Enbro**: avec Aug•e, nous avons vendu des services de consultance en monitoring énergétique. Enbro étant le plus important courtier en énergie d'Europe, avec 250.000 clients, nous sommes en bonne position pour décrocher d'autres contrats dans ce domaine.
- **DPG et Sibelga** : les services de consultance en sécurité de Davinsi Labs ont convaincu les clients de conclure un partenariat avec nous pour leurs solutions de sécurité.

Clients Wholesale

Depuis 1998, Proximus connecte ses clients au monde et **permet aux fournisseurs de services de communication du marché belge** d'utiliser ses réseaux pour offrir des services à leurs clients finaux.

Réseaux ouverts

Nos réseaux gigabit (fibre et 5G) sont des **réseaux ouverts assortis de conditions équitables et non discriminatoires**. Cela signifie que tous les opérateurs télécoms peuvent les utiliser pour offrir des services à leurs clients finaux. C'est notre façon de promouvoir la concurrence et l'innovation en Belgique.

• *Nos réseaux gigabit – fibre et 5G – sont des réseaux ouverts assortis de conditions équitables et non discriminatoires.* •

Nous fournissons à nos partenaires Wholesale des **services entièrement automatisés et personnalisés**, du devis à la facturation. Nous fournissons en outre des solutions Wholesale dédiées aux différentes co-entreprises dans lesquelles Proximus est active.

Personnalisation et digitalisation

En concertation avec nos clients Wholesale, notre équipe d'experts détermine quelles solutions répondent à leurs besoins. Nous offrons des produits fixes (interconnexion, transit,

infrastructure, backhauling, location de services de connectivité internet et professionnelle), mobiles (interconnexion, MVNO, roaming instantané) et digitaux (du devis à l'encaissement).

Réalisations en 2022

- Fin 2022, Proximus comptait plus de **35 partenaires pour la fibre** et une douzaine d'opérateurs de réseau mobile virtuel (MVNO) sur ses réseaux.
- Proximus offre également des services à plus de **150 partenaires**/clients/opérateurs fixes et mobiles.
- En élargissant sa disponibilité internationale, Proximus compte plus de **700 accords de roaming** actifs, y compris la couverture VoLTE, 5G et IdO.
- Dans l'enquête réalisée fin 2022, **96 %** de nos clients Wholesale disaient être **satisfaits**, et **70 %** très **satisfaits**, voire extrêmement satisfaits.

Activités internationales

L'acquisition de la **pleine propriété de BICS et Telesign** en 2021 nous a procuré une flexibilité stratégique et opérationnelle totale. Depuis lors, les deux entreprises ont connu une croissance rapide grâce à leurs équipes de direction respectives. Le développement

de nos activités internationales via BICS et Telesign nous a donné un accès direct aux marchés de la communication digitale à forte croissance, qui présentent un important potentiel de rentabilité future pour le Groupe Proximus.

BICS

BICS est responsable des **activités d'opérateur** sur le marché international des communications.

Plateforme de communication

La stratégie de BICS s'articule autour du **repositionnement de l'entreprise en tant que plateforme de communication** au centre du marché de la communication digitale. En tirant parti de sa

position de leader sur le marché des télécoms traditionnelles, BICS fournit également des solutions de communication au marché des entreprises.

Partenariats

BICS a renforcé sa position de leader en concluant des **partenariats stratégiques** sur les marchés des télécommunications et des entreprises.

En juillet 2022, BICS a annoncé son partenariat avec le groupe Ooredoo. BICS gèrera les services voix à travers toutes les activités entrantes et sortantes du groupe Ooredoo, ce qui inclut la fourniture de solutions de protection contre la fraude et l'utilisation du machine learning pour améliorer l'expérience client.

BICS et Lynk, le premier fournisseur de services de télécommunications 'satellite-direct-to-phone' (directement d'un satellite à un téléphone) au monde, ont noué un partenariat, axé sur l'utilisation de satellites pour étendre la couverture mobile à des régions isolées et de haute mer du monde entier. BICS utilise son réseau pour appairer la constellation de satellites de Lynk aux opérateurs mobiles du monde, ce qui bénéficiera aux

communautés locales, tout en permettant aux opérateurs mobiles d'étendre leur couverture sans investir dans des antennes-relais terrestres.

En septembre, BICS a conclu un partenariat avec le leader technologique mondial **Thales** en vue d'accélérer l'intégration eSIM pour l'IdO. Via un service de connectivité eSIM, ce partenariat offre un pont instantané entre les entreprises d'IdO et les opérateurs mobiles à l'échelle mondiale.

BICS a également été reconnue comme **partenaire Microsoft Teams Operator Connect**, permettant l'utilisation de MS Teams Phone avec téléphonie cloud via les solutions SIP Trunking de BICS. Les services sont totalement intégrés à Teams dans le cloud Microsoft Azure et invitent les entreprises à une adoption simplifiée de MS Teams.

Réalisations en 2022

- Partenariat avec le groupe Ooredoo.
- Après le lancement de sa Communication Platform as a Service, BICS a été reconnue comme un **'Notable Vendor for Communications Platforms as a Service'** dans le 'Market Guide' de Gartner.
- Gartner a nommé BICS dans le 'Magic Quadrant', avec une note de 4,5/5 pour **'Managed IoT Connectivity Services'**.
- BICS a été reconnue conforme au **code de conduite du Global Leaders Forum** et comme **partenaire Microsoft Teams Operator Connect**.

Telesign

Telesign fournit des **services d'identité digitale, d'authentification sécurisée** et de **communications programmables** aux grandes marques internet et aux entreprises digitales et natives du cloud.

Instaurer la confiance dans l'expérience digitale

Les fraudes fréquentes et croissantes en matière de communications, de piratage de comptes et de rétrofacturation ont atteint des niveaux alarmants. Ces fraudes coûtent des milliards d'euros aux entreprises chaque année. Grâce à plus de 2.200 variables comportementales, une veille des numéros de téléphone, une analyse des modèles de trafic et une vaste base

de données des fraudes mondiales, Telesign **évalue le risque de 'mauvais joueurs' et prévient les activités frauduleuses.**

De l'acquisition et l'engagement à l'intégrité des comptes et la protection contre la fraude, Telesign **instaure la confiance** d'un bout à l'autre de l'expérience digitale des entreprises et de leurs

clients. En attirant de nouveaux utilisateurs dans le monde entier avec des approches sûres, simples et sécurisées de l'acquisition de clients, Telesign a aidé à **réduire la présence de faux utilisateurs et d'utilisateurs non fiables**.

La stratégie de croissance de Telesign repose sur quatre piliers :

- **Expansion des cas d'utilisation et des chaînes de valeur** – Telesign évalue si de nouveaux cas d'utilisation pourraient bénéficier de ses capacités en matière d'identité digitale et de communications programmables. Telesign se concentre actuellement sur la gestion de la fraude à la transaction et l'authentification basée sur les risques, mais voit également des opportunités dans des domaines comme l'authentification unique, la vérification des documents, et les services de mesure des canaux digitaux. Il y a par ailleurs d'importantes opportunités de vente croisée de produits à travers la clientèle de Telesign.
- **Nouveaux segments de clients** – Les nouveaux segments de clients constituent également une source de croissance rentable pour Telesign. Aujourd'hui, les clients de l'entreprise sont essentiellement de grandes organisations avec de hauts niveaux de sophistication. L'expansion de la clientèle aux entreprises de taille intermédiaire et aux PME représente pour Telesign une opportunité substantielle d'augmentation de ses marges. Telesign augmente ses ressources de marketing digital et de vente interne pour cibler ces segments et intègre des outils de conception graphique low-code/no-code populaires auprès des PME.
- **Expansion géographique** – Telesign a la possibilité d'augmenter considérablement sa croissance en étendant sa couverture géographique. En 2022, seulement 30 % de son chiffre d'affaires provenait de clients basés en dehors des États-Unis. Telesign peut augmenter son chiffre d'affaires international avec sa clientèle à grande capitalisation existante, tout en attirant de nouveaux clients situés en dehors des États-Unis. L'entreprise se dote à cet effet de ressources de vente et de marketing supplémentaires en dehors de

l'Amérique du Nord, y compris des Demand Generation, Account et Customer Success Managers et un marketing basé sur les comptes. Des fusions et acquisitions seront également envisagées pour établir la présence de Telesign dans des régions d'intérêt stratégique.

- **Croissance du marché** – Alors que les activités des consommateurs se transforment de plus en plus en expériences digitales, que le mobile devient la première source d'identité et que le machine learning et l'analyse de données deviennent essentiels pour combattre la fraude, le marché potentiel de Telesign connaît lui aussi une croissance rapide. Telesign est bien positionnée pour tirer parti de ce marché en pleine croissance.

Réalisations en 2022

- Gartner a reconnu Telesign comme un **fournisseur représentatif de 'Communications Platforms as a Service'** dans son 'Market Guide' 2022, et Forrester Research a désigné l'entreprise comme un fournisseur notable dans son rapport intitulé 'The Identity Verification (IDV) Landscape, Q3 2022'.
- Telesign a connu une croissance considérable au cours de l'année. L'équipe compte à présent **714 collaborateurs**, contre 507 fin 2021.
- Ces recrutements étaient nécessaires compte tenu de **l'augmentation de 91 % des ventes** sur l'année et de l'expansion de sa couverture à **plus de 230 pays et territoires**.

Contribuer à une société meilleure

#inspire2022 est un plan de croissance et nous voulons que cette croissance soit durable et responsable. Sur le marché des consommateurs, être durable et responsable implique, par exemple, d'offrir un **accès facile aux services essentiels**, comme les services de santé ou financiers.

Sur le marché des entreprises, nous développons, en collaboration avec nos clients et partenaires, des solutions innovantes et intelligentes qui **répondent aux enjeux environnementaux et sociétaux majeurs**. Dans le même temps, nous sommes pleinement conscients du fait qu'un monde de plus en plus digital pose de nouveaux défis et risques, auxquels nous tentons de faire face d'une manière responsable. Nous nous employons en outre à **gérer et limiter notre impact** sur l'environnement à travers de nombreuses initiatives, tout en **aidant nos clients à réduire leur empreinte carbone** ➡.

La société digitale doit être inclusive ➡. Nous aidons les gens à développer leurs **compétences digitales**. Cependant, **une mise à niveau suffisante de l'ensemble de la population constitue un défi de taille**. Même si les compétences digitales s'améliorent à l'échelle mondiale, cette progression est plus lente que le rythme auquel la société se digitalise. Le problème de l'acquisition de compétences digitales gagne donc en importance (et pas seulement parmi les seniors).

La confiance est l'un des facteurs clés pour devenir une société véritablement digitale. C'est la raison pour laquelle nous accordons une si grande priorité à la sécurité des données et à la cybersécurité.

Des informations détaillées sur les moyens mis en œuvre par Proximus pour rendre la société digitale accessible à tous et pour instaurer la confiance dans le digital sont disponibles dans le prochain chapitre 'Œuvrer pour une société verte et digitale'.



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

OEuvrer pour une **société verte** et **digitale**

Chez Proximus, nous voulons **contribuer à l'émergence d'une société plus juste et plus inclusive**. Nous voulons rendre plus sûr le monde digital dans lequel nous vivons. Et comme toutes les grandes entreprises, nous avons un rôle à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Nous sommes conscients que les activités télécoms peuvent avoir, par nature, un impact significatif sur l'environnement et le changement climatique. C'est pourquoi nous prenons des mesures afin de **réduire notre impact sur le réchauffement de la planète**.

Entre 2007 et 2021, nous avons ainsi **réduit de 30 % notre consommation d'électricité**. Et d'ici 2026, nous ambitionnons de les réduire de 20 % de plus.

Témoin de la fermeté de notre engagement en faveur de l'environnement, nous sommes devenus, en septembre 2022, la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à obtenir la validation de la SBTi pour nos objectifs de zéro émission nette. En plus de détenir des objectifs clairs et scientifiquement validés pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040, nous disposons donc maintenant aussi d'un plan complet pour y parvenir.

Notre responsabilité ne se limite pas à réduire notre

“*Nous sommes devenus la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à obtenir la validation de la SBTi pour nos objectifs de zéro émission nette.*”

impact sur le climat : les secteurs télécoms et ICT peuvent également offrir à d'autres secteurs des solutions digitales intelligentes susceptibles de **les aider à décarboner leurs activités**.

La réponse au défi climatique passe par l'innovation technologique et la digitalisation. Toutefois, la digitalisation croissante de la société augmente le risque de fracture numérique. Nous en sommes parfaitement conscients et ne voulons laisser **personne au bord de la route**.

Tout le monde ne jouit pas du même accès à nos services et produits. Avec notre marque à bas prix Scarlet - la gamme d'entrée de Proximus - et nos tarifs sociaux, nous contribuons à **rendre la connectivité abordable**. Nous soutenons des partenaires qui développent les compétences digitales en Belgique. Toutefois, l'impact de Proximus est particulièrement notable dans deux domaines. Nous construisons le meilleur réseau gigabit pour permettra à toute la population d'accéder à des **services de connectivité de qualité supérieure**. Et en tant que leaders dans le domaine de la sécurité et du cloud souverain, nous contribuons à **construire la confiance dans le digital**, une condition sine qua non pour permettre aux personnes et aux entreprises de prospérer dans le monde digital.

Lien vers les enjeux pertinents

Droits de l'Homme
Infrastructure durable
Chaîne d'approvisionnement responsable
Économie circulaire
Énergie et émissions de CO₂
Accès au digital
Confidentialité et protection des données

Lien vers les ODD



Contribuer à la transition écologique

Proximus joue un double rôle dans la lutte contre le changement climatique : non seulement nous réduisons nos émissions de gaz à effet de serre et nous avançons vers une économie circulaire,

mais nous développons également des technologies et des solutions destinées à donner aux particuliers, aux entreprises et aux organisations les moyens de limiter leur propre empreinte.

Nos objectifs de zéro émission nette

En rejoignant en 2021 la **Coalition européenne du numérique vert** (European Green Digital Coalition), nous nous sommes engagés à atteindre zéro mission nette de gaz à effet de serre dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040. Nous avons également défini et aligné nos objectifs environnementaux sur la nouvelle norme Corporate Net-Zero, lancée par la SBTi¹ en octobre 2021, et élaboré un plan d'action pour atteindre ces objectifs.

En août 2022, la SBTi a validé nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme. Concrètement, nous nous engageons à **atteindre zéro mission nette de gaz à effet de serre (GES) dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040** par rapport à l'année de référence 2020, soit dix ans plus tôt que les ambitions poursuivies par la Belgique pour 2050. Cet objectif implique une réduction effective d'au moins 90 % de toutes nos émissions (directes et indirectes) et le recours à des technologies de décarbonation pour les émissions restantes (moins de 10 %).

1 L'initiative Science Based Targets (SBTi) est un partenariat entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resources Institute (WRI) et le World Wide Fund for Nature (WWF). Il encourage une action climatique ambitieuse dans le secteur privé en permettant aux organisations de se fixer des objectifs de réduction d'émissions fondés sur des données scientifiques.

Nous avons défini deux étapes dans la réalisation de nos objectifs :

Objectifs à court terme :

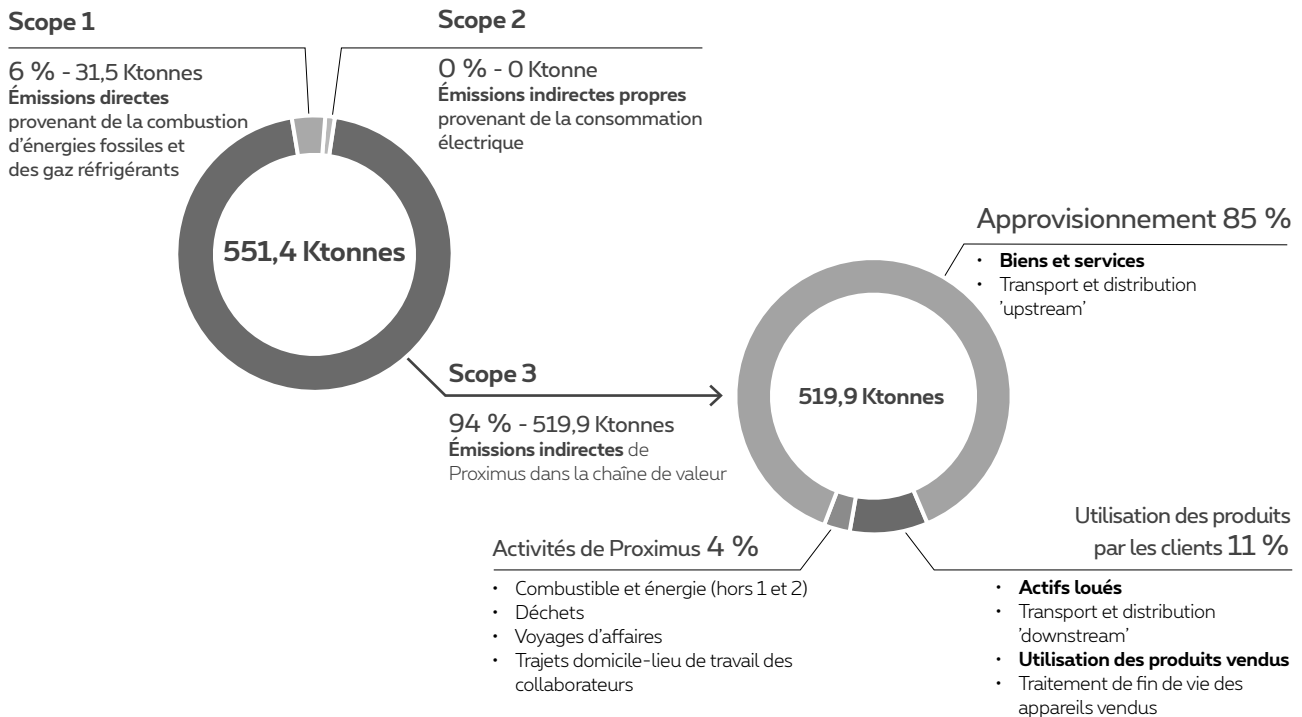
- Réduire de 95 % nos émissions absolues de GES pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2020).
- Continuer à nous approvisionner tous les ans en électricité 100 % renouvelable.
- Réduire nos émissions absolues de GES pour le scope 3 de 60 % d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2020).

Objectifs à long terme :

- Conserver un niveau minimum de réductions d'émissions absolues de GES de 95 % pour les scopes 1 et 2 de 2030 à 2040 (à partir de l'année de référence 2020).
- Réduire de 90 % nos émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2040 (par rapport à l'année de référence 2020).

Pour atteindre notre objectif de zéro émission nette, nous devons **déployer nos efforts sur les trois scopes**. Cependant, pour un opérateur télécom et ICT tel que Proximus, l'essentiel du défi consiste à réduire les émissions du scope 3.

Répartition de l'empreinte carbone de Proximus en 2022 (scopes 1 - 2 - 3)



Scopes 1 et 2 : nos émissions directes et indirectes

Les émissions du scope 1 sont des émissions directes liées à la combustion de combustibles fossiles et aux gaz réfrigérants. Les émissions du scope 2 représentent nos propres émissions indirectes liées à notre consommation d'électricité.

À ce jour, nous devons encore réduire nos propres émissions directes de 31,5 ktonnes pour atteindre notre objectif de 2030. Nous devons **remplacer nos systèmes de chauffage à combustible fossile par des technologies de chauffage alternatives**. Cet effort nécessitera un investissement de € 17 millions d'ici à 2030. L'électrification de nos voitures de société exigera également des investissements, mais elle s'intègre dans notre cycle normal de remplacement des véhicules.

D'ici 2030, Proximus aura mis un terme à l'**utilisation de combustibles fossiles pour ses véhicules et ses bâtiments**. Cette transition progresse selon les plans. Les principaux défis qui nous attendent ont trait à la chaîne d'approvisionnement et au manque de bornes de recharge en Belgique, à quoi s'ajoute la maturité insuffisante du marché en termes d'alternative aux véhicules thermiques.

Nous sommes extrêmement attentifs à notre consommation d'électricité et avons mis en place une série de mesures pour la maîtriser, malgré une demande croissante. Nous évoluons en permanence **vers un réseau plus écoénergétique** et concentrons nos efforts sur nos bâtiments techniques, notre réseau mobile, notre réseau d'accès fixe et nos datacenters.

Dans ce contexte, la **technologie 5G intègre des mécanismes d'efficacité calibrés** qui devraient, à long terme, diviser par 10 la consommation du réseau par rapport à la consommation des réseaux 4G. Malgré l'explosion attendue du trafic de données, l'augmentation de la consommation de notre réseau mobile ne dépassera pas 40 % d'ici 2026, grâce à l'efficacité énergétique de la 5G.

En 2019, nous sommes passés à l'**électricité 100 % renouvelable**. Au cours des deux prochaines années, nous allons augmenter la quantité d'électricité produite localement en déployant des panneaux solaires sur nos bâtiments qui s'y prêtent. Nous avons l'ambition de multiplier par 10 notre production solaire actuelle. Et d'ici 2026, nous utiliserons davantage de sources d'électricité locales en investissant dans des **contrats d'achat d'électricité** et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges.

Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur

Nos émissions du scope 3 se concentrent essentiellement dans **nos activités d'approvisionnement** et sont 17 fois supérieures à la quantité générée par nos propres activités. Elles représentent environ 94 % de nos émissions totales de CO₂ en 2022. Pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions, nous **intégrons progressivement l'approvisionnement durable** dans nos pratiques courantes, ce qui influence notre mode de fonctionnement ainsi que nos relations avec nos fournisseurs.

En interne, nous adaptons progressivement notre mode de fonctionnement pour éviter les émissions de carbone :

- **Nous achetons moins** : dans la mesure du possible, nous nous orientons vers des modèles circulaires.
- **Nous achetons mieux** : nous adaptons nos procédures d'achat de biens et de services afin de faire les choix les plus durables auprès du fournisseur le plus durable. En d'autres termes, nous intégrons les exigences environnementales dans le choix de nos achats et de nos partenaires.

En externe, nous voulons accélérer le changement en incitant activement nos fournisseurs à s'engager dans cette même transition. Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous

collaborons avec nos principaux fournisseurs pour qu'ils se fixent des objectifs de réduction d'émissions aussi ambitieux que les nôtres et qu'ils communiquent chaque année leurs progrès en toute transparence. Vis-à-vis des fournisseurs stratégiques clés, nous identifions en permanence les domaines d'amélioration, par exemple en validant des objectifs (scientifiquement fondés) de réduction des émissions ou en achetant de l'électricité renouvelable. Les points d'action identifiés sont intégrés dans des clauses contractuelles que nous demandons à nos fournisseurs de respecter, tout en les aidant à améliorer leur gestion du changement climatique.

• *Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous collaborons avec nos principaux fournisseurs pour qu'ils se fixent des objectifs de réduction d'émissions aussi ambitieux que les nôtres.* •

Réalisations en 2022

Transports

- Plus de **75 %** des nouvelles voitures de société commandées étaient des véhicules électriques ou hybrides.
- 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. En mars, CULT (Collaborative Urban Logistics & Transport) a lancé les premières **livraisons groupées zéro émission** dans la ville d'Anvers.

Réseaux

- Lorsque nous supprimons d'anciens équipements de réseau, comme des commutateurs vocaux, nous intégrons de nouvelles **technologies plus efficaces** sur le plan énergétique. En 2022, nous avons achevé le démantèlement de notre ancien réseau DWDM, réalisant au passage une économie d'électricité de plus de 1,65 GWh sur une base annuelle.
- Nous **simplifions notre réseau** en remplaçant des bâtiments techniques par des unités ultracompactes. Cette stratégie permet de réaliser des économies d'électricité de plus de 24,5 GWh ou de réduire les émissions de CO₂ de 4,36 Ktonnes par an. Nous avons fermé cinq grands bâtiments en 2022 et lancé un nouveau programme de fermeture de petits bâtiments techniques. Trente-quatre d'entre eux ont déjà été fermés.
- En 2022, nous avons entamé la **simplification et la consolidation de nos laboratoires de test** pour les équipements de réseau, les plateformes de service et les environnements IT. Ces opérations se poursuivront en 2023 et 2024. Une fois ces travaux achevés, nous disposerons d'un laboratoire qui consommera 40 % d'énergie en moins et occupera 45 % d'espace au sol en moins par rapport à la situation antérieure. À ce stade, nous sommes déjà parvenus à réduire la consommation d'énergie de 0,8 GWh par an grâce à la mise hors service d'équipements obsolètes, à la simplification du réseau de laboratoires et aux activités de virtualisation.
- Le déploiement accéléré de la fibre nous a permis de **réduire encore le nombre de bornes de distribution** et de les rendre plus compactes, avec à la clé une réduction de la consommation d'électricité. En 2022, nous avons supprimé 9 bornes de distribution et compacté 33 d'entre elles. Ces chiffres continueront à augmenter de manière significative au cours des prochaines années, au rythme de la migration des clients vers les produits fibre.
- Grâce à Mwingz, nous avons poursuivi la **consolidation de nos sites mobiles**. Une fois pleinement opérationnelle, le partage du réseau nous permettra de réduire le nombre de stations de base de 35 % ainsi que la consommation d'électricité mobile de 20 %, par rapport à un scénario autonome. Cette consolidation nous a permis de désactiver 72 sites mobiles en 2022.
- Nous avons maintenu l'efficacité énergétique (PUE - Power Usage Efficiency) de nos **datacenters** à un niveau constant de 1,49 tout au long de 2022, ce qui représente une diminution de 25 % au cours de la dernière décennie.

Devenir véritablement circulaire d'ici 2030

L'application des principes de l'économie circulaire, tels que l'éco-conception, la location au lieu de la vente d'appareils, la réparation et le reconditionnement, de même que les contrats de partage, figurent parmi les principaux leviers de réduction des émissions indirectes (scope 3).

Chez Proximus, nous nous engageons à ne plus épuiser les matières premières, mais à les réutiliser. **Nous avons pour ambition de réutiliser ou de recycler jusqu'à 90 % des déchets d'ici 2025 et d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030.**

Le déploiement des réseaux et la fabrication des appareils ont un impact important sur l'environnement. C'est pourquoi nous intégrons de plus en plus les **principes de l'économie circulaire** dans nos modèles commerciaux. Nous utilisons moins de matériel neuf, reconditionnons plus, réduisons la quantité de nos achats et réduisons au final nos émissions.

Pour les dernières et toutes les nouvelles générations de terminaux, nous collaborons à leur éco-conception avec nos fournisseurs afin de minimiser leur empreinte environnementale. Ainsi, notre toute dernière Internet Box est dotée d'un boîtier

entièrement constitué de plastiques recyclés. Par rapport au modèle précédent, elle consomme 24 % d'électricité en moins et son empreinte environnementale (émissions de CO₂) par unité est réduite de 30 %.

Nous implémentons le modèle Equipment-as-a-Service, qui nous permet de mettre nos appareils en location et d'en conserver la propriété. Lorsque le client a fini de les utiliser, nous récupérons les appareils, les reconditionnons et les réaffectons à un autre client au lieu d'en acheter de nouveaux. **Nous sommes en mesure de reconditionner plus de 90 % de nos modems et décodeurs.** Nous remettons ces appareils sur le marché jusqu'à quatre fois avant de les recycler.

• *Nous avons pour ambition de réutiliser ou de recycler jusqu'à 90 % des déchets d'ici 2025 et d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030.* •

Réalisations en 2022

Appareils

- En encourageant les consommateurs à rapporter leurs vieux GSM, nous avons réussi à **récupérer 121.042 smartphones** pour les reconditionner ou les recycler en 2022 (contre 80.406 en 2021).
- Nous proposons des **smartphones reconditionnés** en guise d'alternative aux appareils neufs.
- Nous avons **reconditionné 683.106 appareils, dont des modems, décodeurs, modules d'alimentation et des Wi-Fi Boosters** (contre 845.000 appareils en 2021).
- Nous avons lancé la nouvelle **Internet Box éco-conçue**.

Emballages

- Nous éliminons les plastiques inutiles, comme les sachets en plastique entourant les câbles ou les adaptateurs. Nous utilisons des boîtes de plus petite taille, fabriquées en carton recyclé, et nos pochettes sont imprimées à l'encre végétale.

Réseaux

- Le remplacement du **réseau cuivre** par la fibre a permis à Proximus de récupérer des câbles cuivre. Au total, Proximus a récupéré **630 tonnes de cuivre** (contre 859 en 2021). Le cuivre récupéré est vendu pour être réutilisé.
- Nos bornes de distribution ont reçu une seconde vie en devenant des bornes de recharge pour véhicules électriques. Déterminée à jouer un rôle de premier plan dans l'accélération de l'électrification du parc automobile belge, Proximus ambitionne de mettre à disposition des **bornes de recharge** supplémentaires sur un modèle de partenariat.

Permettre la transition vers une société plus verte

Fournisseur télécom et ICT, Proximus est particulièrement bien placée pour permettre à ses clients et à la société en général de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Selon **Digital4Climate**, première étude belge à fournir des chiffres scientifiques sur le potentiel de la technologie digitale en matière de réduction des émissions de CO₂ dans notre pays, l'impact positif du digital sur le climat sera cinq fois supérieur à son empreinte totale d'ici 2030.

Pour les clients résidentiels soucieux de poser un choix responsable et durable lors de l'achat d'un nouveau GSM,

Proximus a introduit en avril 2022 le label '**Eco Rating**'. Créé par un consortium d'opérateurs télécoms, ce label est déjà utilisé par 31 fournisseurs participants dans 35 pays. Il fournit un score environnemental clair pour les GSM.

En collaboration avec ses clients et partenaires commerciaux, Proximus développe des **solutions digitales intelligentes qui optimisent l'utilisation des ressources et réduisent les émissions de CO₂**, telles que le contrôle de la consommation d'énergie, la location d'appareils, la collaboration en ligne et les solutions de conférence.

Réalisations en 2022

- Lancement du label '**Eco Rating**' pour les smartphones.
- Les solutions de Proximus ont permis à ses **clients professionnels** de réduire leur empreinte carbone de **741 Ktonnes** (contre 502 Ktonnes en 2021). Ce chiffre est supérieur aux émissions de carbone de Proximus (551 Ktonnes en 2022, contre 459 Ktonnes en 2021).

Conformité et reconnaissance

De l'objectif d'atteindre zéro mission nette de gaz à effet de serre (GES) dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040, à celui de devenir une entreprise véritablement circulaire à l'horizon

2030 : nos ambitions vertes ne manquent pas d'audace. Nous nous appuyons sur des certifications et des programmes pour nous situer et nous suggérer de nouvelles améliorations.



Réalisations en 2022

- Nous sommes devenus le **troisième opérateur télécom au monde** à obtenir la validation de la SBTi (Science Base Targets initiative) pour nos objectifs de zéro émission nette.
- **Lean & Green 3 stars** : le centre de distribution de Proximus a décroché ce label après avoir réduit ses émissions de CO₂ de **55 %** depuis 2015.
- Proximus a reçu un **score A du CDP** dans le domaine '**Changement climatique**'. Proximus figure également sur la liste des 'Supplier Engagement Leaders' du CDP en 2021.
- **EcoVadis** a décerné à Proximus son **label Gold** pour la sixième fois d'affilée.

[Plus d'informations](#)

Biodiversité

En 2022, un **groupe de travail** a commencé à explorer le rôle que Proximus devrait (ou pourrait) jouer dans le domaine de la biodiversité.

Nous avons déjà mis en œuvre **plusieurs initiatives liées à la biodiversité** : réduction de notre utilisation des sols, plantation

d'arbres dans le cadre de notre partenariat Banx avec Natagora, intégration de la biodiversité dans la transformation de notre siège de Bruxelles, réduction de notre consommation d'énergie.


Contribuer à une société digitale

Dans un monde de plus en plus digital, nous devons agir pour que la technologie profite à chacun. Il y va de notre responsabilité. C'est pourquoi nous déployons un réseau pour tous les Belges et mettons tout en œuvre pour offrir des produits et services digitaux **sûrs, inclusifs et accessibles à tous**. Parallèlement, nous **aidons les gens à acquérir les compétences nécessaires** pour saisir les opportunités du digital. Enfin, nous construisons des **infrastructures cyber-résilientes** et respectons des normes élevées en matière de **protection des données et de la vie privée**. En jouant un rôle de premier plan dans la construction de la

société digitale en Belgique, nous nous engageons à donner à chacun les moyens de profiter de la technologie.

• *Nous devons agir pour que la technologie profite à chacun.* •

Accès au digital pour tous

En 2022, nous avons continué à améliorer la connectivité dans les endroits dépourvus de connexions internet performantes. Nous avons réalisé des investissements massifs et créé des joint-ventures pour fournir une connectivité gigabit  dans tout le pays.

L'accessibilité financière est également essentielle. Grâce à notre vaste gamme de produits, **chacun trouve une solution adaptée à ses besoins**. Notre marque Scarlet s'adresse aux consommateurs sensibles aux prix. De son côté, Mobile Vikings propose un produit

mobile et 'Internet à domicile' à prix serré, qui séduit les jeunes accros aux données mobiles.

La ministre fédérale des Télécommunications a validé le projet '**Internet for All**' en février 2022. Mené en partenariat avec des organisations sociales, ce projet fournit aux Belges défavorisés un modem qui se connecte à un réseau mobile. Proximus offre 50 GB de données mobiles par mois pendant deux ans, une offre renouvelable en fonction de la situation de l'utilisateur. En 2022, nous avons distribué 1.633 modems grâce à cette initiative.

Nous proposons des **tarifs sociaux** aux personnes en difficultés financières. En mai 2022, Proximus a par ailleurs baissé le prix de son offre internet de base, **Internet Essential**, de € 27,50 à € 25 par mois, afin de soutenir les familles défavorisées frappées de plein fouet par la forte inflation.

En novembre 2022, le gouvernement belge a approuvé un nouveau tarif social pour l'internet, fixé à € 19 par mois. Ce nouveau tarif devrait être disponible dès 2024 pour plus d'un demi-million de ménages à faibles revenus.

Depuis le début de la guerre, Proximus a pris plusieurs initiatives en **soutien au peuple ukrainien**. Elle a notamment distribué aux réfugiés ukrainiens en Belgique des cartes prépayées Proximus, avec 10 GB/mois et les SMS et appels illimités au sein de l'Union européenne. Dans le même temps, nous avons supprimé la

limite de surf sur internet pour les familles d'accueil de réfugiés ukrainiens, et les avons fait passer sur internet illimité (si elles ne disposaient pas déjà d'un pack avec internet illimité).

Nous sommes partenaire de **Bednet** et **ClassContact**, deux 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.

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.

Nos sites web proximus.be et proximus.com ainsi que nos **plateformes** MyProximus et Pickx sont accessibles aux **personnes malentendantes ou malvoyantes**. Nous proposons une audiodescription et des sous-titres adaptés sur plusieurs chaînes de notre plateforme TV Pickx, tels que fournis par les fournisseurs de contenu. Nous comptons étendre 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.

DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale

Selon une étude de la Fondation Roi Baudouin [↗](#), pas moins de **46 % de la population belge risque aujourd'hui l'exclusion** dans notre société de plus en plus digitale. L'exclusion digitale touche les Belges de tous âges et de tous horizons qui n'ont pas accès à la technologie ou dont les compétences digitales sont insuffisantes.

Avec BNP Paribas Fortis, Proximus est l'une des chevilles ouvrières de **DigitAll** [↗](#), un écosystème rassemblant 49 entreprises, organisations sociales et organismes publics **œuvrant ensemble pour une meilleure inclusion digitale en Belgique.**

Signataires de la charte d'inclusion numérique, tous s'engagent résolument à prendre des mesures pour réduire la fracture numérique et sensibiliser le public.

En 2022, DigitAll a lancé MobiDig et le 'Digital Inclusion by Design Index'. **MobiDig** est une solution mobile d'inclusion

digitale, qui encourage et soutient les organisations sociales dans l'enseignement de compétences digitales aux personnes plus difficiles à atteindre, comme les sans-abri, les jeunes vulnérables ou les personnes âgées.

Le **Digital Inclusion by Design Index** est un questionnaire en ligne permettant d'évaluer l'inclusion et la convivialité des outils digitaux, comme les applications et les sites web. Il fournit également des conseils pour améliorer ces outils.

Afin de sensibiliser chacun aux risques de l'exclusion digitale, une **campagne de communication nationale** a été lancée en juin 2022, axée sur un aspect peu connu du problème : l'exclusion digitale touche plus de gens qu'on ne le pense. La campagne se concentrait sur l'impact de l'exclusion digitale sur nos droits humains.

Investir dans la formation

Nous sommes l'un des partenaires de **MolenGeek**, une organisation bruxelloise qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés animés par l'esprit d'entreprise à bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital, et l'un des partenaires fondateurs de l'**École 19**, la première école de codage belge gratuite.

Proximus figure aussi parmi les fondateurs et partenaires 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. Avec le VDAB, le Forem et l'Onem, **Technobel** est l'un des acteurs clés ayant permis d'intégrer plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs dans notre écosystème de partenaires pour la fibre.

Nous proposons également **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.

Réalisations en 2022

- Réalisation de **tests d'accessibilité** sur 23 nouveaux appareils. 52 % d'entre eux ont été jugés accessibles pour au moins cinq catégories de handicap (contre 55 % en 2021).
- Octroi du **tarif social** à 151.587 personnes en 2022 (contre 160.225 en 2021).
- Distribution de 23.700 cartes prépayées aux **réfugiés ukrainiens**.
- Lancement de la **campagne de sensibilisation DigitAll** et du Digital Inclusion by Design Index.
- Formation, par **Technobel**, de 263 demandeurs d'emploi et transmission de compétences fibre auprès de 81 personnes.
- 241 écoles ont signé un contrat pour **Academic Connect**, dont 161 ont déjà été connectées à la fibre optique.

Construire la confiance digitale

Conscients que l'utilisation de nos réseaux et services peut entraîner un risque pour la sécurité des données et la vie privée, nous nous impliquons activement dans le développement d'une société digitale plus sûre. Les cyberattaques sont la forme de criminalité à la croissance la plus rapide au monde, comme en témoignent les nombreux cas de cyberharcèlement et de vol d'identité et de données. En déployant des **infrastructures cyber-résilientes** et en respectant des normes élevées en matière de **protection des données et de la vie privée**, nous donnons à

chacun les moyens de profiter des innombrables avantages du monde digital.

« La sécurité figure en tête de nos priorités lors du développement d'infrastructures et de services digitaux. »

Le rôle de Proximus dans le Benelux

La sécurité figure en tête de nos priorités lors du développement d'infrastructures et de services digitaux. 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 et

sensibilisons nos clients à cette thématique. 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.

Au sein de notre entreprise

En 2022, Proximus a investi environ € 8 millions dans son **programme de cybersécurité d'entreprise** (contre € 6,8 millions en 2021). Cet investissement vise à renforcer notre cyber-résilience et à offrir à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Ce programme protège également notre entreprise contre les perturbations des activités, soutient le développement d'une sécurité et d'un cloud API modernes et renforce nos capacités de cybersécurité pour faire face à la prolifération des menaces.

Soucieux de protéger les données de notre entreprise et la vie privée de nos clients, nous **modernisons en permanence nos systèmes de gestion des identités et des accès** (Identity and Access Management ou IAM).

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 la suppression des vulnérabilités dans les logiciels de nos fournisseurs. Les processus d'introduction de nouvelles technologies prévoient de manière standard des tests de pénétration approfondis en matière de cybersécurité.

Chaque année, nos experts du **Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)** organisent des sessions d'information pour nos collaborateurs. Le but est de les informer des tendances et menaces faisant l'objet d'une surveillance chez Proximus. Nous avons constaté une augmentation des attaques d'ingénierie sociale envers nos employés avec 199 tentatives en 2022 contre 152 en 2021. L'augmentation générale des attaques de phishing nous a également amenés à intensifier nos **efforts de formation** en matière de détection d'activités de phishing, grâce à l'organisation de simulations internes de phishing plus fréquentes et diversifiées. Nous les encourageons également à signaler les e-mails suspects à notre CSIRT. Ces signalements permettent au Centre pour la cybersécurité Belgique (CCB) de prendre des mesures pour éviter que d'autres organisations ne soient victimes de ces attaques de phishing.

Pour nos clients

Dans le sillage du Covid-19 et de la guerre en Ukraine, **les cyberattaques se sont multipliées dans le monde**, sous forme de campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées, d'attaques par déni de service distribué (DDoS) ou de ransomwares. Parallèlement, les données sont devenues un atout essentiel dans de nombreuses organisations. Leur utilisation accroît le besoin de protection, de confidentialité et de souveraineté.

De nombreuses **campagnes de phishing** ont à nouveau ciblé nos clients en usurpant l'identité et l'utilisation des marques de Proximus. En 2022, 126 campagnes de phishing ont été enregistrées, contre 166 en 2021. Les SMS de phishing sont également en hausse.

Outre le phishing, **les attaques** par déni de service distribué (DDoS) perturbent les activités des entreprises et institutions gouvernementales belges. C'est pourquoi nous avons **doublé la capacité de notre plateforme de défense contre les attaques DDoS** et réalisé des investissements supplémentaires pour renforcer la protection du réseau contre ce type d'attaques.

En **partenariat avec AXA Partners**, nous proposons **Cyber Care** à nos clients résidentiels. Cette police d'assurance offre un soutien technique, juridique, financier et psychologique aux victimes de faits de cybercriminalité.

Les données, le cloud et la sécurité digitale de bout en bout sont aujourd'hui incontournables pour nos clients professionnels. C'est pourquoi la sécurité et la souveraineté sont devenues essentielles. Aujourd'hui, Proximus est reconnue comme leader en matière de sécurité, grâce à ses solides atouts et à ses efforts continus en matière d'innovation. Pour preuve, notre partenariat conclu avec **Microsoft** en vue du développement d'une **solution de**

cloud souverain, qui offre à nos clients à la fois la puissance de l'intelligence artificielle des clouds américains et le haut niveau de protection des données exigé par la réglementation européenne, garanti par Proximus.

Pour la société

Proximus collabore avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet **Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS)**. Ce projet prescrit à tous les opérateurs télécoms belges de bloquer les sites de phishing identifiés et vérifiés par le Centre pour la Cybersécurité.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi notre équipe du CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès qu'une nouvelle campagne de phishing impactant Proximus est détectée. Nous utilisons également ce canal pour conseiller le public sur la meilleure façon de se protéger contre les cybermenaces. Par ailleurs, le Proximus Security Operations Center a surveillé 3,2 milliards d'événements importants en 2022, a alerté les clients professionnels en cas d'incidents et les a résolus.

Pour sensibiliser les jeunes au thème de la sécurité sur internet, Proximus participe, deux fois par an, aux **Internet Safe & Fun Days**. Depuis dix ans, 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.

Nous nous sommes également associés au Centre pour la Cybersécurité Belgique et à la Cyber Security Coalition pour la **8^e campagne média nationale de sensibilisation à la cybersécurité**. En 2022, la campagne était axée sur la sécurité mobile et encourageait les consommateurs à ne télécharger que des applications provenant d'App Stores officiels.

Mettre l'expertise belge en avant

Proximus Ada , notre centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité, a pour vocation première de devenir un pilier de l'innovation et un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus, tant en Belgique qu'à l'international. Proximus Ada permettra à ces entités partenaires non seulement de développer et lancer de nouvelles applications qui alimenteront leur croissance en

Belgique et à l'étranger, mais aussi de construire un espace digital plus sûr pour les utilisateurs et la société.

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour garantir la cyber-résilience des organisations et la protection des personnes. En 2022, Proximus a traité 707 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Nous

Proximus Ada a pour vocation première de devenir un pilier de l'innovation et un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus.

travaillons en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aidons dans leurs enquêtes sur les infractions pénales, telles que la possession et la distribution de contenus à caractère pédopornographique.

Nous développons et partageons notre expertise via une série d'engagements :

- Au niveau national, nous restons un partenaire engagé de **BE-Alert**, un système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7, utilisé par les autorités belges et diffusant, en situation de crise, des informations et des nouvelles.
- La **Cyber Security Coalition belge**, dont nous sommes l'un des cofondateurs, est une plateforme collaborative d'experts en cybersécurité des secteurs public et privé et du monde

académique. Elle vise à sensibiliser, échanger des expériences, favoriser la collaboration opérationnelle et partager des recommandations politiques.

- 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.
- 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).

Proximus à l'échelle mondiale et européenne

BICS

BICS propose une gamme complète de **solutions de prévention de la fraude et de sécurité** pour protéger toutes les formes de télécommunications (voix, SMS, roaming et signalisation). Son hub de prévention de la fraude achemine environ la moitié du trafic de données en roaming dans le monde et analyse des millions de points de données internes et externes. Ses solutions font appel à l'intelligence collective, l'analyse comportementale du trafic et l'apprentissage automatique pour identifier les menaces potentielles et les tendances mondiales en matière de fraude.

Offrant une protection quasiment en temps réel contre les menaces de sécurité nouvelles et connues, les solutions de BICS en matière de protection proactive contre la fraude bloquent en moyenne 14 millions de tentatives de fraude par trimestre, permettant aux clients d'économiser environ € 2,1 milliards.

En octobre 2022, BICS a une nouvelle fois été déclarée conforme au **Code de conduite GLF**, qui vise à prévenir la fraude dans les communications internationales. Convaincue que la fraude télécom constitue un problème mondial, BICS préconise une approche globale, collaborative et ouverte pour lutter contre celle-ci. Étroitement impliquée dans différents groupes de travail et associations de prévention de la fraude, BICS collabore activement à la lutte contre la fraude.


Pour renforcer la sécurité IPX, elle propose son expertise en matière d'**audits de la vulnérabilité des réseaux**, ainsi qu'un système de détection des intrusions télécoms, qui permet de détecter en temps réel les attaques de signalisation grâce à un firewall.

Telesign

Telesign propose une suite de **solutions d'identité digitale** visant à prévenir la fraude, à sécuriser les communications et à stimuler l'économie digitale. Telesign permet aux entreprises et à leurs clients d'opérer en toute sécurité sur leurs plateformes digitales. Les solutions de Telesign filtrent des milliards de signaux digitaux dans le monde pour stopper les faux comptes et prises de contrôle de comptes, sécuriser les interactions avec les clients et réduire et prévenir la fraude.

En mai 2022, l'entreprise a ouvert un **nouveau datacenter à Bruxelles**.

Gaia-X


Depuis juin 2021, Proximus est membre du conseil d'administration de Gaia-X, l'association européenne pour les données et le cloud . L'architecture de Gaia-X est basée sur le principe de la décentralisation, résultat d'une multitude de plateformes respectant une norme Gaia-X commune. L'objectif est de **développer une infrastructure de données fondée sur**

des valeurs d'ouverture, de transparence et de confiance.

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.

Réalisations en 2022

- **Résilience en matière de cybersécurité** : **98,3 %** des incidents majeurs de cybersécurité ayant un impact potentiel visible sur l'activité ont été évités en 2022, contre 96,81 % en 2021.
- Le Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) a empêché 1.808.008 clients d'accéder à des **sites web frauduleux** en 2022 (contre 1 131 110 en 2021).
- Le CSIRT a procédé à trois **audits de sécurité** pour des clients externes actifs dans les secteurs de la production, des soins de santé et des services administratifs et de support.
- Nos **Internet Safe & Fun Days** ont permis de former 4.600 enfants dans 111 écoles (contre 10.020 enfants dans 167 écoles en 2021).
- **BICS** a été reconfirmé comme étant conforme au code de conduite du FGL visant à prévenir la fraude dans les communications internationales.
- **Telesign** a ouvert un nouveau datacenter à Bruxelles.



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

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

Nos collaborateurs sont la force motrice de notre entreprise. C'est pourquoi nous leur offrons un cadre de travail stimulant et inspirant, **qui encourage chacun à se développer et donner le meilleur de lui-même** dans un esprit d'inclusion et de collaboration, d'opportunités et de contribution, d'innovation et de responsabilité.

• *Nous ferons évoluer nos espaces de travail afin de créer un campus digital durable et inspirant, propice aux contacts humains et à la cocréation.* •

Nous adaptons notre modèle opérationnel et adoptons les méthodes de travail agiles afin d'accélérer notre transformation pour devenir une entreprise véritablement digitale et centrée sur le client. Nous pouvons ainsi répondre aux besoins des clients et leur fournir des solutions innovantes plus rapidement. Cette évolution ne serait toutefois pas possible sans l'orientation client et la motivation de nos équipes et nos collaborateurs.

Le travail d'équipe et la collaboration sont au cœur de toutes nos initiatives. Nos pratiques de leadership s'efforcent de promouvoir un esprit d'équipe positif parmi notre personnel. Dans les années à venir, nous **ferons évoluer nos espaces de travail**, tant à Bruxelles que dans nos bureaux régionaux, afin de créer un campus digital durable et inspirant, propice aux contacts humains et à la cocréation.

Lien avec les enjeux pertinents

Bien-être au travail

Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs

Conduite et éthique d'entreprise

Droits de l'Homme

Liens avec les ODD



Travailler autrement avec Agile

Notre nouveau modèle opérationnel vise à déployer la méthode Agile à grande échelle dans toute l'entreprise. Les méthodes de travail agiles permettront à notre organisation de relever les défis

de demain. Elles feront de nous une entreprise véritablement digitale, centrée sur le client et tirant parti des talents de chacun.

Devenir une entreprise véritablement agile

Pour devenir la marque de référence et le partenaire digital digne de confiance que nous ambitionnons d'être, nous devons transformer plus radicalement notre façon de travailler. Ces mutations nous permettront de mieux **nous adapter à l'évolution des marchés et aux attentes des clients**, mais aussi d'offrir des solutions innovantes de manière plus rapide et plus efficace.

Nous en sommes convaincus : les méthodes Agile sont la solution. Travailler en mode Agile est pour nous **la clé pour tenir nos promesses** et de prouver à nos clients que nous

méritons leur confiance. Agile permet de responsabiliser nos collaborateurs, nous encourage à exploiter nos talents et fixe de nouvelles normes en matière de satisfaction client. Nous mettons en pratique différentes formes de travail agile, adaptées aux rôles et aux besoins des équipes.

Nous avons mis en place notre transformation Agile dès janvier 2022. Depuis, le nouveau modèle est devenu réalité pour la plupart des collaborateurs de Proximus, bouleversant leur façon de travailler, de collaborer et de fournir des résultats en tant

qu'organisation. Proximus investit énormément dans la formation afin de développer les compétences et le leadership nécessaires pour y parvenir. Il nous reste toutefois encore du chemin à parcourir avant que ce nouveau modèle ne soit pleinement adopté dans toute l'entreprise.

Culture 'Think possible'

Chez Proximus, l'important n'est pas seulement ce que nous faisons, mais aussi la manière dont nous le faisons. Notre promesse de marque 'Think possible' reflète également notre culture d'entreprise. **Penser en termes d'opportunités**, c'est précisément ce que nous faisons tous les jours. C'est la mentalité qui nous aide à concrétiser nos projets, nouer des partenariats et décrocher des contrats. Notre culture crée un environnement où

En 2023, nous continuerons à déployer ce modèle qui nous invite à simplifier notre gouvernance et à ancrer nos comportements et notre mentalité **'Think possible'** au cœur de chaque action.

tout, même l'impossible, devient possible. Un environnement qui nous pousse, à chaque instant, à apprendre et nous développer. Pour nos clients, pour nous-mêmes et nos collègues, mais aussi pour Proximus et pour la société.

La culture 'Think possible' se résume en quatre comportements principaux et repose sur quatre valeurs :



4 valeurs : Collaboration - Agilité - Orientation client - Responsabilité

Réalisations en 2022

- Plus de 2.500 collaborateurs travaillent en 'agile tribes', c'est-à-dire dans des équipes multidisciplinaires d'experts.
- Dix 'agile circles' ont été mis en place avec plus de 600 collaborateurs. Ils regroupent nos représentants du service clientèle qui disposent de connaissances et compétences complémentaires en vue de résoudre les problèmes des clients de A à Z.
- Tous les collaborateurs se familiarisent avec les pratiques Agile.

Façonner la main-d'œuvre de demain

La guerre des talents est appelée à se durcir dans les années à venir. Dans ce contexte, Proximus est fière de pouvoir offrir à ses collaborateurs un **environnement de travail stimulant et inspirant**. Nous nous engageons à aider nos collaborateurs à s'épanouir et les encourageons activement à se développer en permanence, en leur proposant en continu des opportunités attractives. En particulier

pour les talents dans le domaine digital. Dans un monde qui évolue sans cesse, nous mettons un point d'honneur à ce que chacun reste en phase avec les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail. Une façon pour Proximus d'investir également dans l'employabilité de ses collaborateurs dans notre avenir digital et dans leur vie professionnelle future.

Offrir à notre personnel des possibilités de requalification et de perfectionnement

Nos collaborateurs ont accès à de multiples possibilités de perfectionnement via notre plateforme 'learning@proximus'. Celle-ci propose un **riche catalogue de formations** sous diverses formes : formations en classe, e-learning ou encore e-books.

Les sujets proposés vont de la maîtrise des bases du travail digital à des formations spécialisées permettant aux collaborateurs de

rester à la pointe dans leurs domaines d'expertise. La plateforme leur fournit également les outils nécessaires pour forger leur avenir, voire donner une nouvelle orientation à leur carrière.

En 2022, nous avons **soutenu nos collaborateurs dans l'adoption des méthodes de travail Agile** en investissant dans des modules ciblés de coaching et d'apprentissage. Nous

avons notamment lancé un parcours de formation consacré au Design Thinking, une pratique fondamentale dans notre nouvelle approche Agile. Nous avons organisé pendant toute une semaine la tournée 'Agile on Tour', qui a fait halte dans plusieurs bâtiments Proximus de Belgique. Toutes les activités prévues à cette occasion poursuivaient le même but : partager un maximum de connaissances et d'expériences sur la transformation et les méthodes Agile.

Nous formons en permanence nos collaborateurs de terrain (ingénieurs, techniciens, jointeurs) et nos collègues en contact direct avec la clientèle (dans les call centers et les shops) dans des domaines spécifiques, comme la fibre et d'autres technologies ou applications de dernière génération. Nos programmes de **cybersécurité** sont validés par des certifications officielles en fin de parcours.

Attirer les meilleurs talents

Malgré un contexte socio-économique difficile, la compétition pour les talents entre les entreprises n'a pas faibli. En effet, acquérir des talents et les conserver est une condition essentielle pour pouvoir continuer à offrir des solutions innovantes et performantes aux clients. Partant de notre culture et de l'expérience quotidienne des collaborateurs, nous avons lancé, en 2022, **notre campagne d'employer branding, 'Think Possible with us'**. Cette campagne introduit une nouvelle promesse : par notre mentalité, 'nous rendons les choses possibles'.

À la suite d'une recherche ciblée de talents, nous avons recruté des collaborateurs dans des domaines tels que **la vente, l'analyse de données, l'UX design, l'architecture IT et le développement de logiciels**.

En 2022, notre **Proximus Graduate Program** a donné à 13 talents fraîchement diplômés l'opportunité unique de bénéficier d'un parcours d'apprentissage complet, grâce à une combinaison de missions stimulantes et de moments d'apprentissage taillés sur mesure. L'occasion idéale, pour eux, de se préparer à de futures carrières à responsabilités.

Nous voulons que **Proximus Ada** soit reconnue comme un centre d'excellence international fortement ancré en Belgique, capable d'attirer, de former et de conserver des talents belges hautement qualifiés et motivés. Au départ, Ada employait environ 50 experts en intelligence artificielle et en cybersécurité. Ce chiffre devrait toutefois tripler au cours des trois prochaines années pour atteindre un total de 150 experts établis localement.

Grâce à notre partenaire **Technobel**, nos collaborateurs ont eu la possibilité de suivre, en 2022, des formations dans les domaines suivants : la fibre, l'intelligence artificielle, l'IdO, la cybersécurité, la programmation, les principes fondamentaux du réseau, le cloud et la 5G.

Nous constatons que les **collaborateurs seniors** saisissent dans une moindre mesure les possibilités d'apprentissage de nous proposons. C'est pourquoi nous les avons encouragés à prendre leur développement en main. En 2022, nous les avons invités à effectuer un bilan de compétences en ligne. Sur la base des résultats du test et d'un coaching individuel, nous avons pu les orienter dans leur carrière et leur développement professionnel.

En mai 2022, nous avons organisé avec nos partenaires le premier **Fiber Job Day** dans notre siège de Bruxelles. L'objectif était de promouvoir les emplois dans le domaine de la fibre et de trouver des personnes motivées et talentueuses pour diverses fonctions liées à l'installation, la maintenance et la réparation du réseau fibre. Organisé avec des partenaires tels que le FOREM, Actiris, le VDAB et Bruxelles Formation, cet événement a attiré plus de 500 personnes.

Notre mesure annuelle de l'**engagement des collaborateurs** constitue notre boussole à la base d'une multitude d'initiatives.

Grâce aux scores élevés obtenus, nous sommes fiers de voir un grand nombre de nos collaborateurs exceller en tant qu'ambassadeurs de notre image d'employeur. En juin 2022, nous avons lancé la nouvelle version de notre programme de parrainage par nos collaborateurs, sous la bannière '**Bring a friend**'. Son objectif : encourager nos collaborateurs à rechercher, dans leur cercle de connaissances, des candidats potentiels pour nos offres d'emploi, en échange d'un petit bonus en cas de réussite.

Réalisations 2022

- Nous avons investi **€ 33,49 millions** dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.
- En moyenne, chaque collaborateur a suivi **42,3 heures de formation**, conformément à nos ambitions.
- **1.324 collaborateurs** ont changé d'emploi en interne, contre 782 en 2021.
- **456 nouveaux collaborateurs** ont rejoint Proximus, contre 443 en 2021.
- **164 employés** ont été recrutés dans des domaines d'avenir, contre 172 en 2021.
- **514 nouveaux collaborateurs** ont rejoint BICS et Telesign, contre 286 en 2021.
- **336 nouveaux collaborateurs** ont rejoint les filiales B2B de Proximus, contre 260 en 2021.

Adopter le travail hybride

Nous adoptons pleinement les nouvelles méthodes de travail et évoluons vers un nouvel **équilibre entre le travail au bureau et à domicile**, sans perdre de vue l'impact environnemental des trajets domicile-lieu de travail, l'importance des contacts directs et les avantages et la commodité du travail à domicile. Avant même la pandémie de Covid-19, Proximus autorisait la plupart de ses collaborateurs à travailler deux jours à domicile. Ce quota est désormais fixé à trois jours.

Pour garantir le succès de ces nouvelles habitudes de travail, nous investissons dans des plateformes digitales et le coaching de leadership, et soutenons les collègues dans les défis que pose ce nouvel environnement. Un environnement où les résultats, l'efficacité, l'équilibre et la collaboration priment sur la présence physique de tous.

Campus, où comment réinventer l'espace de travail

D'ici fin 2026, notre siège de Bruxelles se muera en un **campus digital durable et inspirant**, connecté à nos bureaux régionaux et aux espaces de travail à domicile de nos collaborateurs.

Avec Campus, nous réinventons nos méthodes de travail. Nous transformons notre culture, adaptons nos politiques et processus et utilisons la technologie pour **devenir plus efficaces**. Nous faisons ainsi en sorte que nos espaces de travail soutiennent notre mentalité 'Think possible'.

• *Campus nous permet d'intégrer et de promouvoir la durabilité, car il nous aidera à réduire notre empreinte environnementale tout en connectant davantage notre nouveau bâtiment avec le quartier.* •

Campus ne se limite pas à Bruxelles. Il concerne également huit bâtiments administratifs qui deviendront nos **futurs campus**

Les bons outils digitaux

Pour faciliter la communication digitale, nous offrons à nos employés un ensemble d'outils digitaux sécurisés et conviviaux accessibles sur n'importe quel appareil, ainsi que **les formations nécessaires pour maîtriser ces outils**. Par exemple, **Dr Digital**, une formation visant à améliorer les compétences digitales des collaborateurs dans les différentes applications d'Office 365 (Outlook, OneNote, SharePoint, PowerPoint, Excel, etc.).

WAP+, notre réseau social d'entreprise, connecte nos collaborateurs avec leurs collègues et l'organisation. Notre app **Spencer** leur permet de gérer leurs congés et absences, et d'avoir une vue sur le calendrier de l'équipe, le tout sur leur appareil mobile.

Les collaborateurs de Proximus ont accès à **Vaigo, la plateforme qui intègre toutes les options liées à leur budget mobilité**. Vaigo facilite l'achat de tickets de train ou de bus et l'introduction de dépenses. L'app permet de garder une vue d'ensemble sur ses dépenses et de planifier ses voyages. Depuis juin 2022, les collaborateurs peuvent utiliser leur budget mobilité pour acheter un vélo pour se rendre au travail. Via Vaigo, Proximus offre une aide financière pour l'achat d'équipements de bureau utilisés en télétravail (fauteuils, écrans, casques sans fil, souris ergonomiques).

En 2022, nous avons également introduit plusieurs nouveaux services pratiques pour nos collaborateurs, tels qu'une app permettant de signaler les problèmes dans nos bâtiments et l'outil '**ProxiRoom**', qui les aide à trouver un espace de travail à distance approprié dans l'un de nos petits bâtiments Proximus.

régionaux. Tout comme à Bruxelles, nous y abandonnerons la philosophie d'un même espace de travail pour tous. Nous prévoyons de lancer différents programmes pilotes pour **tester une série de concepts d'espaces de travail différents**. Les travaux d'aménagement dans nos campus régionaux devraient être terminés d'ici fin 2025.

En un mot, Campus nous permettra de choisir non seulement notre lieu de travail, mais aussi notre façon de travailler. Nous combinerons travail digital et en présentiel, car nous sommes convaincus que certaines activités nécessiteront toujours une collaboration physique. Campus nous permet également d'intégrer et de promouvoir la durabilité, car il nous aidera à réduire notre empreinte environnementale tout en connectant davantage notre nouveau bâtiment avec le quartier.

Créer un environnement de travail positif pour tous

Proximus s'efforce en permanence de créer et maintenir un environnement de travail positif. Notre culture d'entreprise reflète la puissance d'intégrer la diversité et l'inclusion. Chez Proximus, nous sommes résolument attachés au bien-être de

nos collaborateurs. Grâce à divers programmes, workshops, campagnes et événements, Proximus stimule la santé physique, sociale et mentale de ses collaborateurs.

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont inscrites dans l'ADN de Proximus. **Promouvoir la diversité et l'inclusion** est une source vitale de bien-être et crée les conditions idéales pour que chaque collaborateur puisse se développer sur le plan individuel et professionnel. 62 nationalités sont représentées au sein de notre personnel.

Une **main-d'œuvre diversifiée** crée un environnement de travail stimulant l'innovation et la créativité, parfait miroir de la diversité de nos clients, de nos marchés et de la société en général.

En 2022, nous avons développé pour tous nos collaborateurs en contact avec la clientèle un module digital spécifique sur la communication inclusive. Ce module introduit une série de principes de communication non genrée. Chaque collaborateur peut s'en inspirer et l'adapter au contexte dans lequel il évolue. Dans nos campagnes de recrutement et de promotion de la

marque, nous ciblons les communautés sous-représentées pour renforcer notre base de talents.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sur la diversité et l'inclusion [→](#).

Donner le meilleur de nous-mêmes au travail

Nous créons un environnement de travail positif où les collaborateurs se sentent bien et valorisés, où les conditions de travail sont adaptées aux besoins personnels. Un environnement où les collaborateurs sont motivés et en bonne santé, et contribuent activement aux ambitions de notre entreprise. Les perceptions sont cependant différentes d'un individu à l'autre, d'une équipe à l'autre. C'est pourquoi nous devons rester attentifs, évaluer régulièrement la situation et identifier et traiter les problèmes potentiels.

Nous organisons régulièrement auprès de nos collaborateurs des **enquêtes Speak Up** sur leur expérience au travail, où nous prenons en considération tous les aspects qui influencent leur engagement et leur bien-être. Ces enquêtes nous ont aidés à prendre les mesures nécessaires pour améliorer le bien-être au travail.

Nous faisons régulièrement appel à nos **consultants sociaux et conseillers en prévention** internes afin de soutenir nos collaborateurs dans différents domaines du bien-être au travail, notamment en ce qui concerne leurs besoins psychosociaux et ergonomiques.

Avec notre **Communauté Work-Life**, nos collaborateurs et leurs familles ont accès à des avantages supplémentaires, tels que le Proximus Fun Day, des camps de vacances pour les enfants pendant les vacances scolaires et **Proximus Affinity**, qui offre des réductions sur différentes marques.

Nous prenons par ailleurs les mesures nécessaires pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans **de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité**. Nos départements Human Resources (HR) et Prevention and Protection (CPP) sont le moteur de toutes les activités de bien-être de Proximus. Ils définissent une politique commune de bien-être et émettent des avis sur tous les problèmes rencontrés en la matière.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sociale [→](#).

• Nous prenons les mesures nécessaires pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité. •

Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

87 Gouvernance et conformité

- 88 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 112 Diversité et Inclusion
- 116 Rapport de rémunération
- 135 Cadre réglementaire
- 140 L'action Proximus

147 Rapports non-financiers

- 148 Notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU
- 153 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

- 160 Rapport social

- 171 Rapport environnemental

- 183 Taxonomie européenne

- 186 Tableau de la TCFD

- 188 Index du contenu GRI

203 Etats financiers consolidés

304 Rapport de gestion consolidé

- 305 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
- 333 Gestion des risques
- 348 Les systèmes de contrôle interne
- 351 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
- 351 Evolution des activités de recherche et de développement
- 355 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 Leadership Squad. 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 Leadership Squad assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

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'applique 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	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ¹	M	71	Président	2013 - 2025
Guillaume Boutin	M	48	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	69	Administrateur	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu ³	F	50	Administrateur	2022 - 2026
Martine Durez ²	F	72	Administrateur	1994 - 2022
Audrey Hanard ³	F	37	Administrateur	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	44	Administrateur	2021 - 2025
Isabelle Santens ²	F	63	Administrateur	2013 - 2022
Claire Tillekaerts ³	F	66	Administrateur	2022 - 2026
Paul Van de Perre ²	M	70	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere	M	64	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	M	68	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	F	54	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	M	48	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine ⁴	F	68	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Catherine Vandendorre ⁴	F	52	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Luc Van den hove	M	63	Administrateur indépendant	2016 - 2024

* F: Féminin / M: Masculin

- 1 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, le mandat de M. Stefaan De Clerck a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025
- 2 Les mandats de Mme Martine Durez, Mme Isabelle Santens et de M. Paul Van de Perre se sont terminés lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2022
- 3 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, Mme Béatrice de Mahieu, Mme Audrey Hanard et Mme Claire Tillekaerts ont été nommées jusqu'à l'Assemblée générale de 2026
- 4 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, les mandats de Mme Agnès Touraine et Mme Catherine Vandendorre ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2026

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2022 se sont tenues sept réunions du Conseil d'Administration, quatre réunions du Comité d'audit et de supervision, quatre

réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

Présences aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 7 ¹)	CAS (total 4)	CNR (total 4)	CTI (total 2)
Stefaan De Clerck	7/7	4/4	4/4	2/2
Guillaume Boutin	7/7			
Karel De Gucht	7/7	4/4		
Béatrice de Mahieu ³	6/6			1/1
Pierre Demuelenaere	7/7		4/4	
Martin De Prycker	7/7		4/4	2/2
Martine Durez ²	1/1		1/1	
Audrey Hanard ³	3/6			
Ibrahim Ouassari	7/7			2/2
Catherine Rutten	7/7	4/4		
Isabelle Santens ²	1/1			
Joachim Sonne	7/7	4/4		
Claire Tillekaerts ³	4/6		2/2	
Agnès Touraine	6/7			2/2
Catherine Vandenborre	6/7	4/4		
Luc Van den hove	7/7		4/4	2/2
Paul Van de Perre ²	1/1			1/1

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

1 Réunions du Conseil extraordinaires les 12 mai 2022 et 27 juin 2022

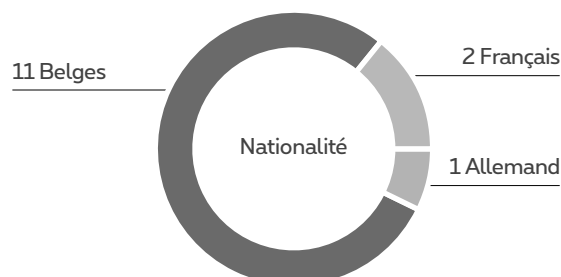
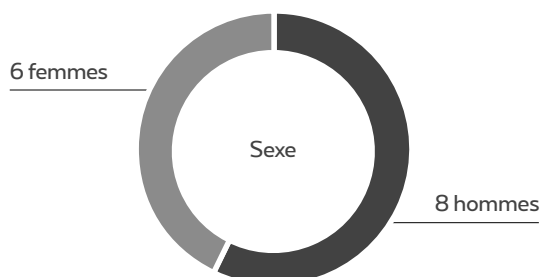
2 Fin de mandat le 20 avril 2022

3 Nominations le 20 avril 2022

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, plus une réunion dédiée aux filiales.

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 (Link) 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. Les 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.

Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'Administration, après consultation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour un mandat renouvelable de, en principe, trois ans.


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 et non-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.

Les points critiques sont communiqués au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'audit et de conformité. Les rapports d'audit externe portent sur les risques financiers et de sécurité informatique. Les rapports d'audit interne couvrent les risques financiers, de conformité et de sécurité informatique. Le Comité d'audit et de conformité est informé de toutes les discussions et décisions prises par la direction au sein du Comité de gestion des risques. 

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre.

Les membres du Comité d'audit et de supervision (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont : Madame Catherine Vandenborre (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht (à partir du 1^{er} janvier 2022), Joachim Sonne et 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 Leadership Squad
- 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 Leadership Squad
- 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 Leadership Squad.

Les membres du Comité de nomination et de rémunération (composé de membres non exécutifs dont une femme et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Martine Durez (jusqu'au 20 avril 2022) et Madame Claire Tillekaerts (à partir du 28 avril 2022).

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.

Les membres du Comité de transformation et d'innovation (composé de membres non exécutifs dont 2 femmes et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari (à partir du 1^{er} janvier 2022), Luc Van den hove, Paul Van de Perre (jusqu'au 20 avril 2022), Madame Agnès Touraine et Madame Béatrice de Mahieu (à partir du 28 avril 2022).

Gouvernance du développement durable

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 Leadership Squad en la personne du Corporate Affairs Lead en tant que champion du développement durable.

En présentant régulièrement une variété de sujets liés à la durabilité au Conseil d'Administration et à ses comités, et en discutant de nos ambitions, de notre stratégie, de nos objectifs et de nos progrès en matière de durabilité, nous veillons à ce que les membres du Conseil d'Administration acquièrent les compétences et l'expérience appropriées et se tiennent au courant des questions environnementales, sociales et de gouvernance. 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'examen stratégique. Les risques liés au développement durable, y compris, mais sans s'y limiter, les risques liés au changement climatique, font partie de la surveillance de la gestion des risques par le Comité d'audit et de supervision.

Le rapport et le suivi sont effectués mensuellement par le Leadership Squad, ce qui permet des discussions basées sur les faits et l'établissement de priorités.

Des initiatives clés en matière de durabilité ont été identifiées et sont gérées conjointement par les unités commerciales et l'équipe

de durabilité. Un statut mensuel est présenté à un comité de pilotage, les indicateurs clés de performance et le budget sont rapportés trimestriellement à l'équipe de gestion stratégique.

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 Leadership Squad. Nos ambitions en matière de durabilité se reflètent dans les management incentives, 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 oeuvre 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 2022 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.


'Relationship Agreement'


Conformément à l'article 8.7. du Code de Gouvernance d'Entreprise 2020, Proximus a conclu en décembre 2022 un 'Relationship Agreement' avec son actionnaire majoritaire, l'Etat belge. Cette convention, qui n'a pas d'impact sur l'autonomie de Proximus, ni sur les compétences de ses organes sociétaires,

a pour but de créer un cadre pour l'échange d'informations, en pleine conformité avec la législation financière européenne et belge. Cette Convention de Relation est publiée sur le site web de l'entreprise.

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.

Le Conseil et chaque administrateur individuel doivent respecter toutes les règles relatives aux conflits d'intérêts entre la Société et un administrateur. En cas de conflit d'intérêts, la réunion au cours de laquelle le conflit d'intérêts est signalé et la question qui a donné lieu au conflit sont publiées dans le rapport annuel de l'exercice concerné. 

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 17 février 2022, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2021, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

Délict d'initié et de manipulations de marché (abus de marché)

Afin de se conformer à la législation en matière de délict 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, compris et accepté de se conformer aux exigences de la législation en la matière. Les périodes fermées ('closed periods'), sont définies et communiquées par le Group Compliance Office aux personnes concernées.

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil évalue ses performances et son interaction avec la direction au moins tous les trois ans. La dernière évaluation a eu lieu à la fin de 2021 avec le partenaire externe Guberna. Les administrateurs ont été invités à répondre à un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien entre Guberna et chaque administrateur. Les membres du Conseil ont été invités à donner leur avis sur la gouvernance d'entreprise chez Proximus, le fonctionnement du conseil et des comités. Guberna a conclu en 2022 que l'évaluation était globalement positive et a identifié comme principaux points forts une composition équilibrée du Conseil, la haute qualité du flux d'informations vers le Conseil, une culture du Conseil stimulant la prise de décision dans l'intérêt de l'entreprise et un excellent leadership du Président du Conseil.

À la suite de l'évaluation, le Conseil a approuvé un plan d'action.

Le premier élément consiste à accroître la visibilité du Conseil d'Administration en ce qui concerne la gouvernance des filiales. À cette fin, un Conseil annuel spécial est consacré à ce sujet. Le Conseil d'Administration a également décidé d'inclure dans le rapport de la direction au Conseil d'Administration un examen des dossiers d'investissement importants, en comparant l'analyse de rentabilité aux résultats obtenus. Le Conseil d'Administration a également organisé un benchmark sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la direction et a organisé des sessions spéciales d'accueil pour les nouveaux administrateurs après l'assemblée générale d'avril 2022. Partant de la nécessité de nouvelles compétences, le Conseil a élaboré un tableau de bord des compétences, en tenant compte des lacunes potentielles lors de la détermination des profils des nouveaux administrateurs.

Les administrateurs non exécutifs évaluent régulièrement leur interaction avec la direction et se réunissent au moins une fois par an sans le CEO. Au début de chaque année, les présidents

des comités soumettent leur rapport annuel au Conseil d'administration.

Leadership Squad

Administrateur Délégué

Lors de sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Guillaume Boutin en tant que CEO. Le CEO est chargé de la gestion journalière et rapporte au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs délégué de larges pouvoirs au CEO.

Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1^{er} décembre 2019.

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

Membres du Leadership Squad

Les membres du Leadership Squad sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération.

En 2022, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Les compétences du Leadership Squad sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Leadership Squad est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

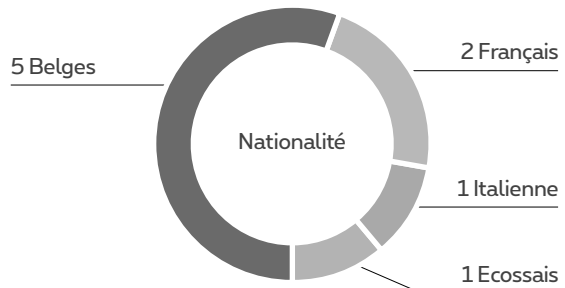
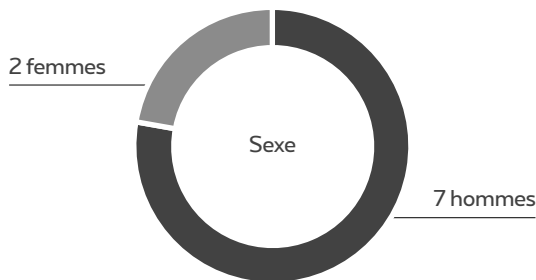
Nom	Sexe	Âge	Fonction
Jim Casteele	M	51	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering	F	48	Enterprise Market Lead
Dirk Lybaert	M	62	Corporate Affairs Lead and Secretary General
Antonietta Mastroianni	F	49	Digital & IT Lead
Mark Reid	M	51	Finance Lead
Geert Standaert	M	52	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	54	Customer Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	60	Human Capital Lead

Le Leadership Squad adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut.

Le Leadership Squad se réunit généralement toutes les semaines.

Diversité au sein du Leadership Squad

Les caractéristiques de la diversité au sein du Leadership Squad 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 (jusqu'au 20 avril 2022) et Monsieur Koen Neijens (à partir du 20 avril 2022), qui préside également le Collège des Commissaires depuis le 19 juillet 2022.
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes
- CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit (jusqu'au 20 avril 2022)
- Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert (à partir du 20 avril 2022)

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Koen Neijens et Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert, sont responsables du contrôle des comptes consolidés de Proximus et de ses filiales. Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL est également responsable de l'examen des indicateurs de performance non financière.

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 Luc Callaert SRL viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2025.

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 2022 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et CDP Petit & Co SRL (jusqu'au 20 avril 2022) et à Luc Callaert SRL (à partir du 20 avril 2022).

En 2022, le Groupe a dépensé un montant de € 1.026.653 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2022, le Groupe n'a pas dépensé de montant en honoraires hors mandat versés à CDP Petit & Co SRL et à Luc Callaert SRL.

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	107.776	694.562
Conseils fiscaux		
Autres missions	135.226	89.089
Total	243.002	783.651

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour CDP Petit & Co SRL/Luc Callaert SRL

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	0,00
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	0,00

Membres du Conseil d'Administration

Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Leadership Squad 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 Leadership Squad 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).

Béatrice de Mahieu

Madame Béatrice de Mahieu est la CEO de BeCode, la plus grande école de codage en Belgique, depuis le 1^{er} septembre 2022.

De 2019 à septembre 2021, Béatrice de Mahieu a été la CEO de Co.Station Belgium (un co-working pour startups technologiques et hub d'innovation) où elle a créé et développé l'activité d'innovation ouverte.

Depuis le début de sa carrière en 1999, Béatrice de Mahieu a travaillé successivement pour de grandes entreprises de télécommunications, de technologie et de médias (Telenet, Microsoft, Elle Belgium...) où elle a contribué aux stratégies de croissance et à la transformation digitale.

A partir de 2011, Béatrice de Mahieu a commencé à travailler en tant que mentor et investisseur pour des startups technologiques et numériques et les a guidées dans leur recherche d'investisseurs, le développement de leur stratégie et la croissance de ces jeunes entreprises.

Béatrice de Mahieu est actuellement membre du conseil d'administration de Fintech Belgium, d'Ambassify, de Slimme Regio Vlaanderen, Beefounders, We tech Care et d'Agoria Bruxelles et membre externe du conseil d'innovation de la SNCB et du Groupe Elia.

Béatrice de Mahieu est diplômée en Communication Appliquée - Publicité à l'Institut des Hautes Etudes en Communication Sociale (IHECS) et est co-auteur de 'Pimento Map : évaluer la force de votre business plan' (2014) et 'Shiftmakers : L'Art du (self)leadership dans les années 2020' (2022).

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 et qui a été cotée sur Euronext en 1999.

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 fonds interuniversitaire soutenant 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-contracts.

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, Arkite, Venture Spirit et Faction et président du Conseil de Calltic.

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.

Audrey Hanard

Madame Audrey Hanard est partenaire chez Dalberg Global Advisors, une société de consultance en stratégie travaillant par mission et axée sur l'impact durable. En partenariat avec ses clients (ONG, agences des Nations Unies, pouvoirs publics et fondations), elle oeuvre à l'amélioration de l'enseignement et de l'emploi à l'échelle mondiale, en développant, en mettant en œuvre et en mesurant des stratégies efficaces en faveur du développement inclusif. Elle peut se prévaloir, pour ce faire, de plus de 10 ans d'expérience dans les services de consultance proposés sur ces thèmes aux entreprises, pouvoir publics et associations philanthropiques en tant que Manager chez McKinsey & Co ainsi que chez Telos Impact.

Audrey Hanard est actuellement présidente du conseil d'administration de bpost, le principal opérateur postal et de commerce électronique en Belgique, qui emploie 36.000 collaborateurs dans le monde. Elle est également présidente de Be Education, une organisation qui soutient les initiatives contribuant à améliorer la qualité de l'enseignement en Belgique. Elle a présidé auparavant le Groupe du Vendredi, un groupe de réflexion composé de jeunes talents belges issus de différents milieux professionnels et déterminés à inspirer la politique belge par la diversité.

Audrey Hanard est titulaire d'un MSc en Business Engineering de l'Université Libre de Bruxelles (Solvay Brussels School, ULB) et d'un Master en ingénieur de gestion de la Columbia University (School of International and Public Affairs).

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, Meta, Microsoft, Salesforce, Amazon, PwC 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^{er} juillet 2020. De septembre 2013 à fin juin 2020, elle était CEO de pharma.be, l'association des entreprises biopharmaceutiques innovantes en Belgique. De 2003 à 2013, elle a été Membre du Conseil de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, le régulateur belge des communications électroniques, du marché postal, du spectre électromagnétique des fréquences radio et le régulateur des médias en Région de Bruxelles-Capitale. Précédemment, elle a travaillé comme directeur des affaires réglementaires auprès de la branche belge de BT. Elle a commencé sa carrière comme avocate, membre du barreau de Bruxelles, en 1994.

Elle est membre du conseil d'administration de Women on Board. Madame Rutten est diplômée en droit de l'Université de Leuven et de l'Université de Namur, et titulaire un LL.M. en droit de la propriété intellectuelle de la London School of Economics and Political Science ainsi que d'un LL.M. en droit européen du Collège d'Europe.

Joachim Sonne

Monsieur 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.

Monsieur 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.

Claire Tillekaerts

Depuis octobre 2006, **Madame Claire Tillekaerts** occupe le poste de Directeur général auprès de Flanders Investment & Trade, l'agence du gouvernement flamand qui soutient les entreprises flamandes dans leurs efforts de développement à l'étranger et qui aide les entreprises étrangères à s'implanter ou à étendre leurs activités en Flandre, dans le nord de la Belgique. Le 1^{er} mai 2012, elle a été nommée Administratrice déléguée de Flanders Investment & Trade par le gouvernement flamand jusqu'au 30 juin 2022, date à laquelle elle a pris sa retraite.

Claire Tillekaerts a été avocate indépendante au barreau de Gand pendant vingt ans. Parallèlement, elle a enseigné à l'Université de Gand pendant six ans. En 2001, elle a été chargée de mettre en place le département juridique de la Haute École de Gand, dans le but de mener à bien la fusion avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Elle a notamment combiné cette mission avec celle de conseillère à la création de l'Association de l'Université de Gand et l'établissement de financements internationaux pour la recherche.

Claire Tillekaerts est titulaire d'un Master en droit et d'un diplôme postuniversitaire en management. Elle est membre du conseil d'administration de l'Agence belge pour le Commerce extérieur (vice-présidente), du VLEVA (Agence de liaison Flandre-Europe), de De Warande, de l'ORSI Academy et du Belgian National Orchestra. Elle est également présidente du conseil d'administration du Festival international du film de Flandre (Gand), présidente du Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique et membre du Comité de nomination et de rémunération de la Banque Nationale de Belgique.

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, GBL SA, SNCF 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 Vandendorre

Madame Catherine Vandendorre est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APX-ENDEX, société anglo-néerlandaise de gaz et d'électricité basée à Amsterdam, et CEO de Belpex. Elle a débuté sa carrière chez Coopers & Lybrand comme auditeur.

Madame Vandendorre siège dans plusieurs conseils d'administration, dont celui de la société d'assurances Contassur.

Elle est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers.

Luc Van den hove

Le Dr. Luc Van den hove est Président et Directeur Général de l'imec depuis le 1^{er} juillet 2009. Il a passé toute sa carrière dans le domaine de la technologie des puces et des technologies numériques rendues possibles par les semi-conducteurs. Il a rejoint imec, au moment de sa fondation en 1984, comme membre de l'équipe de départ.

Sous sa direction, imec est devenu le premier centre mondial de R&D sur la nanoélectronique, une organisation qui emploie plus de 5.000 personnes, avec un budget annuel d'environ 800 millions d'euros (2022) et possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon et en Inde. Imec est le premier centre de recherche mondial dans le domaine de la technologie des puces et des applications numériques telles que la santé, l'automobile, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la connectivité 5G/6G.

Actuellement, le Dr. Van den hove est également professeur d'ingénierie électrique à la KUL. Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus et membre du Technology Board Committee d'ASML. Il est membre de l'Académie américaine d'ingénierie. Il est l'auteur ou le co-auteur de plus de 150 publications et contributions de conférences. Il est fréquemment invité à venir s'exprimer sur les tendances technologiques et les applications de la nanoélectronique lors de conférences au sommet. Il a présenté plus de 50 exposés clés.

Le Dr. Van den hove a obtenu son doctorat en génie électrique à l'université de Louvain, en Belgique.

Membres du Leadership Squad

Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Castelee

Depuis le 1^{er} mars 2020, **Monsieur Jim Castelee** est Consumer Market Lead 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 et joue un rôle consultatif au sein du Conseil d'Administration de Be-Mobile.

Monsieur Castelee 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 Enterprise Market Lead 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, Anne-Sophie 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, Conscia et Présidente du Conseil d'Administration de Proximus ICT.

Anne-Sophie est diplômée de la Sorbonne à Paris.

Dirk Lybaert

Monsieur Dirk Lybaert est Corporate Affairs Lead 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 de la Vlerick Business School et en sciences sociales et militaires.

Antonietta Mastroianni

Madame Antonietta Mastroianni est membre du Leadership Squad de Proximus depuis avril 2021, où elle occupe le poste de Digital & IT Lead. 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'Administration d'Etis. Actuellement, elle occupe également le siège de VC Finance au sein du Conseil d'Administration de Gaia-X et est présidente du Conseil d'Administration de Proximus Ada.

Antonietta Mastroianni a étudié l'ingénierie informatique et l'automatisation à l'université de Sienna et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserta. En 2022, Antonietta a reçu le prix Telco Women of the Year Award de NetworkX et a également été nommée Telco CxO of the Year en 2021.

Mark Reid

Monsieur Mark Reid est le Finance Lead de Proximus depuis mai 2021.

Avant de rejoindre Proximus, Monsieur Reid 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, MWingz 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, Network & Wholesale Lead, fait partie du Leadership Squad 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 directeur 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 Fiberklaar, Unifiber et OLV hospital Alost. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'université de Gand.

Renaud Tilmans

Monsieur Renaud Tilmans est Customer Operations Lead. Il a rejoint le Leadership Squad de Proximus en mai 2014. Dans cette fonction, Monsieur Tilmans et ses équipes travaillent à l'alignement des procédures et la création de synergies dans les activités opérationnelles d'après-vente des différentes Business Units. Monsieur Tilmans est également en charge des opportunités de croissance transversales dans le domaine de la e-santé et de l'e-éducation.

Monsieur Tilmans a rejoint le Groupe en 1993. Il a occupé différents postes de directeur 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 Human Capital Lead 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.

Il est administrateur indépendant au sein de SD Worx, membre indépendant du Conseil d'Administration de Vlaeynatie 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.

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).

Chief Executive Officers de BICS et Telesign

BICS

Matteo Gatta

Nommé CEO de BICS en 2021, **Monsieur Matteo Gatta** a piloté la transformation de l'entreprise : Carrier wholesale traditionnel à l'origine, BICS est aujourd'hui devenue leader mondial dans le domaine des communications digitales, des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IdO. Matteo entend faire de BICS une véritable plateforme de communications et un partenaire de référence pour les entreprises et les opérateurs mobiles à l'échelle internationale. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans les services mobiles et d'accès internet ainsi que dans le développement de logiciels, grâce aux différents postes qu'il a occupés en Italie, au Royaume-Uni et en Belgique.

Matteo a été CEO du fournisseur télécom Scarlet, Director of Network Strategy, Innovation & Partnerships chez Proximus et membre du conseil d'administration de Proximus Luxembourg, précédemment Tango-Telindus, et Tessares.

Il a également été l'un des directeurs fondateurs de la LoRa Alliance, l'alliance visant à favoriser l'implémentation de l'Internet des objets. En janvier 2021, Matteo a été désigné en qualité de CEO de BICS, où il accélère la stratégie de croissance et de diversification de l'entreprise.

Telesign

Joseph Burton

Monsieur Joseph Burton est le CEO de Telesign. Avant d'occuper ses fonctions chez Telesign, il a été de 2016 à 2020 le CEO de Plantronics (aujourd'hui Poly), une entreprise dont il a rejoint les rangs en 2011 en tant que Chief Technical Officer avant d'y occuper le poste de Chief Commercial Officer.

Il a commencé sa carrière en 1990 en tant que Software Engineer. En 2001, il a été recruté par Cisco, où il a occupé le poste de CTO pour les communications unifiées jusqu'en 2010. Il est spécialisé dans la transformation digitale, l'accélération de la croissance, les stratégies d'entreprise et de commercialisation, et dispose d'une grande expertise dans le développement de technologies et de produits.

M. Burton est membre du conseil d'administration d'AVI-SPL, d'ACCO Brands et de l'Université de Californie Santa Cruz.

Il est titulaire d'une Bachelor of Science in Computer Information Systems et a suivi le Stanford Executive Program de l'université de Stanford.

Conformité et normes éthiques

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. Une concurrence loyale et ouverte est importante pour la société et contribue à accroître le bien-être de tous. Tous les collaborateurs du Groupe sont impliqués et sensibilisés à l'importance d'adopter un comportement conforme. Ensemble, nous renforçons la confiance de nos clients, de nos partenaires commerciaux et des autres parties prenantes de notre Groupe en faisant preuve de loyauté les uns envers les autres.

Group Compliance 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 avec les lois et les règles et politiques internes et externes. Group Compliance prévient également les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et garantit une réponse appropriée si de tels comportements se produisent.

Notre programme de conformité constitue un élément clé de notre stratégie environnementale, sociale et de gouvernance.

Le Code de conduite de Proximus a été approuvé par le Conseil d'Administration de Proximus. Tous les collaborateurs doivent

exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux dans le respect des normes et principes éthiques les plus stricts. Pour ce faire, ils s'inspirent 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 et les autres politiques de conformité sont disponibles dans la section Compliance [🔗](#) de notre site web.

Le comportement de la haute direction et des cadres favorise une culture de la conformité et de l'éthique. Résolument opposée à la corruption, aux infractions et aux violations de la vie privée, Proximus applique une tolérance zéro dans ces domaines. Nos collaborateurs suivent par ailleurs une formation obligatoire sur l'application des principes du Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD.

Nous communiquons nos valeurs et nos attentes en termes de comportement au personnel externe ainsi qu'à nos partenaires commerciaux par le biais de notre Code de conduite des fournisseurs.

Organisation des activités de conformité

Group Compliance est dirigé par l'Audit, Risk and Reputation Lead, qui rapporte directement au Président du Comité d'Audit et de Supervision (CAS).

La Charte du CAS (disponible sur le site web de l'entreprise) définit la responsabilité du Comité dans l'assistance et la

délivrance d'avis au Conseil d'Administration en ce qui concerne le contrôle de la conformité de Proximus avec les exigences légales et réglementaires, ainsi que la conformité interne avec le Code de conduite et les politiques et procédures du Groupe.

Le programme de la conformité

Le Code de conduite de Proximus reflète les règles et principes fondamentaux qui constituent la base de notre engagement à agir en tant que société responsable et à contribuer au développement économique, social et environnemental de notre société. Il s'applique à tous les collaborateurs du Groupe. Les collaborateurs de Proximus suivent une formation obligatoire sur l'application de ces principes, qui leur sert de référence dans leur travail quotidien.

Proximus a également élaboré une série de politiques en vue de formaliser les directives comportementales à suivre par le personnel ainsi que les restrictions en vigueur sur des sujets critiques, tels que le délit d'initié, la lutte anticorruption, les sanctions commerciales et les droits de l'Homme.

Dans un effort commun, Group Legal et le Compliance Office ont créé un manuel d'entreprise pour les filiales de Proximus,

détaillant les principes de gouvernance et de conformité. Les filiales veillent par ailleurs à mettre en place des programmes de conformité appropriés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles.

Proximus a mis en place des canaux d'information fiables pour les parties prenantes internes et externes, qui garantissent la protection des lanceurs d'alerte internes contre les sanctions. Ces canaux permettent de signaler d'éventuelles infractions et d'initier ensuite des enquêtes approfondies en vue de clarifier la situation. Huit cas de signalement ont été traités en 2022. Tous ont été analysés en profondeur par le service Compliance & Investigations et ont fait l'objet de mesures appropriées.

En ce qui concerne les délits d'initiés, Proximus utilise un outil (InsiderLog) permettant la gestion automatisée des listes d'initiés.

Afin de garantir le respect des sanctions et embargos en constante évolution, le Compliance Office de Proximus a mis en place un nouvel outil de contrôle des sanctions pour les tiers (Dow Jones - Risk Center).

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 anticorruptions, y compris les dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles et les conflits d'intérêts.

Les contrôles de conformité sont effectués par Group Compliance et/ou par les responsables des politiques chargés de contrôler le respect de ces dernières. Group Compliance assiste les responsables des politiques dans la création, la révision et l'exécution de leur plan de contrôle de la conformité. Toute conduite commerciale non conforme est traitée sans délai et rapportée chaque trimestre au Comité d'Audit et de Supervision (rapports conjoints de Security Governance & Investigations, Corporate Protection & Prevention et de Group Compliance). Les signaux d'alerte identifiés au cours des processus de diligence raisonnable dans le cadre de relations d'affaires avec des tiers sont transmis aux parties prenantes concernées en vue d'un traitement approprié dans les délais prescrits. Les résultats négatifs et les actions qui en découlent sont également communiqués au Comité d'Audit et de Supervision. Les incidents et améliorations apportées aux politiques sont inscrits dans un plan d'action intégré dans le processus de contrôle de conformité.

KPI	Résultat 2021	Résultat 2022
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ du Code de conduite	48	38
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	5	8
Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	10	6
Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	7	16

Les efforts suivants ont été déployés en 2022 pour promouvoir la conformité

- Formation en ligne obligatoire sur le Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus.
- Adoption du Corporate Handbook par les filiales de Proximus.
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel, via l'intranet, sur des thèmes en lien avec la conformité, tels que le Code de conduite la lutte anticorruption et les droits de l'Homme.
- Nouveau référentiel des politiques et procédures, et mise à jour de la charte des politiques du Groupe.
- Communication aux fournisseurs de notre Code de conduite des fournisseurs et adhésion de ces derniers à ces principes.
- Définition de contrôles de deuxième ligne en collaboration avec les responsables des politiques.
- Mise en place d'un nouvel outil d'analyse des sanctions.

Confidentialité des données clients

Proximus applique des règles et politiques strictes conformes au RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

Nous adaptons actuellement notre réseau de Privacy Ambassadors à la nouvelle organisation Agile dans les 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 améliorons sans cesse 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 DPO. 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 DPO communiquent des informations et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée. Pour certaines activités de traitement, Proximus recueille le consentement de ses clients avant de traiter leurs données à des fins telles que la publicité ciblée.

Proximus traite les données personnelles de ses clients selon la méthode 'opt-in' après avoir obtenu leur consentement préalable. Voici le nombre de consentements obtenus par Proximus pour certaines de ces finalités en 2022 :

- Consentements opt-in pour la publicité ciblée à la télévision : entre 135.000 et 140.000
- Consentements opt-in pour l'utilisation des données de trafic web à des fins de marketing : entre 420.000 et 425.000

En outre, en 2022, Proximus a enregistré entre 5.000 et 6.000 opt-outs généraux pour le traitement des données personnelles à des fins de marketing direct.

Droits de l'Homme

Le respect des droits de l'Homme est fondamental pour Proximus. Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Notre Code de conduite, nos politiques et nos procédures s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux inscrits dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Convention européenne des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

Proximus s'engage à créer des conditions de travail favorisant des pratiques équitables en termes d'emploi et à reconnaître et valoriser les conduites éthiques. Nous promovons un cadre de

travail professionnel et un environnement de travail inclusif. Nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation de conventions collectives dans le cadre des lois et réglementations nationales.

Toutefois, nous reconnaissons et sommes conscients que nos activités peuvent avoir un impact négatif sur les droits de l'Homme ou contribuer à un tel impact.

Chaîne d'approvisionnement durable

En plus de garantir la conformité au sein de son organisation, Proximus est attentive à la durabilité et à l'éthique dans sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi nous avons rédigé un Code de conduite 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).

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 24 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.

Nous intégrons les normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs et dans tous nos contrats. Nous contrôlons le

respect de ces normes 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 JAC.

Via cette dernière, nous soumettons nos principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement à un contrôle permanent en termes de respect des droits de l'Homme. Nous sommes ainsi en mesure de surveiller l'occurrence et/ou l'impact potentiels de toute infraction à des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Nous reconnaissons notre responsabilité d'entreprise concernant le respect de ces principes. Nous nous engageons à 'savoir et montrer', en vue 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 parties prenantes.




Diversité et inclusion


Conformément à l'Article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, Proximus décrit ci-dessous sa politique de diversité, ses objectifs et ses résultats.

Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

Grâce aux capacités uniques de nos collaborateurs, à leur expérience et à toutes les autres caractéristiques qui ne sont pas liées aux talents d'une personne, Proximus estime qu'une main-d'œuvre diversifiée lui permettra d'atteindre un marché plus diversifié et donc de créer une entreprise durable.

Proximus dispose dès lors d'une Politique de diversité et d'égalité des chances , qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.


À travers cette politique, Proximus entend non seulement créer des conditions favorables à la reconnaissance et au respect de ces différences, mais aussi défendre l'égalité des chances pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur parcours personnel.

La diversité fait partie intégrante du Code de conduite de Proximus . Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

- Traiter tous les candidats et les collaborateurs 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.
- 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 cette Politique et de prendre les mesures appropriées en cas de non-respect.

Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et de collaborateurs

Proximus est particulièrement consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Pour renforcer l'engagement pris de recruter des collaborateurs 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 et de feed-back, 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 s'engage à appliquer 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 de l'orientation sexuelle.

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 collaborateurs, source de création de valeur ajoutée.

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

- Célébration de la Journée internationale des droits des femmes le 8 mars ;
- Célébrations organisées durant le mois de la diversité (en mai), via divers articles de blog sur l'intranet et les sites de réseaux sociaux ;
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai ;
- Création d'un groupe de travail en vue de l'élaboration de la politique relative à la communauté LGBTQIA+ /au genre ;
- Poursuite de notre collaboration avec Open@Work en vue de l'élaboration d'une politique relative à la communauté LGBTQIA+ ;
- Signature d'un protocole d'accord en vue de confirmer notre partenariat avec Open@Work et d'approuver les démarches en faveur d'un lieu de travail plus inclusif pour notre personnel LGBTQIA+ ;
- Développement d'une identité visuelle, d'une image de marque et d'un plan de communication à l'échelle de l'entreprise pour D&I, en collaboration avec GCO et une agence externe ;
- Participation au projet de développement de la campagne de sensibilisation anti-discrimination dans les points de vente Proximus (campagne en faveur de la tolérance et du respect du public envers nos collaborateurs) ;
- Révision de l'offre de formation et développement d'un nouveau module consacré à la communication neutre en termes de genre ;
- Analyse de la structure de rémunération par niveau.

Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital. À cet égard, elle a atteint l'objectif qu'elle s'était assigné : recruter 30 % de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques d'ici à la fin 2022.

Dans le cadre de sa Convention collective de travail 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverte et non restrictive dans ses campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus a également pris des initiatives supplémentaires pour communiquer sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion par le biais de communications au personnel des Business Units, de sessions d'information en direct proposées à tous les collaborateurs, de messages internes du CEO à tous les collaborateurs, de différents réseaux sociaux et de publications sur le site web de Proximus.

Nous continuerons également à communiquer sur notre page intranet dédiée à la diversité et l'inclusion, qui rassemble toutes

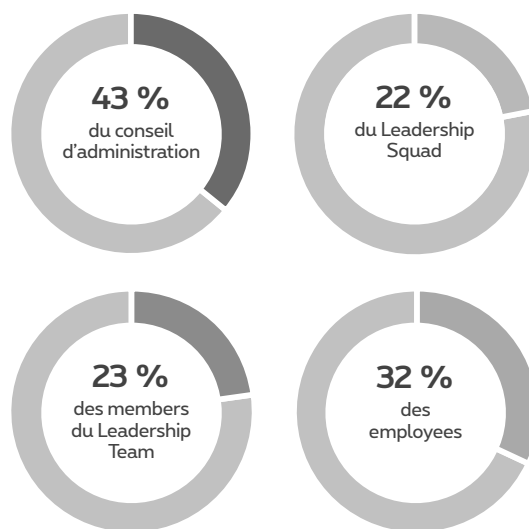
les informations sur les événements, les célébrations et autres sur le thème de la diversité et de l'inclusion chez Proximus et dans le monde entier.

En 2023, nous lancerons par ailleurs une campagne d'employer branding inspirante en interne comme en externe, visant à sensibiliser le public à notre stratégie et à nos actions pertinentes et à renforcer la position de Proximus en matière de diversité et d'inclusion.

Nous avons un parrainage 'Diamant' dans l'organisation 'Women on Board' et avons continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions tout au long de l'année. 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 de genre, cette approche se reflète également dans la représentation féminine à différents niveaux de notre entreprise :



Le Groupe Proximus dispose également d'une main-d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 62 nationalités.

Une culture permettant à chacun de concilier des activités au cours des différentes phases de la vie

Proximus veut créer les conditions permettant à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie en leur 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 collaborateurs de travailler dans un environnement de travail sûr, stimulant et inclusif, offrant à tous des chances égales et leur permettant de combiner leurs vies personnelle et professionnelle afin d'être présents de manière optimale et de se sentir soutenus, motivés et engagés au travail.

Proximus est un des partenaires fondateurs d'Experience@Work. Grâce à cette société, des personnes expérimentées peuvent offrir

leurs talents à d'autres organisations recherchant une expérience et/ou des talents spécifiques.

Nous offrons un soutien aux collaborateurs de plus de 50 ans afin de les aider dans leur développement personnel. Nous leur offrons la possibilité d'évaluer leurs compétences via un scan personnel, afin d'évaluer leurs talents et aspirations et d'agir sur leurs résultats s'ils le souhaitent. Nous informons régulièrement nos collaborateurs de plus de 55 ans sur l'employabilité durable et les possibilités qui s'offrent à eux pour gérer leurs objectifs de carrière, au moyen d'une brochure actualisée disponible sur notre intranet.

Droits de l'Homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans notre code de conduite. Notre politique en matière de droits de l'homme et notre politique en matière de diversité et d'égalité des chances, qui ont été révisées

en 2022, garantissent des conditions de travail dans lesquelles les différences sont reconnues et respectées, et où tous les employés bénéficient de l'égalité des chances. Ces deux politiques sont applicables 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 et 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 diverse et sont illustrées par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et employés qui doivent servir d'exemples en la matière.



Rapport de Rémunération

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad. 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 [↗](#).

Sauf mention explicite, 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 2022 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, à l'exception de son mandat en tant que Président du Conseil d'Administration de Telesign US, conformément aux pratiques de marché américaines.

	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif
Indemnité fixe annuelle	€ 50.000	€ 25.000
Jeton de présence aux réunions		
Conseil d'Administration	€ 10.000	€ 5.000
Comité en tant que Président du Comité	€ 5.000	€ 5.000
Comité en tant que membre	€ 2.500	€ 2.500
Indemnité pour frais de communication	€ 4.000	€ 2.000

- 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 actionariat 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 2022

Le montant total des rémunérations octroyées en 2022 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à € 987.723 bruts.

Conseil d'Administration

Réunions	Taux de présence
7	93 %

Comité de Transformation et d'Innovation

Réunions	Taux de présence
2	100 %

Comité d'Audit et de Supervision

Réunions	Taux de présence
4	100 %

Comité de Nomination et de Rémunération

Réunions	Taux de présence
4	100 %

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2022, 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 2022

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	Total 2022
Stefaan De Clerck	€ 50.000	€ 110.000	€ 6.223	€ 166.223
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Béatrice de Mahieu ⁴	€ 17.361	€ 32.500	€ 1.389	€ 51.250
Pierre Demuelenaere	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Martin De Prycker	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Martine Durez ³	€ 7.639	€ 7.500	€ 611	€ 15.750
Audrey Hanard ⁴	€ 17.361	€ 15.000	€ 1.389	€ 33.750
Ibrahim Ouassari	€ 25.000	€ 40.000	€ 2.000	€ 67.000
Catherine Rutten	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Isabelle Santens ³	€ 7.639	€ 5.000	€ 611	€ 13.250
Joachim Sonne	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Claire Tillekaerts ⁴	€ 17.361	€ 25.000	€ 1.389	€ 43.750
Agnès Touraine	€ 25.000	€ 35.000	€ 2.000	€ 62.000
Catherine Vandendorpe	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Luc Van den hove	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Paul Van de Perre ³	€ 7.639	€ 7.500	€ 611	€ 15.750
TOTAL	€ 350.000	€ 607.500	€ 30.223	€ 987.723

1 Réunions du Conseil extraordinaires rémunérées des 12 mai 2022 et 27 juin 2022

2 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 se monte à € 2.223 en 2022.

3 Fins de mandats le 20 avril 2022

4 Nommés le 20 avril 2022

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.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration sur 5 ans

	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022
	€ 1.000.499	€ 1.243.509	€ 1.231.116	€ 1.192.366	€ 987.723
variation d'une année à l'autre		+24,3 %	-1,0 %	-3,1 %	-17,2 %

Programme de Rémunération Global - vision générale

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

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

Rémunération des membres du Leadership Squad

Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Leadership Squad 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 Leadership Squad

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad. 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 Leadership Squad 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 et par l'engagement de notre entreprise à contribuer à une Belgique numérique inclusive, sûre,

durable et prospère. 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 Leadership Squad 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 – réalisée par des consultants externes spécialisés – consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Leadership Squad 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 Leadership Squad compris, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable.

Sauf mention explicite, tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

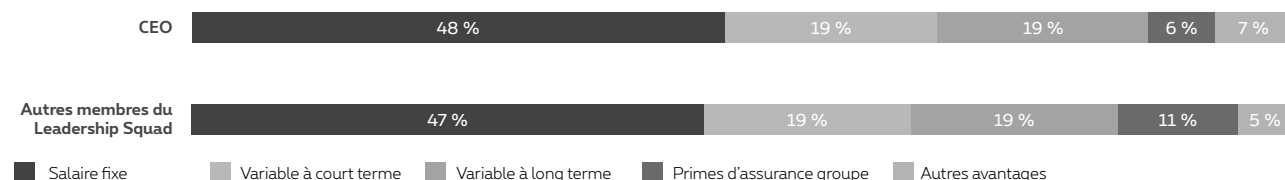
Structure de la rémunération du Leadership Squad

La rémunération des membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad, 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 2022)



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

Rémunération fixe

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

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour

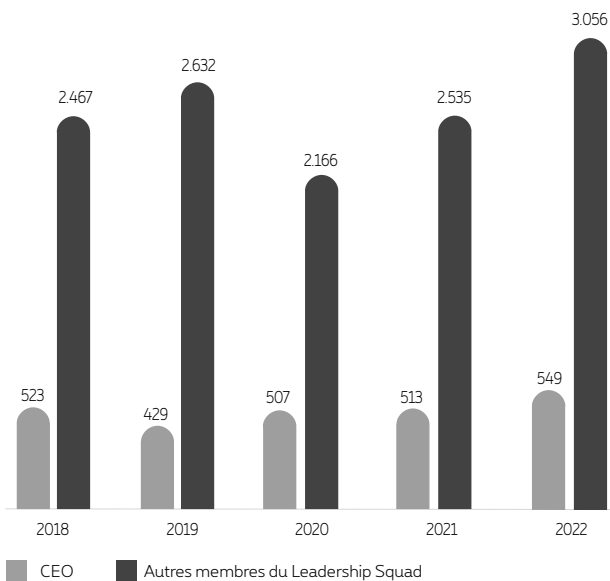
la durée de son mandat. La rémunération fixe des membres du Leadership Squad autres que le CEO est régulièrement évaluée par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur base d'une analyse approfondie de la performance continue et de l'évaluation du potentiel de chaque membre, fournies par le CEO, 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 Leadership Squad, 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 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. L'augmentation de 2021 à 2022 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. En effet, Proximus suit le système d'indexation du secteur public. En pratique, cela signifie que dès que l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2 % deux mois après le dépassement de l'indice.

Comme pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation de 2021 à 2022 est principalement due aux cinq indexations de 2022 mais résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Un rôle a été partiellement vacant en 2021 et un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Leadership Squad en 2021 afin de soutenir notre transformation digitale et nos ambitions. Un nouveau membre a dès lors rejoint le Leadership Squad en avril 2021.

Depuis 2022, des honoraires sont versés par Telesign US à Guillaume Boutin pour son mandat de président du Conseil d'Administration de Telesign US, pour un montant de 75 000 USD, comme il est d'usage aux États-Unis. De même, des honoraires sont également versés par Telesign à un membre du Leadership Squad depuis 2022 pour son mandat de Président d'un Comité de Telesign US, pour un montant de 8 000 USD. Ces honoraires ne sont pas inclus dans la rémunération fixe mentionnée dans le présent rapport, qui se concentre sur les éléments de rémunération liés à Proximus S.A.



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

Rémunération variable à court terme

Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 impérative. 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 Leadership Squad, en plus des prestations individuelles (pour 40 %), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

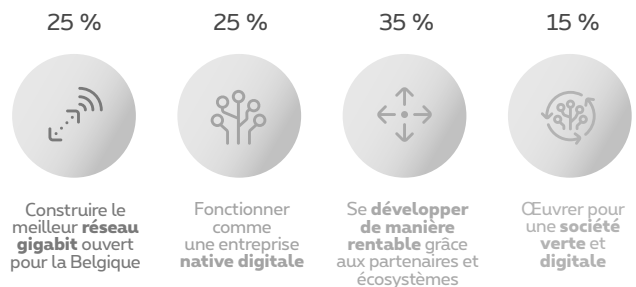
Performance du Groupe – Indicateurs de performance clés (KPIs)

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 Leadership Squad au cours de l'année 2022 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2021.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2021 l'ensemble suivant d'indicateurs de performance clés :

2021 - Rémunération variable à court terme Indicateurs de Performance Clés



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 une société plus verte, circulaire et sûre. Dans le cadre de 2022, des métriques dédiées à la réduction des émissions de CO₂ ont été ajoutées. Le poids des KPIs liés à l'ESG dans le cadre global des STI augmente d'année en année, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion numérique dans l'agenda sociétal.

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

Objectif stratégique 2021	Nature du KPI	STI KPI 2021	Poids	Définition du KPI
Croissance durable	Financier	Cash-Flow de l'entreprise	20 %	Montant des liquidités générées par les opérations commerciales.
	Mixte	Valeur nette d'acquisition	10 %	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Financier	OPEX indirect net	5 %	Dépenses opérationnelles indirectes nettes de l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles après déductions d'un nombre d'éléments spécifiques.
Entreprise Digitale	Non-Financier	NPS	5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	Expérience Client	10 %	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs. Ils concernent uniquement la marque Proximus, à l'exclusion de Scarlet. 1. Customer Effort Score Fiber Migration (migration du cuivre vers la fibre). 2. Customer Effort Score Support Journeys (administratif + technique). 3. Contact Centre Volumes (appels, mails, chats) : le volume croissant des interactions numériques devrait faire baisser les volumes des centres de contact et avoir un impact positif sur l'expérience client.
	Non-Financier	Entreprise Digitale	10 %	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs : 1. Pénétration digitale de nos volumes de vente 2. Utilisation de MyProximus : nombre mensuel d'utilisateurs de l'application MyProximus 3. Utilisation de Pickx : nombre mensuel d'utilisateurs de Proximus Pickx (App + Web).
Réseau Gigabit	Non-Financier	Construction de la fibre	15 %	Déploiement de notre nouveau réseau de fibre : nombre supplémentaire de foyers équipés de la fibre au cours de l'année observée.
	Non-Financier	Taux de pénétration de la fibre	5 %	Ratio entre le parc de foyers activés par la fibre et le parc de foyers contactés qui sont éligibles pour l'activation de la fibre.
	Non-Financier	Déploiement de la 5G	5 %	Nombre total de sites 5G actifs.
Société Verte et Digitale	Non-Financier	Société Verte et Digitale	5 %	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs : 1. Appareils retournés : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés. 2. Câbles en cuivre recyclés : quantité de câbles en cuivre du réseau – éliminés progressivement – proposés au recyclage. 3. Résilience en matière de cybersécurité : mesure de la résilience de notre entreprise face aux menaces de cybersécurité.
	Non-Financier	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.
Total			100 %	

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 ont été 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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.

Les paramètres liés à l'ESG font partie des objectifs annuels individuels, tels que les KPIs de changement climatique (visant à réduire notre empreinte environnementale, celle de nos clients et celle de nos fournisseurs), une influence positive sur la société (digitale), les KPIs de gouvernance ou les paramètres ayant une dimension de responsabilité sociale. Notre entreprise souhaite encourager une prise de conscience permanente ainsi qu'un comportement et une gestion respectueux du climat.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad varie en fonction des résultats du Groupe (pour 60 %) et de l'évaluation des prestations individuelles (pour 40 %) par le Conseil d'Administration.

Année de prestations 2021	Objectifs de la rémunération variable à court terme	Poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	Croissance rentable	21 %
	Entreprise digitale	15 %
	Réseau Gigabit	15 %
	Société Verte et Digitale	9 %
	Objectifs personnels	40 %
	Cible totale	100 %

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Leadership Squad 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.

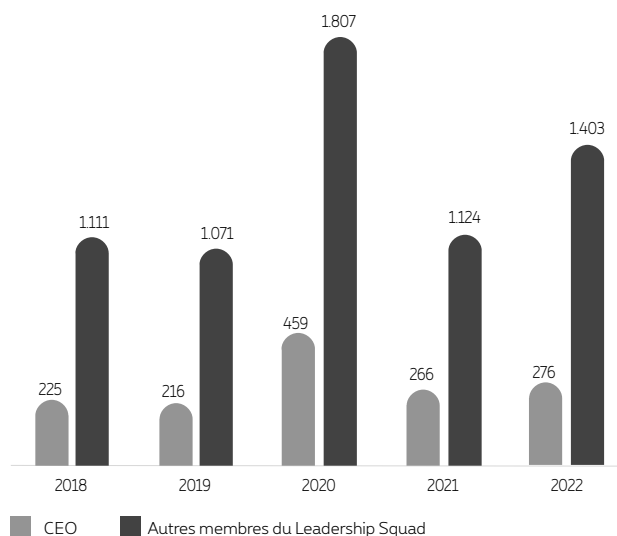
Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

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 Leadership Squad 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 2022, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de € 276.019 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 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 2022 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2021) s'élève à € 1.402.844 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad (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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad, 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 Leadership Squad 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 et en 2022.

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad.

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.

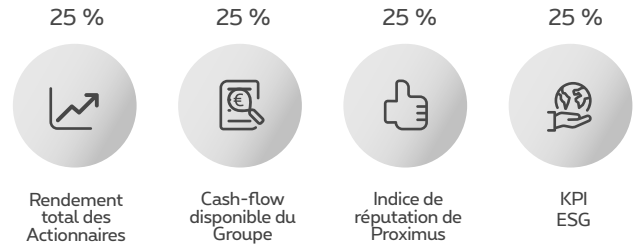
Nous gardons l'avenir à l'esprit

Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPIs LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPIs originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre davantage l'accent sur nos efforts pour évoluer vers une société plus durable. Ce KPI ESG sera revu au fil des ans en fonction de nos préoccupations ESG et de notre engagement à long terme à contribuer aux changements nécessaires.

C'est pourquoi, en 2022, 4 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 cash-flow disponible durable et 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
- 2 KPIs non financiers : l'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance)

2022 - Rémunération variable à long terme Indicateurs de Performance Clés



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. Le poids de chaque KPI a été revu lors de l'introduction du KPI ESG en tant que 4ème KPI. 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	25 % ¹	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.
Cash-flow disponible du Groupe	25 % ¹	Le KPI Cash-flow disponible du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Cash-flow disponible du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. 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	25 % ²	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. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
KPI ESG	25 %	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO ₂ à l'échelle de l'entreprise, mais d'autres mesures ESG seront prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

Pour l'indice de réputation, le KPI ESG et le cash-flow disponible 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 4 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.

1 40 % pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

2 20 % pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

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. Depuis 2021, le montant attribué se réfère à une année de prestations complète. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. En 2022, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de € 208 073 bruts, qui sera dévolue en mai 2025 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2025.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à € 1.097.703 bruts en 2021 et à € 1.154.000 bruts en 2022. Les variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad.



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 Leadership Squad 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 = le plafond de pension légale

Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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

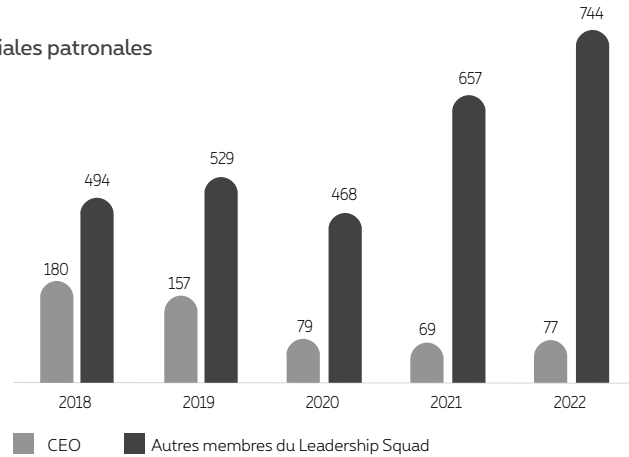
Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 14 % de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées par notre société pour leurs assurances groupe en 2022 s'élevaient à environ 24 % de leur rémunération fixe.

Primes d'assurance groupe sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Les montants déclarés pour 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 Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad.



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 Leadership Squad 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

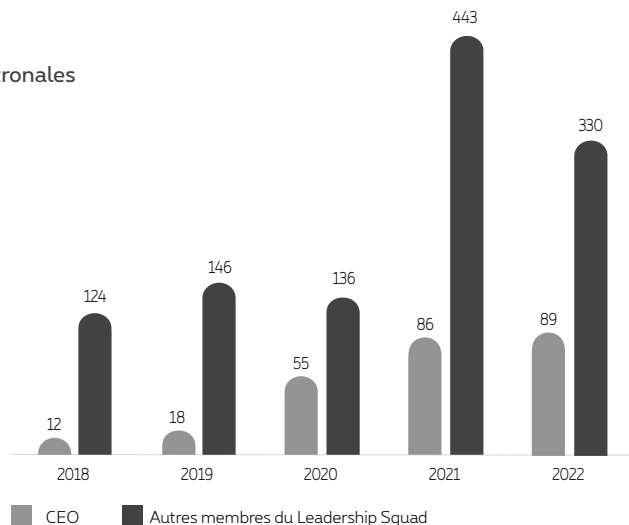
programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Leadership Squad compris.

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 sur l'autre. Pour 2022, ce ratio est estimé à 14 % pour le CEO et à 23 % pour les autres membres du Leadership Squad.

Autres avantages sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

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 Leadership Squad 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.



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 Leadership Squad.

Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Leadership Squad lors de la vacance d'une

fonction au sein du Leadership Squad, ou dans le cas où une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait 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 Leadership Squad, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1^{er} janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations

financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1^{er} janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

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

Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad

Notre société et les autres membres du Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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). Depuis 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (en 2022, respectivement € 276.019 bruts de STI en fonction des KPIs du Groupe atteints et € 208.073 bruts de LTI).

CEO	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	€ 522.810 56 %	€ 429.498 52 %	€ 507.492 45 %	€ 512.537 45 %	€ 549.015 46 %
Rémunération variable à court terme	€ 225.295 24 %	€ 215.661 26 %	€ 458.833 41 %	€ 265.614 23 %	€ 276.019 23 %
Rémunération variable à long terme	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 18.833 2 %	€ 203.996 18 %	€ 208.073 17 %
Primes d'assurance groupe	€ 180.003 19 %	€ 157.433 19 %	€ 78.550 7 %	€ 69.007 6 %	€ 76.962 6 %
Autres avantages	€ 12.438 1 %	€ 17.619 2 %	€ 55.083 5 %	€ 86.402 8 %	€ 88.660 7 %
Sous-total (hors contributions sociales patronales)	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791	€ 1.137.556	€ 1.198.729
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %
Total (hors contributions sociales patronales)	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791	€ 1.137.556	€ 1.198.729

* 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. L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par Telesign US pour son mandat de Président (d'un montant de 75.000 USD)

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

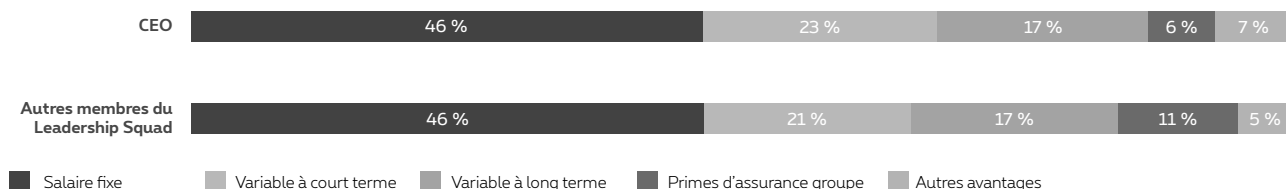
Autres membres du Comité de Direction	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	€ 2.466.946 47 %	€ 2.632.038 48 %	€ 2.166.045 39 %	€ 2.534.773 43 %	€ 3.055.941 46 %
Rémunération variable à court terme	€ 1.110.745 21 %	€ 1.070.733 20 %	€ 1.807.390 33 %	€ 1.123.605 19 %	€ 1.402.844 21 %
Rémunération variable à long terme	€ 1.025.000 20 %	€ 1.055.000 19 %	€ 916.375 17 %	€ 1.097.703 19 %	€ 1.154.000 17 %
Primes d'assurance groupe	€ 494.319 9 %	€ 529.369 10 %	€ 468.275 9 %	€ 657.319 11 %	€ 743.750 11 %
Autres avantages	€ 124.172 2 %	€ 145.588 3 %	€ 135.648 2 %	€ 442.935 8 %	€ 329.817 5 %
Sous-total (hors contributions sociales patronales)	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733	€ 5.856.335	€ 6.686.352
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %
Total (hors contributions sociales patronales)	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733	€ 5.856.335	€ 6.686.352

* Autres membres du Leadership Squad : l'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est principalement due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. L'augmentation depuis 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. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par Telesign US à un membre du Leadership Squad pour son mandat de Président d'un Comité de Telesign US (d'un montant de 8.000 USD).

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Leadership Squad 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 2022 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 Leadership Squad afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Leadership Squad et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Leadership Squad 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.

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 27,9 en 2022. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la plus basse, en prenant en compte la rémunération cible totale (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. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio s'élève à 29,6.

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 inférieur aux pratiques du marché¹.

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 Leadership Squad) entre 2018 et 2022.

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

	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération moyenne*	€ 77.786	€ 81.802	€ 86.677	€ 87.400	€ 93.471
évolution d'une année à l'autre		+5 %	+6 %	+1 %	+7 %

* 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 (Leadership Squad exclu)

Quant au ratio de rémunération qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération moyenne des employés de l'entreprise, il est égal à 12,9 en 2022. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio serait de 13,7.

L'évolution d'une année à l'autre (2022 vs 2021) de la rémunération cible totale du CEO et de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est respectivement de +9,8 % et +7 %. Ces augmentations sont dues aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022.

1 Selon une analyse des politiques et rapports annuels BEL20 publiée par Willis Towers Watson - basée sur 17 rapports de rémunération publiés au 7 juin 2022 - la médiane du ratio de rémunération divulgué entre la rémunération la plus élevée et la plus basse était de 42,9 pour 2021

Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2018 et 2022.

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 million d'€)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2022	5.909 +7,8 %	1.786 -2,7 %
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	1.865

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 Leadership Squad 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 Leadership Squad 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 de 2021, soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2022, a été approuvé à 75,5 %. 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.



Cadre réglementaire

Réglementation du câble et du haut débit

La décision des régulateurs belges du 29 juin 2018 sur l'analyse du marché du haut débit et de la télévision a fixé la réglementation du réseau FTTH fibre et DSL de Proximus et des réseaux câblés. En termes de tarification, les régulateurs ont imposé un modèle de 'fair pricing' (tarification équitable) pour les frais de location mensuels FTTH.

En ce qui concerne la tarification de gros de la fibre optique de Proximus, l'IBPT a conclu le 9 mars 2021 que les prix de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès à son réseau de fibre optique sont 'équitablement' et conformes à la réglementation qu'il a adoptée en 2018. Il s'agit des prix d'accès payés par les autres opérateurs pour l'utilisation du réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

En avril 2021, l'IBPT a accompli la première étape dans la préparation de la révision de sa décision de juin 2018 relative aux marchés du haut débit et de la télévision. Le cadre réglementaire prévoit que les régulateurs doivent examiner régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex ante. Les évolutions techniques et concurrentielles ainsi que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être prises en compte.

En 2021, l'IBPT a également annoncé son intention d'appliquer les obligations de Proximus en matière d'accès aux fibre aux joint-ventures Fiberklaar et Unifiber. Celles-ci seront également soumises aux obligations d'accès, de transparence, de non-discrimination et de contrôle des prix imposées à Proximus sur la base de la décision de 2018. La préparation de l'offre de référence et la détermination des coûts sous-jacents dans le cadre d'une approche de tarification équitable devraient avoir lieu dans le courant de l'année 2023.

La décision de décembre 2019 relative au réexamen du marché de la 'fourniture en gros d'accès de haute qualité' est entrée en vigueur le 1^{er} février 2020. Les opérateurs alternatifs achètent ces services d'accès de haute qualité pour connecter des sites (entreprises, stations de base, points d'interconnexion, etc.) qu'ils ne peuvent pas atteindre avec leur propre infrastructure. Proximus doit appliquer des prix équitables aux frais de location mensuels. Étant donné que plusieurs infrastructures alternatives sont déjà présentes dans certaines zones, l'IBPT y prévoit une réglementation plus souple, c'est-à-dire pas de réglementation des prix pour l'accès actif. En 2021, l'IBPT a entamé son exercice de révision de la liste de ces zones compétitives. Sur base de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées ou retirées de la liste.

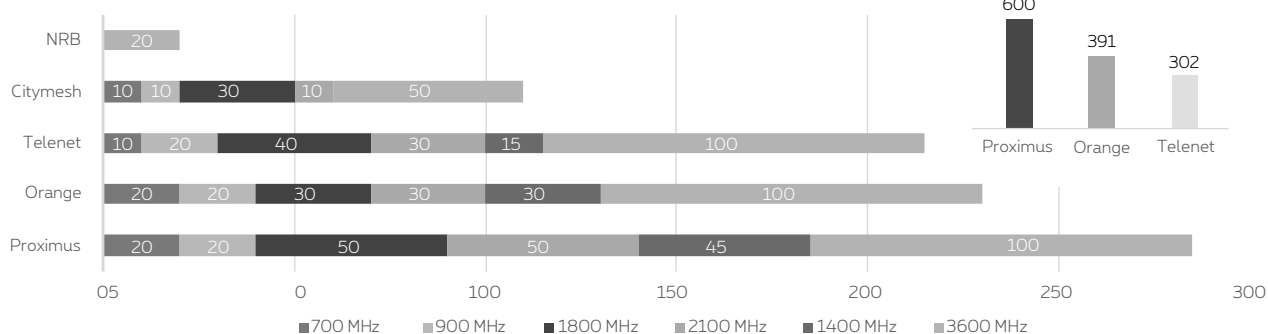
Spectre radioélectrique

Belgique

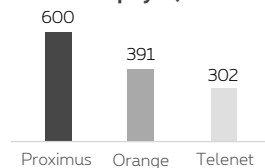
La vente aux enchères du spectre multibande, y compris le renouvellement des licences de spectre 2G/3G existantes (900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz) ainsi que l'octroi de nouvelles fréquences 5G (700 MHz, 1400 MHz et 3600 MHz), a été clôturée le 20 juillet 2022. Au total, Proximus a pu obtenir 285 MHz pour 600 millions d'euros. Toutes les licences seront

valables 20 ans, à l'exception de la bande 3600MHz qui expirera le 7 mai 2040. Les bandes 900MHz, 1800MHz et 2100MHz débuteront le 1^{er} janvier 2023 et la bande 1400MHz six mois plus tard, le 1^{er} juillet 2023.

Spectre par opérateur (MHz)



Prix total payé (en Mio €)



Itinérance internationale

Le 4 avril 2022, le Conseil européen a adopté un nouvel acte législatif visant à proroger le règlement sur l'itinérance qui sera d'application jusqu'au 30 juin 2032. En outre, les frais d'itinérance de gros (les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients utilisent d'autres réseaux lorsqu'ils utilisent

l'itinérance dans l'UE) sont plafonnés à € 2 par Gigabyte (Gb) à partir de 2022 descendant progressivement jusqu'à € 1 en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS seront réduits en deux étapes, en 2022 et 2025, sur base d'un ajustement progressif.

€ hors TVA	1/1/2022-30/6/2022	1/7/2022-31/12/2022	2023	2024	2025	2026	2027 -2032
Voice call/min	0,032	0,022	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,01	0,004	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Data/GB	2,5	2	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Couverture et qualité des réseaux


Dans le cadre de son projet 'Atlas', l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture des réseaux mobiles et fixes en Belgique ainsi que sur la qualité de l'expérience utilisateur sur ces réseaux.


L'IBPT a publié la dernière édition de ses cartes mobiles le 10 février 2022 (situation octobre 2021). Ces cartes permettent de vérifier la couverture de chacun des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent différents niveaux de couverture (très bon/profond intérieur, bon/intérieur, satisfaisant/extérieur). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus a la couverture de population la plus élevée et ce pour tous les niveaux de couverture. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas mobile pour début 2023.

Début 2022, l'IBPT a publié une étude intitulée 'tests sur routes et dans les trains' sur la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles. Il ressort de cette étude que les performances des réseaux mobiles en Belgique ont été 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 effectués par les opérateurs. Elle souligne que, sur base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, pour les tests de conduite, Proximus affiche d'excellents résultats pour les temps d'établissement des appels, les temps de

démarrage du streaming vidéo et les performances Dropbox et, pour les tests de train, Proximus a obtenu le meilleur score pour 19 des 21 indicateurs mesurés. L'IBPT prépare une mise à jour pour fin 2022 ou début 2023.

Pour le réseau fixe, l'IBPT continue de publier des cartes de couverture agrégées de Proximus et des câblo-opérateurs selon différentes vitesses de téléchargement : 1 Mbps, 10 Mbps, 30 Mbps, 50 Mbps et 100 Mbps. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas fixe pour début 2023 avec des cartes plus détaillées.

Le 16 mai 2022, l'IBPT a publié, pour la première fois, des cartes montrant la couverture FTTH (Fiber-To-The-Home) actuelle et prévue à court terme en Belgique.  La couverture des différentes zones est indiquée par une couleur spécifique indiquant les opérateurs FTTH présents et l'état de leur déploiement (déployé et planifié). L'IBPT demande ces informations aux opérateurs de fibre. L'IBPT met à jour cette carte sur une base trimestrielle et donne ainsi un aperçu clair de l'évolution du déploiement de la fibre optique en Belgique.

Depuis décembre 2021, l'IBPT publie son 'Vademecum fibre'  dans lequel il vise à informer un large public (utilisateurs finaux, propriétaires d'immeubles, exploitants & autorités publiques) sur la fibre et son déploiement. Compte tenu de la grande diversité des groupes cibles, les informations restent générales et sont plutôt objectives et techniques.

Neutralité du Net

À la suite des arrêts de la Cour de justice du 2 septembre 2021, Proximus a été contrainte d'arrêter toutes ses offres 'zero rating' (principalement les applications favorites dans les offres Mobilus et les offres Epic). Cette suppression a été mise en œuvre le 1^{er} septembre 2022. L'Organe des régulateurs européens, l'ORECE, a révisé en conséquence ses lignes directrices sur l'internet ouvert pour les pratiques de 'zero-rating', considérant que ces pratiques sont désormais incompatibles avec le règlement sur l'Internet ouvert.

Le 28 juin 2022, l'IBPT a adopté son sixième rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'Internet en Belgique, couvrant la période du 1^{er} mai 2021 au 30 avril 2022. L'IBPT considère que jusqu'à présent, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité du réseau.

Service universel – tarifs sociaux

Le 8 novembre 2022, le gouvernement belge a convenu d'un nouveau tarif social pour l'accès à Internet, à € 19 par mois. Le

nouveau taux devrait être disponible à partir de 2024 pour plus d'un demi-million de ménages à faible revenu.

Transposition du code de l'UE

À partir du 3 janvier 2023, les clients des services mobiles prépayés auront le droit de demander le remboursement du crédit restant en cas de migration vers un autre opérateur. Cette exigence faisait partie du code des télécommunications de l'UE (adopté fin 2018) qui a été transposé dans la loi Belge sur les télécommunications le 31 décembre 2021. Sur demande ; l'opérateur cédant remboursera tout crédit restant aux clients

utilisant des services prépayés. Ce remboursement peut être soumis à des frais de € 5 (non soumis à la TVA) uniquement si spécifié dans le contrat.

Les modalités d'application de cette obligation sont définies dans un arrêté royal publié le 3 octobre 2022.

Acte législatif de l'UE sur le marché numérique et acte législatif sur les services numériques

La nouvelle loi sur la concurrence vise les grands marchés en ligne, les magasins d'applications, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les plateformes cloud, qui auront jusqu'en mars 2024 pour mettre en place les nouvelles restrictions.

La DMA interdit diverses pratiques déloyales identifiées par l'UE dans un certain nombre d'affaires de concurrence précédentes contre des géants de l'internet. Il s'agit, entre autres, de ne pas favoriser leurs propres services par rapport à des tiers utilisant

leurs plateformes en ligne, de ne pas réutiliser les données obtenues auprès de vendeurs concurrents sur les plateformes et de permettre à d'autres services de paiement et installations d'applications d'accéder à leurs plateformes.

De plus, les contrôleurs d'accès doivent notifier à la Commission européenne toutes les acquisitions, quelle que soit leur taille, et la Commission dispose de pouvoirs supplémentaires pour imposer des mesures correctives si elle identifie des problèmes de concurrence. Les infractions à la DMA peuvent également entraîner des amendes allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires et 20 % en cas de récidive.

Le 4 octobre 2022, le Conseil de l'UE a donné son approbation formelle à la nouvelle loi sur les services numériques (Digital Services Act=DSA). Cette réglementation sera d'application à partir du 17 février 2024.

Proposée pour la première fois en décembre 2020, la loi sur les services numériques établit un nouveau niveau de responsabilité pour les plateformes en ligne afin de supprimer les contenus illégaux et préjudiciables, tout en augmentant la transparence sur la manière dont les algorithmes sont utilisés et en introduisant une protection pour les mineurs contre les publicités personnalisées. Elle couvrira une gamme de services intermédiaires en ligne, notamment les fournisseurs d'accès à Internet, les sociétés d'hébergement, les grands moteurs de recherche et les places de marché en ligne. Les très grands fournisseurs devront également faire face à des exigences réglementaires supplémentaires.



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 2022

L'action Proximus a clôturé l'année 2022 à € 8,996, soit 47,5 % de moins que le dernier cours de l'année 2021.

L'action Proximus a connu un bon début d'année après l'annonce du projet d'entrée en Bourse de Telesign, filiale internationale de Proximus.

Fin mars, le régulateur (IBPT) a ravivé les craintes liées à l'arrivée d'un nouvel opérateur mobile en annonçant qu'un nouvel opérateur admis à la mise aux enchères du spectre en juin avait levé l'option afin de disposer d'un paquet de spectre réservé. Ce nouvel opérateur disposait ainsi du spectre adéquat pour entrer sur le marché mobile belge. Les incertitudes concernant la future structure du marché mobile belge ont pesé lourdement sur l'action Proximus pendant une période prolongée, en plus des répercussions de la guerre en Ukraine sur le marché global.

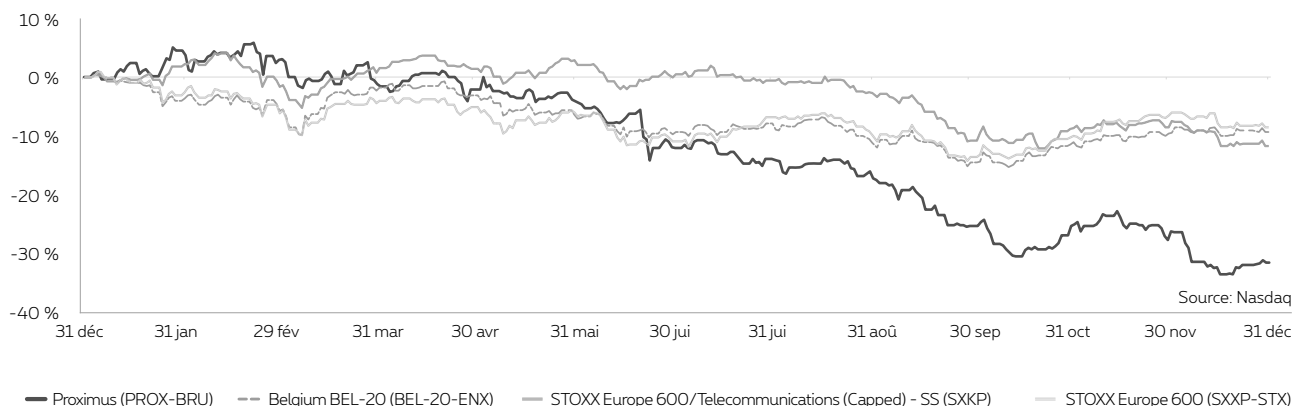
Les résultats de la mise aux enchères du spectre mobile belge en juin ont été globalement conformes aux attentes des analystes

en termes de prix. La principale surprise est venue de l'opérateur roumain Digi, qui a obtenu le spectre réservé en partenariat avec Citymesh.

Début juillet, Proximus a annoncé l'abandon de son projet d'introduction en Bourse pour Telesign. Cette décision s'explique par la forte volatilité du marché liée à l'environnement macroéconomique externe.

Malgré de bons résultats trimestriels continus et deux révisions à la hausse des prévisions financières de l'entreprise pour l'ensemble de l'année, l'action est restée sous pression au second semestre. En cause, les craintes persistantes de changements dans la structure du marché mobile, mais aussi le chevauchement potentiel dans le déploiement de la fibre en Belgique, l'exposition à la forte inflation des salaires et à la hausse des coûts de l'énergie. Tous ces éléments présageaient une détérioration du cash-flow libre, les analystes pointant une insuffisance de cash-flow disponible pour couvrir les dividendes.

Évolution du cours de l'action Proximus en 2023 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022
Cours le plus haut	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,1	28,17	27,12	19,16	18,65
Cours le plus bas	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,47
Cours au 31 décembre	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	9,00
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	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	259.157.567
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395
Nombre d'actions en circulation	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	322.392.507
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	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	322.552.465
Capitalisation boursière au 31 décembre (en € milliards) ¹	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90
Chiffres clés par action - sur base rapporté										
EBITDA	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66
Bénéfice net ²	1,98	2,04	1,50	1,62	1,64	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	10,9	14,73	20,03	16,86	16,70	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut ³	10,10 %	4,98 %	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent										
EBITDA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54
Bénéfice par action	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00

1 Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

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

Nos actionnaires

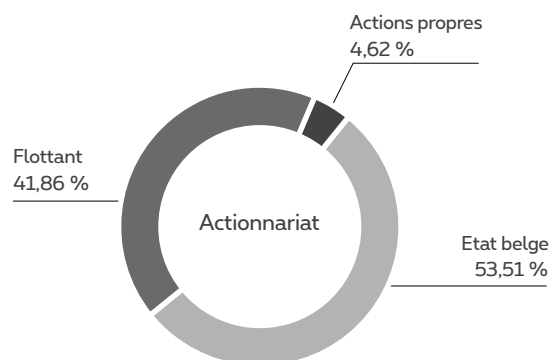
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise. Fin 2022, Proximus détenait 4,62 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,86 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 57 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et en France, suivis par l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2022

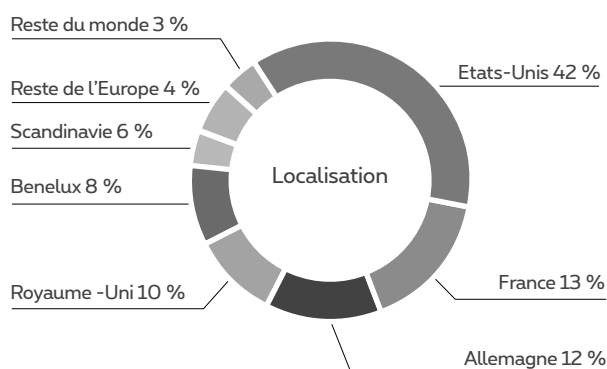
	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51 %	56,11 %	55,99 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.632.628	4,62 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
Flottant	141.504.938	41,86 %	43,89 %	43,80 %	141.504.938	141.504.938
Total	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	322.392.507	323.086.209

Actionnariat de Proximus



Source : analyse des actionnaires, novembre 2022
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

Actions institutionnelles par localisation



Évolution des actions propres

Fin 2021	15.283.771
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	359.086
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-10.229
Fin 2022	15.632.628

Fin 2022, Proximus détenait 15.632.628 actions propres, soit 4,62 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2022, Proximus a utilisé 10.229 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée¹.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.938.926 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

¹ Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération.

Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %. En 2022, 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 2022, 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 :

- la FSMA à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
20/12/2022	22/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	13.727.440	4,06 %	15.572.027	4,61 %
19/12/2022	22/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.546.657	4,60 %	17.369.412	5,14 %
02/12/2022	06/12/2022	Blackrock Inc.	>3 %	11.894.985	3,52 %	14.561.603	4,31 %
01/12/2022	05/12/2022	Blackrock Inc.	<3 %	10.047.819	2,97 %	13.640.775	4,04 %
30/11/2022	02/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	10.403.276	3,08 %	13.988.006	4,14 %
22/11/2022	23/11/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.224.290	4,50 %	19.890.618	5,88 %
17/10/2022	19/10/2022	Blackrock Inc.	>5 %	18.766.191	5,55 %	20.320.944	6,01 %
10/10/2022	11/10/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.525.862	4,89 %	19.381.651	5,73 %
21/09/2022	23/09/2022	Blackrock Inc.	>5 %	18.605.105	5,50 %	20.376.172	6,03 %
29/07/2022	02/08/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.669.500	4,93 %	19.765.856	5,85 %
23/05/2022	24/05/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.084.870	5,05 %	19.502.298	5,77 %
19/05/2022	23/05/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.576.558	4,90 %	19.769.007	5,85 %
05/05/2022	06/05/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.885.787	5,29 %	19.609.797	5,80 %
21/04/2022	25/04/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.893.662	5,00 %	19.003.040	5,62 %
07/04/2022	11/04/2022	Blackrock Inc.	>5 %	16.991.604	5,03 %	19.267.131	5,70 %
29/03/2022	30/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.899.684	4,70 %	19.310.109	5,71 %
30/03/2022	#REF!	Blackrock Inc.	>5 %	17.186.212	5,08 %	19.701.381	5,83 %
25/03/2022	28/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.701.096	4,94 %	19.125.445	5,66 %
24/03/2022	28/03/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.129.572	5,07 %	19.188.304	5,68 %
11/03/2022	14/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.081.527	4,76 %	20.193.391	5,97 %
31/01/2022	02/02/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.144.751	5,07 %	20.103.111	5,95 %

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

bold2025 trace une voie ambitieuse pour le Groupe Proximus : croissance et création de valeur, poursuite des investissements dans le meilleur réseau gigabit de Belgique, l'amélioration de l'expérience client, des produits et services de nouvelle génération et un développement continu à l'international. La nécessité de conserver une position financière saine amène cependant Proximus à réajuster sa politique de dividende.

Proximus a l'intention de verser un dividende brut stable de € 1,20 par action sur les résultats de 2023, sous condition d'une performance financière conforme au plan stratégique. Elle ramènera son niveau de dividende à € 0,60 par action sur ses résultats de 2024 et 2025. Le niveau de dividende durable réajusté tient compte de tous les effets macroéconomiques et inflationnistes actuellement connus, ainsi que des changements attendus dans la structure du marché.

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 2022

Le 16 février 2023, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 19 avril 2023 de verser un dividende brut de € 1,20 par action sur le résultat de 2022, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2022.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 28 avril 2023, avec enregistrement le 27 avril 2023 et cotation ex-dividende le 26 avril 2023.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2022 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 2022, Proximus a organisé plusieurs roadshows avec ses hauts dirigeants. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. 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 : proximus.com/investors.

Calendrier financier²

12 avril 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2022
19 avril 2023	Assemblée générale annuelle des actionnaires
28 avril 2023	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
28 avril 2023	Annonce des résultats du premier trimestre 2023
12 juillet 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2023
28 juillet 2023	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2023
11 octobre 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2023
27 octobre 2023	Annonce des résultats du troisième trimestre 2023

² Remarque : ces dates sont susceptibles de changement

Rapports non-financiers

Notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU


Les objectifs de développement durable (ODD) définissent les priorités mondiales en matière de développement durable pour 2030 et cherchent à mobiliser les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble autour d'un ensemble commun d'objectifs et de résultats.


En tant qu'opérateur télécom et ICT, nous avons un rôle à jouer pour contribuer à ces objectifs. Cependant, les 17 ODD ne sont pas tous directement pertinents pour nos activités. En 2022, nous avons effectué une analyse plus précise de notre business model

et de notre stratégie de développement durable par rapport aux ODD, dans le but de fixer des priorités et de clarifier les enjeux. Nous avons choisi de nous focaliser sur quatre ODD clés, sur lesquels Proximus pourra avoir le maximum d'impact et apporter la plus grande contribution : les ODD 8, 9, 12 et 13.


Nous avons ajouté les ODD 4 'Éducation de qualité' et 5 'Égalité entre les sexes', pour lesquels nous estimons avoir un impact moyen, mais qui font partie intégrante de nos valeurs d'entreprise.




ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p>Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous</p>	<p>4.4 D'ici 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat</p>	<p>Développement du collaborateur</p> <p>Large éventail de programmes de formation sur la plateforme 'learning@proximus', comprenant des cours en classe, des modules digitaux et des e-books, pour permettre aux collaborateurs de rester à jour dans leurs domaines d'expertise.</p> <p>La plateforme de formation fournit aux collaborateurs les outils nécessaires pour construire leur avenir, voire donner une nouvelle orientation à leur carrière.</p> <p>Soutien spécifique offert aux collaborateurs de plus de 50 ans afin de les aider dans leur développement personnel, par la formation continue, via Experience@work...</p> <p>Formation continue de nos collaborateurs de terrain (ingénieurs, techniciens, jointeurs) et de nos collaborateurs en contact avec la clientèle (dans les call centers et les shops).</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
		<p>Renforcement des compétences</p> <p>Partenariat avec 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.</p> <p>Academic Connect : solution qui permet aux enseignants et aux élèves d'entrer dans l'ère du digital et d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Encourager l'inclusion digitale
		<p>Emploi des jeunes</p> <p>Recrutement de 13 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et d'environ 70 stagiaires.</p> <p>Partenariats avec MolenGeek, une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés à bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital, et avec l'école 19, la première école de codage belge gratuite.</p> <p>Partenaire fondateur 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.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Encourager l'inclusion digitale

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser</p>	5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	Égalité de rémunération pour les femmes et les hommes Proximus respecte le principe d'égalité des salaires. Depuis 2021, une évaluation de l'égalité de rémunération par genre est menée. Celle-ci démontre que la différence entre les travailleurs féminins et masculins n'est pas due à une différence de politique salariale, mais au pourcentage de travail à temps partiel plus important chez les femmes que chez les hommes.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Congé parental et garde d'enfants Proximus offre des conditions qui permettent à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie : congé parental, travail à domicile, horaires à temps partiel, garde d'enfants malades, intervention dans les frais de garde, allocation de transition, bourse d'études, offre de vacances pour les enfants, Kids' Days, intervention de consultants sociaux en cas de situation personnelle difficile.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Harcèlement au travail Proximus a élaboré une politique de Diversité et d'Égalité des Chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. La diversité et l'inclusion font également partie intégrante du Code de conduite, qui s'applique à tous les collaborateurs et fait l'objet d'une formation obligatoire. Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de veiller au respect du Code et de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect. Des formations spécifiques sont dispensées aux collaborateurs de première ligne sur la gestion des clients agressifs et le signalement de comportements de ce type. Les incidents, y compris la violence ou le harcèlement de la part de tiers (clients dans les points de vente, par exemple) et toute action corrective sont rapportés trimestriellement au Comité d'audit et de supervision.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Non-discrimination 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, pour la fin 2022, 30 % de femmes dans des domaines techniques requérant un diplôme universitaire.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Chaîne d'approvisionnement inclusive Notre Code de conduite des fournisseurs exige de la part de ces derniers le respect et la protection des droits de l'Homme des travailleurs (y compris la non-discrimination), ainsi que des personnes et des communautés concernées par leurs activités.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Droits de l'Homme Chaîne d'approvisionnement responsable
		5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	Représentation des femmes aux différents niveaux de notre entreprise 43 % au Conseil d'Administration 22 % au sein du Leadership Squad 32 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous</p>	<p>8.2 Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre</p>	<p>Principal fournisseur de services de connectivité, de services digitaux et de solutions ICT en Belgique, Proximus contribue à la croissance économique durable de la Belgique en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • construisant le réseau gigabit de la Belgique, avec la fibre et la 5G, • accompagnant la transformation digitale de ses clients entreprises, • soutenant le développement de nouveaux écosystèmes, de nouveaux business models et la création d'emplois (p. ex. Doktr ...). • stimulant, avec Proximus Ada, l'intelligence artificielle et l'expertise en cybersécurité en Belgique. 	Élevé	Renforcer l'impact positif	<p>Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge</p> <p>Accès aux services essentiels</p>
	<p>8.5 D'ici 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale</p>	<p>Le Groupe Proximus emploie directement 11.634 collaborateurs.</p> <p>Proximus a accueilli 456 nouveaux collaborateurs, dont 172 dans les points de vente et contact centers.</p> <p>Vis-à-vis de nos collaborateurs, nous nous engageons à leur offrir une rémunération équitable, l'égalité des chances et des possibilités de formation et de développement. Nous garantissons un environnement de travail sûr et sécurisant et promovons le bien-être au travail. En signant notre Code de conduite des fournisseurs, nos fournisseurs acceptent d'adhérer au même niveau d'engagement que le nôtre.</p> <p>Proximus collabore avec plusieurs entreprises de travail adapté. Elle offre ainsi la possibilité à environ 200 personnes porteuses d'un handicap de réaliser diverses activités : câblage, assemblage, réparation, tests, conditionnement de produits.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	<p>Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs</p> <p>Chaîne d'approvisionnement responsable</p>
 <p>Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</p>	<p>9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité</p>	<p>Avec son réseau gigabit, Proximus construit l'infrastructure digitale pérenne et durable de la Belgique et s'engage à offrir un internet performant à tous les Belges :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambition d'atteindre une couverture gigabit de 100 % d'ici 2032 • Ambition d'atteindre une couverture 5G de 100 % d'ici fin 2025 <p>Notre offre rend l'accès au digital abordable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marque Scarlet à bas prix, produits d'entrée attrayants pour l'internet et le mobile avec la marque Proximus, tarifs sociaux, offre 'Internet for All' pour les Belges défavorisés <p>Nous encourageons également le développement de produits et services innovants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur notre plateforme d'innovation 5G, les clients de différents secteurs industriels peuvent tester de nouveaux use-cases 5G avant d'entamer le développement. • En collaboration avec le monde universitaire, des partenaires et des clients, Proximus développe des solutions intelligentes innovantes qui aident les différents secteurs à devenir plus durables. <p>En même temps, nous sommes conscients des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et mettons tout en œuvre pour y répondre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préoccupations en matière de santé liées aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique et des réactions du public • Problèmes de santé mentale liés à l'addiction au digital : réactions du public • Pollution visuelle du paysage : 35 % d'antennes en moins grâce à Mwingz • Travaux de voirie : accords avec les impétrants pour optimiser les travaux ; pose aérienne de la fibre 	Élevé	Renforcer l'impact positif	<p>Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge</p> <p>Infrastructure durable</p> <p>Accès au digital</p>
		<p>Minimiser l'impact négatif</p>	<p>Répondre aux préoccupations liées à la 5G</p> <p>Santé mentale</p>		

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p>Etablir des modes de production et de consommation durables</p>	<p>12.2 D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles</p>	<p>Entre 2007 et 2021, nous avons réduit de 30 % notre consommation d'électricité par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le démantèlement progressif de nos bâtiments techniques et de nos infrastructures de réseau obsolètes ; • la construction de locaux techniques écoénergétiques ; • la réduction du nombre de bornes de distribution (grâce au déploiement de la fibre) ; • le partage du réseau d'accès mobile avec Orange Belgium. <p>Depuis 2019, Proximus s'approvisionne exclusivement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux.</p> <p>D'ici 2030, Proximus aura totalement interdit l'utilisation de combustibles fossiles pour ses véhicules et ses bâtiments. Nous organisons également des livraisons plus écologiques en ville.</p> <p>Nous permettons à nos clients de réduire leur impact sur l'environnement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • commercialisant des smartphones reconditionnés ; • proposant aux clients des apps qui mesurent leur empreinte écologique (p. ex. Banx, MyFootprint, label Eco Rating). • des solutions et une expertise soutenant la décarbonation d'autres secteurs (cf. solutions Smart Building d'Aug'e). 	Élevé	Minimiser l'impact négatif	<p>Solutions environnementales</p> <p>Infrastructure durable</p>
	<p>12.5 D'ici 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation</p>	<p>Proximus a l'ambition de devenir véritablement circulaire d'ici 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grâce à l'écoconception, au reconditionnement, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. Notre nouvelle Internet Box, dont le boîtier est entièrement constitué de plastique recyclé, possède une empreinte écologique moins élevée de 30 % et consomme 24 % d'électricité en moins que la b-box V3. • Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler. • Proximus partage son réseau mobile avec Orange Belgium, réduisant ainsi le nombre de stations de base de 35 %. • Nous recyclons du cuivre de notre ancien réseau cuivre. • Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises (cf. nos Engage Packs). Au terme de la période de leasing, nous récupérons les appareils pour les reconditionner ou les recycler. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, dont 90 % sont reconditionnés et remis en circulation à quatre reprises. Les consommateurs ne sont toutefois pas encore prêts à louer leurs smartphones. Le défi consiste alors à les inciter à rapporter leurs anciens appareils. <p>Proximus vise à atteindre 90 % de déchets réutilisés ou recyclés d'ici 2025 et zéro déchet d'ici 2030. En 2022, Proximus a déjà recyclé ou réutilisé 87 % de ses déchets.</p>	Élevé	Minimiser l'impact négatif	Économie circulaire

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique et ses répercussions</p>	<p>13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat</p>	<p>Proximus a commencé à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD. Depuis 2022, nous intégrons structurellement les risques climatiques dans nos processus Enterprise Risk Management (ERM).</p>	Élevé	Minimiser l'impact négatif	Énergie et émissions de CO ₂
	<p>13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales</p>	<p>La lutte contre le changement climatique fait partie intégrante de la stratégie de Proximus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depuis 2019, Proximus s'approvisionne exclusivement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux. • En 2021, nous avons rejoint la Coalition européenne du numérique vert. • En 2022, Proximus a été la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à avoir des objectifs de zéro émission nette validés par la SBTi (objectif global, objectifs à court et à long terme). • D'ici 2030, Proximus aura totalement interdit l'utilisation de combustibles fossiles pour ses véhicules et ses bâtiments. • Le plus gros de notre 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. 	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Énergie et émissions de CO ₂

Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

Détermination de la matérialité

En 2021, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité avec l'aide de consultants externes. La matrice de matérialité qui en résulte a été validée par le Conseil d'Administration la même année. Elle nous a servi de référence pour définir les priorités de bold2025, notre nouveau cycle stratégique, 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 du Leadership Squad

Nous avons consulté le Leadership Squad  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

de la haute direction (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 Leadership Squad. 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.

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.

La matrice de matérialité de Proximus est inchangée par rapport à 2021.

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 CO₂ : réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ 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.).

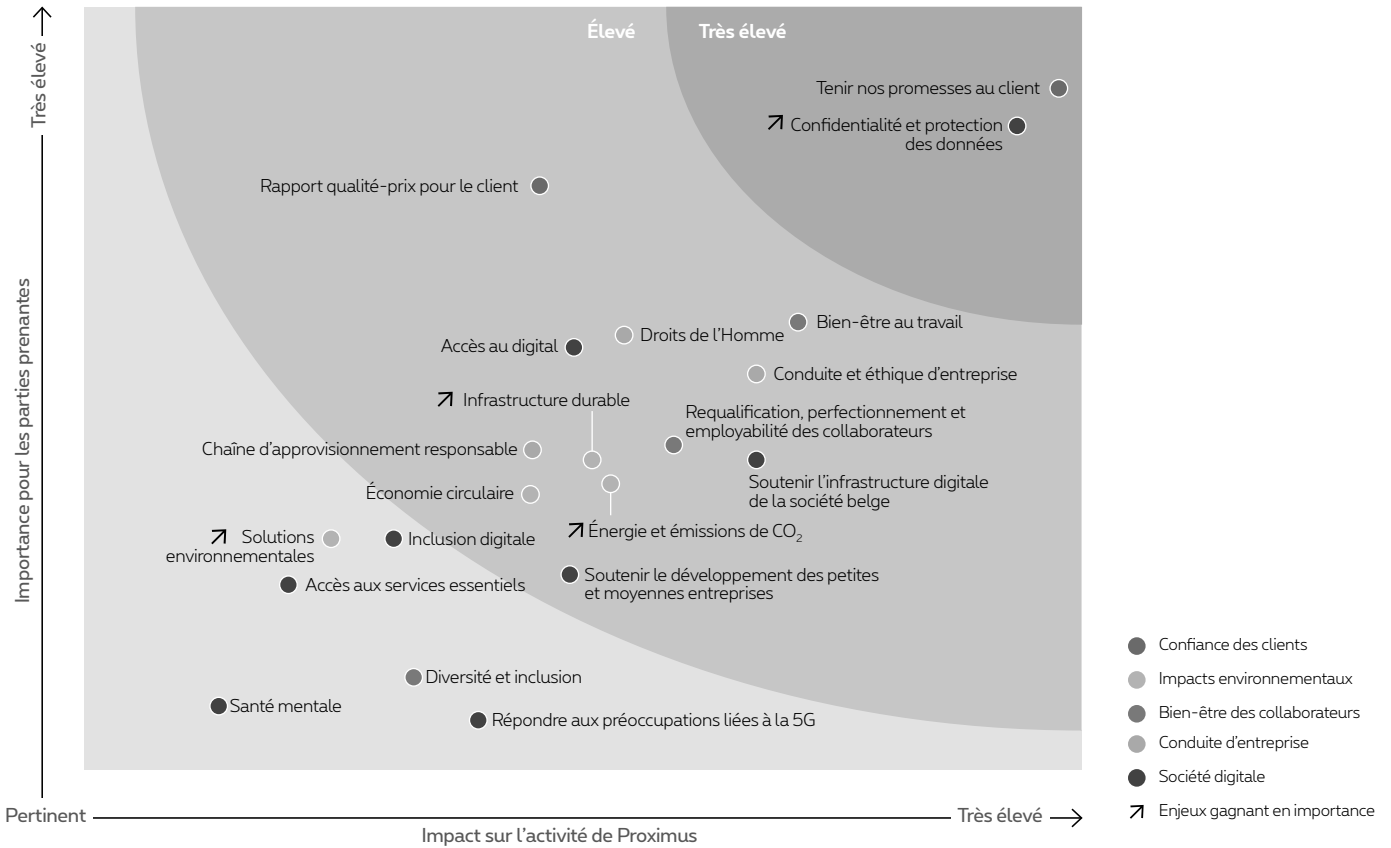
Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises : accompagner les PME belges dans leur croissance, en leur fournissant des infrastructures et outils digitaux.

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.).

Matrice de matérialité

L'évaluation a permis d'identifier 20 enjeux pertinents, qui ont tous été intégrés notre nouvelle stratégie 2023-2025.



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 ₂
Gestion de l'énergie	Énergie et émissions de CO ₂ 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	Économie circulaire
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 dialoguons avec nos parties prenantes sur une base structurée et régulière. Ce dialogue est essentiel dans notre conduite des affaires. Nos interactions sont guidées par une gouvernance forte et un cadre éthique clair, 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 court et à long terme de la haute direction.

En 2021, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité. La matrice de matérialité qui en a résulté a été validée par notre Conseil d'Administration. Nous réalisons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2024.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous entretenons des contacts actifs avec les 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. Proximus possède une politique Public Affairs, qui régit ses interactions avec les autorités publiques.

Nos parties prenantes incluent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit, entre autres, des clients privés et professionnels, des investisseurs, de nos collaborateurs, des pouvoirs publics et des organes de réglementation, des fournisseurs et de la société au sens large.

Groupes de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Enquête annuelle destinée à évaluer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs Mises à jour de la stratégie Lettre d'information hebdomadaire du CEO Réunions régulières, petits-déjeuners, visites de terrain avec le Leadership Squad Réunion hebdomadaire de 15 minutes avec le CEO Dialogue avec les syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> Bien-être au travail, y compris l'adaptation à un environnement de travail hybride post-Covid Possibilités de requalification et de perfectionnement Possibilités de développement personnel et d'évolution de carrière Communication avec le Leadership Squad Action climatique Position sur les questions sociétales Diversité et inclusion Tenir nos promesses au client 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives promouvant un environnement de santé physique et mentale sur le lieu de travail Initiatives pour une culture plus inclusive et plus d'autonomie et de flexibilité (cf. travail à domicile) Notre transformation Agile, visant plus de bien-être au travail par une meilleure collaboration, des priorités claires et une autonomie accrue Plans de communication et de changement dédiés concernant le modèle opérationnel Agile Série d'événements post-Covid afin de réactiver les contacts Enquête intermédiaire 'Pulse' en juin 2022 Enquêtes courtes et régulières sur des sujets spécifiques (environnement de travail, nouvelle culture...) Offre diversifiée de formations, portant notamment sur le développement des compétences dans les domaines d'avenir Ambitions stratégiques et réalisations communiquées à intervalles réguliers à tous les collaborateurs, sur les canaux digitaux et lors d'événements en direct, y compris les actions en faveur du climat, la position de l'entreprise sur les questions sociétales comme la guerre en Ukraine, etc.

Groupes de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Clients résidentiels	<ul style="list-style-type: none"> Points de contact directs (contact centers, techniciens, points de vente) Canaux digitaux (sites web, e-mails, réseaux sociaux) Campagnes de communication de masse (TV, radio, presse écrite...) Portail en libre-service MyProximus Plateforme 'Voice of the Customer' pour recueillir le feedback des clients Tableau de bord 'expérience client', afin de répertorier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des clients Sessions de Design Thinking et groupes de discussion dédiés 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité et fiabilité supérieures du réseau Support client de qualité Rapport qualité-prix pour le client Tenir nos promesses au client Confidentialité et protection des données Solutions environnementales Position sur les questions sociétales Inflation et crise énergétique 	<ul style="list-style-type: none"> Accélération du déploiement de la fibre, lancement de la technologie fibre 10 gigabits et déploiement continu de la 5G Collaboration avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet BAPS (Belgian Anti-Phishing Shield), qui vise à bloquer les sites de phishing Lancement de la première Internet Box intégrant la technologie Wi-Fi 6 et des répéteurs wi-fi intelligents pour une meilleure expérience de surf Support client multicanal : en ligne, au téléphone et dans les points de vente. Portefeuille de marques complémentaires, avec le lancement de l'internet à domicile chez Mobile Vikings, le lancement de Scarlet Trio Mobile et le doublement du volume de données dans les forfaits mobiles, ainsi que le lancement de Flex XS chez Proximus App MyProximus : performances améliorées et nouvelles fonctionnalités Amélioration du parcours d'assistance administrative et technique Règles et politiques strictes en matière de protection des données clients, conformément aux directives du RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques Police d'assurance Cyber Care Offre de smartphones reconditionnés, programmes de recyclage de smartphones et lancement du label Eco Rating Offre de solutions destinées à aider les clients à réduire leur empreinte écologique (Banx, MyFootprint) Conseils pour maîtriser son budget télécom et réduire la consommation d'énergie des appareils, EnergyID dans MyProximus et tarifs sociaux
Clients professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Account Managers et Customer Success Managers Business Experts Contact centers Canaux digitaux Canal de partenaires indirects Portail en libre-service MyProximus Plateforme 'Voice of the Customer' pour recueillir le feedback des clients Sessions de Design Thinking, conseils consultatifs et événements dédiés Salons et événements professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité et fiabilité supérieures du réseau Être le partenaire de confiance de la transformation digitale de nos clients Service personnalisé et de qualité supérieure Tenir nos promesses au client Rapport qualité-prix pour le client Confidentialité et sécurité des données et risques de (cyber) sécurité Solutions environnementales Leadership industriel grâce à l'innovation Position sur les questions sociétales Inflation et crise énergétique Guerre des talents Conduite des affaires, éthique et droits de l'Homme 	<ul style="list-style-type: none"> Accélération du déploiement de la fibre, déploiement continu de la 5G et utilisation de la plateforme d'innovation 5G Investissements supplémentaires pour renforcer la protection du réseau contre les attaques DDoS Solutions d'espace de travail digital, sécurité et cloud Partenariat avec Microsoft portant le cloud souverain Création de Proximus Ada, notre centre d'excellence en cybersécurité et IA Investissements continus dans la sécurité, la souveraineté du cloud, la cyberdéfense, l'identité digitale et la protection contre la fraude Planification stratégique des effectifs en alignant les profils sur les projets des clients Offre de services IT gérés pour pallier la pénurie de talents IT Solutions permettant aux clients de réduire leur propre empreinte carbone Initiatives en matière d'ESG Formation en ligne obligatoire sur le Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus, Code de conduite des fournisseurs Règles et politiques strictes en matière de protection des données clients, conformément aux directives du RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques Repositionnement de BICS en plateforme de communication

Groupes de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Pouvoirs publics et organes réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> Réunions régulières avec des ministres, des représentants élus, des autorités locales, des régulateurs, des autorités législatives et politiques ou des organisations de lobbying Engagement auprès d'associations professionnelles telles que l'UWE, Agoria, le Voka, le VVSG, la Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), la GSMA, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité aux réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et à l'échelle internationale Éthique des affaires Action climatique Position sur les questions sociétales, y compris l'accès au digital pour tous 	<ul style="list-style-type: none"> Group Legal assure une veille juridique afin de suivre l'évolution des lois applicables à Proximus. Celles-ci sont ensuite transmises aux différents responsables de domaines pour être transposées dans les politiques du Groupe lors d'une mise à jour ad hoc ou périodique. Le Group Compliance Office participe régulièrement à des tables rondes et séminaires organisés par nos cabinets d'avocats et d'autres organisations, afin de rester au courant des dernières lois et réglementations dans les domaines de la conformité Group Public Affairs conseille et soutient de manière proactive le Groupe Proximus afin d'optimiser le climat opérationnel dans lequel ce dernier évolue et d'optimiser les conditions d'exploitation, dans la mesure où celles-ci sont influencées par les pouvoirs publics
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des résultats trimestriels, avec questions-réponses Assemblée générale annuelle Roadshows de la haute direction auprès des investisseurs Conférences sectorielles, roadshows 'IR only' et conférences téléphoniques Réunions avec des investisseurs institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Communication et aperçu du marché sur lequel nous opérons, y compris les conséquences de l'inflation et de la crise de l'énergie Informations sur les réalisations, la stratégie et les ambitions nationales et internationales Informations sur la création de valeur à long terme Mesures et objectifs ESG clairs Conduite et éthique d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> En 2022, les investisseurs et analystes ont reçu des communiqués de presse détaillant les derniers développements en matière d'indexations des prix, de déploiement de la fibre, de mise aux enchères du spectre et des projets liés à Telesign 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.) L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Audits chez nos fournisseurs par le biais de la JAC (Joint Audit Cooperation) Évaluations des risques de tiers via EcoVadis Gestion des relations avec les fournisseurs Supplier Engagement Program Gestion circulaire de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Respect de nos engagements et obligations à long terme Conditions contractuelles transparentes avec des conditions de prix équitables Collaboration accrue sur les objectifs de réduction de l'empreinte carbone et d'économie circulaire Perturbation de la chaîne d'approvisionnement et pénurie de matériaux Inflation et prix de l'énergie Droits de l'Homme 	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance et atténuation des risques grâce à une interaction étroite avec nos principaux fournisseurs, dans le cadre d'une gestion bidirectionnelle des relations avec les fournisseurs L'atténuation des risques prend la forme d'une gestion multi-sourcing et de tier 2, d'une amélioration de la gestion des stocks (stock, prévision, transport), d'une réingénierie des produits/processus et d'une optimisation de la gestion des relations avec les fournisseurs (contrats...) Examen structurel en cours des processus et de la documentation relatifs aux achats, afin d'inclure les exigences environnementales. Des critères d'évaluation ont été définis afin de coter le niveau de maturité d'un fournisseur en matière de changement climatique. Ce paramètre sera intégré dans toutes les interactions avec les fournisseurs Un niveau de criticité a été attribué aux fournisseurs pour les inciter à s'engager en matière de lutte contre le changement climatique. Les fournisseurs à criticité élevée et moyenne seront invités l'an prochain à publier leurs objectifs de réduction des émissions et à rendre compte de manière transparente de leurs progrès et de leurs initiatives Des exigences en matière de changement climatique et d'économie circulaire seront définies par groupe d'achat de biens et de services, afin de guider les décideurs dans la gestion des demandes d'achat Révision du Code de conduite des fournisseurs pour inclure (en 2023) des exigences plus strictes en matière de lutte contre le changement climatique et de protection des droits de l'Homme, conformément à une législation de plus en plus rigoureuse

Groupes de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Société au sens large	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes trimestrielles auprès du grand public en Belgique • Partenariats et dialogue avec diverses ONG et associations belges 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à la société digitale • Accès abordable à l'internet haut débit pour tous • Impact positif sur la société belge • Action climatique • Protection des données et vie privée • Instabilité géopolitique et risques de (cyber)sécurité • Normes d'intégrité et d'éthique des affaires les plus strictes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition d'étendre la couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges, et volonté d'offrir une couverture gigabit sur l'ensemble du territoire d'ici 2032 • Portefeuille de marques complémentaires s'adressant aux personnes à la recherche d'un bon rapport qualité-prix ainsi qu'aux consommateurs sensibles au prix • Projet Internet for All et tarif social • Partenariats et collaboration avec une série d'organisations pour lutter contre la fracture numérique (DigitAll, MolenGeek, École 19, Technobel...) • Validation par la SBTi de nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme Concrètement, nous nous engageons à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040 (soit 10 ans plus tôt par rapport à l'objectif européen), tout en engageant nos fournisseurs à réaliser les mêmes ambitions climatiques dans toute leur chaîne de valeur • Proximus s'associe aux efforts de la Belgique en faveur de la sobriété énergétique, en mettant en place une série de mesures d'efficacité dans ce domaine • Règles et politiques strictes en matière de confidentialité des données, conformes aux dernières réglementations • Collaboration avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet BAPS (Belgian Anti-Phishing Shield), qui vise à bloquer les sites de phishing • Collaboration avec Child Focus dans le cadre des Internet Safe & Fun Days

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 (une assurance limitée).

Portée du rapport social

Le rapport social se rapporte uniquement à l'activité de Proximus SA, sauf si stipulé différemment. Il n'inclut pas les 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	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus	Nombre	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	
	BICS	Nombre	505	467	468	450	503	
	Telesign	Nombre	222	322	504	504	704	
	Groupe Proximus, hors BICS et Telesign	Nombre	12.658	12.143	10.530	10.577	10.427	
	Nombre total d'employés et d'ouvriers (ETP)	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,70	
	Employés	Nombre	10.168,1	9.651,6	8.180,3	8.796,2	8.615,70	
	Ouvriers	Nombre	1.001,6	904,6	643,7	0	0,0	
	Nombre total d'employés (ETP) par genre	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Femmes	Nombre	3.375,5	3.232,7	2.629,5	2.633,5	2.627,6	
	Hommes	Nombre	7.794,2	7.323,5	6.194,5	6.162,7	5.988,1	
	Nombre total d'employés (ETP) par niveau	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Haute direction	Nombre	162,3	153,5	164	167	166,0	
	Femmes	Nombre	34,5	35,5	39	37	37,0	
	Hommes	Nombre	127,8	118	125	130	129,0	
	Cadres supérieurs	Nombre	905,2	914,8	899,4	953	1.059,4	
	Femmes	Nombre	225,2	234	239,4	268,6	313,5	
	Hommes	Nombre	680	680,8	660	684,4	745,9	
	Cadres moyens	Nombre	2.154,4	2.171,7	2.060,9	2.155,2	2.109,6	
	Femmes	Nombre	566,3	577,2	571,1	614,9	615,7	
	Hommes	Nombre	1.588,1	1.594,5	1.489,8	1.540,3	1.493,9	
	Cadres inférieurs	Nombre	662,5	605,7	539,2	524,5	520,4	
	Femmes	Nombre	250,8	235,2	209,2	199,2	207,8	
	Hommes	Nombre	411,7	370,5	330	325,3	312,6	
	Sales	Nombre	1.605,5	1.516,6	1.123,1	1.087,8	1.049,1	
	Femmes	Nombre	693,1	643	435	403,9	377,6	
	Hommes	Nombre	912,4	873,6	688,1	683,9	671,5	
	Employés	Nombre	5.679,8	5.194	4.037,5	3.908,7	3.711,2	
	Femmes	Nombre	1.605,6	1.507,8	1.135,9	1.109,9	1.076,0	
	Hommes	Nombre	4.074,2	3.686,1	2.901,6	2.798,8	2.635,2	

* Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S1.1	Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Durée déterminée	Nombre	184	164,8	131,8	99	118,0	
	Femmes	Nombre	84	58,8	65,8	33	43,0	
	Hommes	Nombre	100	106	66	66	75,0	
	Bruxelles	Nombre	51	37,8	28,8	27	26,0	
	Flandre	Nombre	83	68	77	42	56,0	
	Wallonie	Nombre	50	59	26	30	36,0	
	Contrat de remplacement	Nombre	1	0	0	1	2,0	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	1,0	
	Hommes	Nombre	1	0	0	1	1,0	
	Bruxelles	Nombre	0	0	0	0	0,0	
	Flandre	Nombre	0	0	0	0	1,0	
	Wallonie	Nombre	1	0	0	1	1,0	
	Statutaires	Nombre	3.238,6	2.768,8	1.879,1	1.737,6	1.544,8	
	Femmes	Nombre	600,2	512,6	336,6	318,3	290,6	
	Hommes	Nombre	2.638,4	2.256,6	1.542,5	1.419,3	1.254,2	
	Bruxelles	Nombre	1.372,5	1.226,1	955,3	897,1	843,3	
	Flandre	Nombre	954,1	779,3	424,5	384,2	316,1	
	Wallonie	Nombre	912	763,4	499,3	456,3	385,4	
	Durée indéterminée	Nombre	7.746	7.622,6	6.813,1	6.958,6	6.950,9	
	Femmes	Nombre	2.691,2	2.661,5	2.227,1	2.282,2	2.293,0	
	Hommes	Nombre	5.054,8	4.961,1	4.586	4.676,4	4.657,9	
	Bruxelles	Nombre	5.021,2	4.956,8	4.551,2	4.645,2	4.674,0	
	Flandre	Nombre	1.341,5	1.312,1	1.127,4	1.180	1.150,1	
	Wallonie	Nombre	1.383,4	1.353,7	1.134,6	1.133,4	1.126,8	
	Nombre total d'employés (ETP) par langue	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Néerlandais	Nombre	5.982,7	5.625,4	4.717,5	4.700,3	4.593,2	
	Français	Nombre	5.155,5	4.900,4	4.088,7	4.078,6	4.006,9	
	Allemand	Nombre	31,5	30,4	17,8	17,3	15,5	
	Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Moins de 30 ans	Nombre	1.005,3	861,3	838,9	758,2	695,1	
	30-50	Nombre	6.222,1	5.917,9	5.038,4	4.869	4.683,2	
	Plus de 50 ans	Nombre	3.942,3	3.777,1	2.946,8	3.169	3.237,3	
	Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Temps plein	Nombre	9.362,8	9.125,9	8.093,7	8.063,9	7.894,0	
	Femmes	Nombre	2.541,8	2.499,6	2.202,3	2.224,7	2.234,3	
	Hommes	Nombre	6.821	6.626,3	5.891,4	5.839,2	5.659,7	
	Bruxelles	Nombre	5.686,6	5.623,3	5.224,4	5.245,5	5.203,6	
	Flandre	Nombre	1.803,7	1.701,1	1.423,3	1.413,8	1.343,1	
	Wallonie	Nombre	1.872,5	1.801,5	1.446,0	1.404,6	1.347,3	

* Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Temps partiel	Nombre	1 806,9	1 430,3	730,3	732,3	721,7	
	Femmes	Nombre	833,7	733,1	427,2	408,8	393,3	
	Hommes	Nombre	973,2	697,2	303,1	323,5	328,4	
	Bruxelles	Nombre	758,1	597,4	310,9	323,8	339,7	
	Flandre	Nombre	574,9	458,3	205,6	192,4	180,1	
	Wallonie	Nombre	473,9	374,6	213,9	216,1	201,9	
	Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail	%	98,5 %	98,5 %	98,1 %	98,1 %	98,1 %	

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.

Note

- **S1.1** : 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.

* Audit externe

S2: Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen %	72,7 %	56 %	71,5 %	70 %	71 %	
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	6,6 % (738,7)	7,6 % (807)	24,7 % (2.179,7)	4,4 % (388,7)	5,9 % (506,2)	
	Femmes	% (nombre)	4,9 % (166,2)	6,5 % (208,5)	30,5 % (803,3)	3,8 % (100,7)	4,4 % (116,5)	
	Hommes	% (nombre)	7,4 % (572,5)	8,2 % (598,5)	22,2 % (1.376,4)	4,7 % (288)	6,5 % (389,7)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	9,5 % (96,1)	14,8 % (128,1)	20,1 % (168,9)	13,4 % (101,6)	14,7 % (102,0)	
	30-50	% (nombre)	2,1 % (119,9)	3,2 % (189,1)	16,1 % (810,7)	2,8 % (135,6)	4,2 % (194,5)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	12,1 % (522,7)	13 % (489,8)	40,7 % (1.200)	4,8 % (151,5)	6,5 % (209,7)	
	Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	4,9 % (548)	2,9 % (308,8)	5,2 % (458,9)	5 % (442,5)	5,3 % (455,3)	
	Femmes	% (nombre)	5,2 % (177)	3,1 % (101,8)	6,2 % (161,9)	5,5 % (146)	5,7 % (150,5)	
	Hommes	% (nombre)	4,8 % (371)	2,8 % (207)	4,8 % (297)	4,8 % (296,5)	5,1 % (304,8)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	33,2 % (341)	18,8 % (162)	32,9 % (276)	28,1 % (213)	29,2 % (202,8)	
	30-50	% (nombre)	3,2 % (201)	2,3 % (133,5)	3,5 % (175,9)	4,5 % (217,5)	4,9 % (228,5)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	15 % (6)	0,4 % (13,3)	0,2 % (7)	0,4 % (12)	0,7 % (24,0)	
S2.3	Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	Nombre	351	340	537	231	276	
	Femmes	Nombre	184	181	261	119	126	
	Hommes	Nombre	167	159	276	112	150	
S2.4	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	330	342	274	525	220	
	Femmes	Nombre	166	180	136	259	112	
	Hommes	Nombre	164	162	138	266	108	
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
	Reprise du travail	%	98 %	95,2 %	88,6 %	96,7 %	96,5 %	
	Femmes	%	97,9 %	95,8 %	85,6 %	96 %	98,4 %	
	Hommes	%	98,2 %	94,6 %	91,7 %	97,4 %	94,9 %	
	Taux de rétention	%	92,4 %	95,5 %	76,8 %	87,2 %	92,1 %	
	Femmes	%	94,3 %	95,7 %	72 %	85,2 %	90,3 %	
	Hommes	%	90,6 %	95,3 %	82,1 %	89,3 %	93,9 %	

* Audit externe

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S2.5	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	N.A.	55 %	76 %	N.A.	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	N.A.	55 %	56 %	78 %	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	N.A.	69 %	68 %	73 %	79 %	
S2.6	Évaluation de l'égalité de rémunération par genre	%						
	Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	€ 146.617,7	€ 162.841,0	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	99,8 %	99,61 %	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	100,1 %	100,11 %	
	Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	€ 55.765,3	€ 62.348,0	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	97,1 %	97,72 %	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	101,4 %	101,08 %	

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 précédente(s) * 100.
- **Travail à domicile** : pourcentage de la durée totale du travail effectué à domicile.
- **Bon niveau de bien-être physique et mental** Nous calculons le score moyen de toutes les questions de bien-être dans Speak Up. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **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 et 2022, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** : En 2021, 276 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** : La baisse de 2021-2022 est la conséquence, 12 mois plus tard, du KPI précédent.
- **S2.5** : Au premier trimestre 2022, le nombre de travailleurs à domicile reste impacté par la situation du Covid-19. A partir d'avril, nous sommes progressivement revenus à une situation

normale, à savoir 3 jours de télétravail autorisés par semaine pour les salariés dont la fonction le permet. Suite à la mise en place d'un nouveau système de gestion de la mobilité, nous ne sommes pas en mesure de calculer le pourcentage de jours de télétravail pour 2022.

La question sur le bien-être mental et physique n'est plus posée en tant que telle dans notre enquête annuelle auprès des employés, nous calculons désormais le score moyen de toutes les questions sur le bien-être. Nous examinons le bien-être d'un point de vue plus holistique, notamment en ayant des relations de confiance au travail, en recevant de l'appréciation, en se sentant plein d'énergie, en s'amusant au travail en plus de l'équilibre travail-vie personnelle et en étant soutenu pour rester résilient. De nouveaux éléments ont été ajoutés pour refléter cette vision plus large et nous constatons que nos collaborateurs se sentent globalement bien chez Proximus.

- **S2.6** : En 2022, les femmes cadres ont perçu 0,39 % de moins que le salaire moyen correspondant à leur statut, tandis que les femmes employées ont perçu 2,28 % 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	2018	2019	2020	2021	2022	*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	983	519	2.146	782	1.324	
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	24	39	39,5	41,3	42,3	
	Femmes	Heures	23	30	34,5	30,8	36,3	
	Hommes	Heures	24	42	41,7	45,8	44,9	
	Haute direction	Heures	35	37	26,1	26,3	47,7	
	Cadres supérieurs	Heures	28	38	32,3	30,3	42,4	
	Cadres moyens	Heures	24	38	30,3	32,2	41,6	
	Cadres inférieurs	Heures	25	41	30,8	30,7	40,8	
	Employés	Heures	22	39	46,5	50,6	42,6	

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 2022, nous avons enregistré un nombre relativement élevé de mouvements internes, principalement liés à la mise en place de l'organisation PEAK, qui a provoqué la redéfinition de 350 fonctions, le recrutement d'un nombre important de jointeurs et des mouvements internes au sein du département Sales. 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 collaborateur en 2022 (42,3) est supérieur à nos ambitions internes (40,2). En 2022, nous avons investi € 33,49 millions dans la formation, contre € 32,34 millions en 2021. 78 % des collaborateurs ont suivi au minimum 2 jours de formation, ce qui est supérieur à notre objectif (75 % des employés).

* Audit externe

S4: Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S4.1	Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000007	0,000007	0,000008	0,000004	0,000001	
	Femmes	Taux	0,000005	0,000008	0,000002	0,000001	0,000008	
	Hommes	Taux	0,000008	0,000001	0,000001	0,000005	0,000001	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000007	0,0000005	0,0000003	0,0000007	
	Femmes	Taux	0	0	0,0000002	0	0,0000002	
	Hommes	Taux	0,0000004	0,0000001	0,0000006	0,0000005	0	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0003	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0002	0,0001	0,000004	0,000009	0,000010	
	Hommes	Taux	0,0004	0,0001	0,0002	0,0002	0,00015	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,7 %	7,9 %	6,3 %	6,3 %	7,1 %	
	Femmes	%	10,8 %	11,6 %	8,2 %	8,2 %	9,4 %	
	Hommes	%	6,3 %	6,2 %	5,5 %	5,4 %	6,1 %	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	1	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	0	1	
S4.2	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							
	Taux de blessures	Nombre	2	28	15	10	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 en S4.2 : Par rapport à 2021, on constate en 2022 une augmentation du taux d'absentéisme pour cause de maladie. Cette augmentation est principalement due aux absences de courte durée. En 2021, nous avons continué à appliquer strictement les directives de sécurité et de santé, ce qui a permis de limiter les maladies pendant le pic de l'épidémie annuelle de grippe et les maladies dues au Covid-19. Comme observé à l'échelle nationale, l'assouplissement progressif des mesures sanitaires en 2022 a sans doute augmenté l'exposition de nos employés à l'épidémie annuelle de grippe.

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 liées à l'épidémie de Covid-19 mises en œuvre en 2020 sont arrêtées à partir de mai 2022. Parce que le Corona n'a pas disparu de la société, nous avons maintenu actifs nos canaux d'information tels que nos informations Corona sur intranet, notre boîte aux lettres Corona Proximus et la hotline téléphonique Corona pour répondre à toutes les questions des employés sur le Covid-19.

En juin 2021, 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, webinar sur la détection du stress, kit Team Connect).

Nous avons lancé une campagne en collaboration avec l'entreprise pour prévenir les agressions de tiers envers nos employés de magasin et pour réduire l'impact sur leur bien-être psychosocial. Des analyses de risques psychosociaux ont été lancées pour des situations de travail spécifiques. Une nouvelle vision du bien-être psychosocial a été développée en étroite collaboration avec GHR avec un nouvel indice Feelgreat qui donne une indication du bien-être psychosocial des salariés.

Nous avons démarré notre projet Campus où les employés découvriront une nouvelle façon de travailler dans différents environnements de travail tels que des zones de collaboration spécifiques, des zones de concentration et des zones de co-création en utilisant des meubles adaptés comme des tables hautes, des alcôves, etc.

Nous disposons d'un programme de surveillance médicale au travail pour nos travailleurs à risque.

En collaboration avec notre filiale Doktr et notre partenaire médical Cohezio, nous avons mis en place un programme pilote pour effectuer la surveillance médicale du travail de manière numérique, en utilisant une application spéciale pour smartphone afin que le médecin et l'employé puissent se parler et se voir via la voie numérique.

En 2022, nous avons mis en œuvre notre nouveau 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 aux abords des tramways, revu l'analyse des risques pour nos techniciens sur site et nos employés d'entrepôt, mis en place des mesures de sécurité liées à la recharge de nos véhicules électriques, fait une analyse des risques psychosociaux dans les différents services, revue de celle relative à l'ergonomie dans nos magasins.

De plus, nous avons organisé des formations de lutte contre les incendies et une formation BA4/BA5 dédiée aux travaux sur des installations électriques.

En raison de la nouvelle législation, nous avons adapté nos procédures concernant la réintégration des salariés malades de longue durée. Au cours des prochaines années, nous avons l'intention de déployer notre programme Nouvelle façon de travailler Campus. Nous continuerons également à mettre en œuvre les politiques VCA/VCO et à revoir notre politique en matière d'ergonomie et à analyser les risques liés à l'utilisation de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (numériques) et nos installations de télécommunications et à déterminer les mesures de prévention et de protection appropriées. De plus, nous continuerons à organiser des formations à la sécurité grâce au numérique et à élaborer une charte Work Smarter. Nous allons également analyser plus en profondeur les aspects sécuritaires de la recharge de nos véhicules électriques et travaillons avec Vias pour développer une campagne de sensibilisation à la sécurité routière.

S5: Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (Nombre)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	2 (0)	1 (1)	

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.

S5.1 : Nous n'avons reçu qu'une seule plainte justifiée du Jury d'Ethique Publicitaire, ce qui reste particulièrement peu et s'inscrit dans la lignée des dernières années. La plainte en question concerne uniquement des publicités de Proximus SA.

* Audit externe

S6: Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
Investissement dans les communautés								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	N.A.	436.191	469.332	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	N.A.	2.961	2.295	
Accès au digital								
		Nombre						
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	445	259	
	Distribution de codes wi-fi	Nombre	N.A.	N.A.	24.693	2.581	NA	
Éducation au digital								
		Nombre						
	Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion numérique	Nombre	N.A.	12.524	10.400	14.144	8.594	
S6.3 Accessibilité digitale								
		%						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	N.A.	44 %	73 %	55 %	52 %	✓
	Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)	%	N.A.	N.A.	N.A.	61 %	86 %	✓

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 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 :** Pourcentage de smartphones et tablettes testés et déclarés accessibles aux personnes porteuses d'un handicap pour au moins 5 catégories de handicap (6 catégories de handicap au total sont testées par Proximus).
- **Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) :** % d'appareils testés au cours de l'année de référence par rapport à tous les appareils ajoutés aux offres au cours de la période de reporting.

Note(s)

- **S6.1 :** Nous investissons € 469.332 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), 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 2.295 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 :** Notre objectif est de tester tous les nouveaux appareils que nous intégrons à notre offre. Cette augmentation du pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) montre que nous sommes sur la bonne voie.

* 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, notamment Proximus SA, Proximus Media House SA, BICS SA, Telesign Corporation, ConnectImmo SA, Proximus ICT SA, Davinsi

Labs SA, Codit SARL, ClearMedia SA, Telindus – ISIT BV, Umbrio BV, Proximus Luxembourg SA, Mobile Vikings SA et Be Mobile SA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.

E1: Énergie

E1	Énergie	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation	TJ	1.876	1.808	1.652	1.571	1.625	✓
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-5 %	-4 %	-9 %	-5 %	3 %	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2020)</i>	%	-	-	-	-5 %	-2 %	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2007)</i>	%	-26 %	-29 %	-35 %	-38 %	-36 %	
E1.1	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	552	525	384	391	445	✓
	Chauffage : gaz naturel	TJ	101	105	62	73	71	✓
	Chauffage : mazout	TJ	50	35	46	25	38	✓
	Parc automobile : diesel	TJ	398	373	262	259	261	✓
	Parc automobile : essence	TJ	4	12	15	30	69	✓
	Parc automobile : GNC	TJ	-	-	-	4	5	✓
	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	1.323	1.283	1.267	1.180	1.180	
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation en GWh	GWh	368	357	352	328	329	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-5 %	-3 %	-1 %	-7 %	0 %	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2020)</i>	%	-	-	-	-7 %	-7 %	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2007)</i>	%	-21 %	-23 %	-24 %	-29 %	-29 %	
	Réseau fixe et mobile	GWh	269	268	272	251	253	
	Centres de données	GWh	55	53	51	53	49	
	Bureaux + points de vente	GWh	43	36	28	24	27	

*Audit externe

E1	Énergie	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO ou production propre (RE100 Belgique/Groupe)	%	100/99	100/100	100/100	100/100	100/100	
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)	TJ/Mio €	0,322	0,317	0,290	0,280	0,278	✓
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au nombre d'ETP)	TJ/ETP	0,140	0,140	0,140	0,136	0,140	✓
	Économies d'énergie réseau	TJ	47	40	29	22	36	
	PUE centres de données	Indice	1,65	1,60	1,56	1,49	1,49	

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.
- **Mazout de chauffage** : 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 sur les factures des fournisseurs d'énergie à partir de 2022.
- **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 énergétique 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 matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année. Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement, avant et après 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.

Notes

- **E1.1** : Augmentation par rapport à 2021 en raison d'un retour à la normale suivant la pandémie de Covid-19.

E2: Émissions

E2	Émissions	Unité	2018	2019	2020*	2021*	2022	*
	Émissions de CO₂e scope 1, 2 et 3	Ktonnes	847,7	779,3	554,6	536,0	551,4	✓
	<i>Évolution des émissions de CO₂e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)</i>	%	4 %	-8 %	-29 %	-3 %	3 %	
	<i>Évolution des émissions de CO₂e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero</i>	%	-	-	-	-3 %	-1 %	
	Emissions de CO ₂ e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	39,0	36,9	27,4	26,6	31,5	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-16 %	-5 %	-26 %	-3 %	18 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-	-3 %	15 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-78 %	-79 %	-83 %	-84 %	-81 %	
E2.1	Crédits carbone obtenus	Ktonnes	42,2	40,1	27,4	26,6	5,9	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO ₂ e/Mio € de chiffre d'affaires	6,7	6,5	5,0	4,8	5,4	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)		2,9	2,9	2,4	2,3	2,7	
	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Tonnes de CO ₂ e/ ETP	38,0	36,0	26,6	26,6	31,5	✓
E2.2	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage	Ktonnes	10,0	9,2	7,2	6,4	7,3	✓
E2.3	Émissions de CO ₂ e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	0,3	0,3	0,3	0,2	1,2	✓
E2.2	Émissions de CO ₂ e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	27,7	26,5	19,1	20,1	22,9	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	1,0	0,9	0,8	0,0	0,0	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	65,0	62,5	70,4	52,2	53,9	
	Émissions de CO ₂ e scope 3 - 12 catégories pertinentes	Ktonnes	808,7	742,4	527,2	509,4	519,9	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scope 3 (par rapport à la baseline 20120) - SBTi Net-Zero	Ktonnes	-	-	-	-3,4%	-1,4%	
E2.4	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services	%	540,0	460,4	440,6	421,7	437,3	✓
E2.4	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations	Ktonnes	184,5	199,8	0,0	0,0	0,0	✓
E2.5	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)	Ktonnes	8,9	9,3	8,7	8,9	15,1	✓
	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream'	Ktonnes	3,6	2,9	3,4	4,0	4,1	✓
	Scope 3 - catégorie 5 - déchets	Ktonnes	1,0	1,0	0,7	0,5	0,6	✓
E2.2	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires	Ktonnes	1,3	1,8	1,6	0,4	1,4	✓

*Audit externe

E2	Émissions	Unité	2018	2019	2020*	2021*	2022	*
E2.2	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile	Ktonnes	5,2	5,4	2,8	1,3	2,5	✓
	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream'	Ktonnes	-	-	-	0,7	0,7	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus	Ktonnes	4,6	4,5	13,4	19,8	2,9	✓
	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus	Ktonnes	-	-	-	0,01	0,01	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream'	Ktonnes	59,7	57,4	55,9	52,1	55,4	✓
E2.7	Scope 3 - catégorie 15 - Investissements	Ktonnes	N.A.	N.A.	0,1	0,1	0,1	✓
	Scope 3 - catégories 8, 10 et 14 - non applicable	Ktonnes	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	

Définitions

- **Émissions de CO₂e scopes 1+2+3** : La consommation de CO₂e décrit un chiffre d'émission de CO₂ reprenant l'ensemble des gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC et SF₆). En ce qui concerne Proximus, le CO₂ et les HFC prédominent, mais le CH₄ et le N₂O sont également pris en 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 limiter le réchauffement de la planète. Selon le 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.
 - L'initiative Science Based Target (SBTi) a confirmé la conformité des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre globaux de Proximus aux Critères et Recommandations de la SBTi (version 5). L'équipe de validation de la SBTi a révisé les objectifs des scopes 1 et 2 de Proximus et a établi qu'ils se conformaient à la trajectoire de 1,5 °C. Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus

s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.

- La SBTi a évalué les objectifs à court et à long terme de Proximus par rapport aux critères Net-Zero (version 5) et a approuvé les objectifs que nous avons soumis.
 - Objectifs à court terme
Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.
 - Objectifs à long terme
Proximus s'engage à conserver un niveau minimum de réductions d'émissions absolues de GES de 95 % pour les scopes 1 et 2 de 2030 à 2040 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage à réduire de 90% ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2040 par rapport à l'année de référence 2020.
- **Crédits carbone** : 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).

*Audit externe

Notes

- **E2** : Notre alignement sur la norme Net-Zero en 2022 a une incidence sur nos calculs. Notre nouvelle année de référence est 2020, ce qui signifie que les années marquées d'une * ont été modifiées en fonction des nouvelles lignes directrices et diffèrent donc des années précédentes. À partir de 2020, tous nos calculs sont fondés sur les principes Net-Zero. La mise à niveau de nos objectifs aux critères Net-Zero a un impact sur le calcul du Scope 3 catégories 1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13 et 15 en 2020 et 2021, par rapport aux chiffres publiés dans le rapport annuel 2021. Cela est principalement dû à une extension du périmètre pour le Groupe Proximus pour le scope 3. De nouvelles lignes ont été ajoutées au tableau à des fins de comparaison avec l'année de référence 2020.
- **E2.1** : Entre 2016 et 2021, Proximus a compensé ses émissions propres des scopes 1 et 2. En 2022, l'entreprise a cessé de se déclarer neutre en carbone. Cependant, Proximus continue de soutenir le projet TEG Stove et communique ses crédits carbone obtenus au fur et à mesure de sa progression vers le Net-Zero.
- **E2.2** : Augmentation par rapport à 2021 en raison d'un retour à la normale suivant la pandémie de Covid-19.
- **E2.3** : D'une part, une accélération importante a été constatée dans le démantèlement des équipements de télécommunications et de réfrigération. Lors du démantèlement, on observe toujours une différence entre la charge initiale des réfrigérants et la charge extraite lors de la mise hors service. D'autre part, nous avons noté, dans un certain type d'appareillage, des problèmes de fiabilité qui ont entraînés des fuites.
- **E2.4** : La catégorie 1 du scope 3 comprend aussi des émissions liées à la catégorie 2 du scope 3. Les facteurs d'émissions de certaines catégories de services ont été adaptés afin de mieux refléter les activités couvertes par cette catégorie. Le taux d'inflation annuel moyen a été appliqué pour corriger les émissions basées sur les dépenses. Pour des fournisseurs ayant des rapports audités de leur empreinte carbone, nous avons remplacé le facteur d'émission basé sur la moyenne du secteur par un facteur d'émission spécifique au fournisseur.
- **E2.5** : La hausse significative est principalement due à l'actualisation de la méthodologie utilisée pour l'électricité verte, qui a eu pour résultat des facteurs d'émission plus élevés.
- **E2.6** : Les Wi-Fi Boosters ont été déplacés de la catégorie 11 à la catégorie 13 puisqu'ils ne sont plus vendus, mais uniquement proposés en location.
- **E2.7** : Cette nouvelle catégorie montre l'empreinte carbone de nos coentreprises Fiberklaar et Unifiber conformément à notre objectif Net-Zero.

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	GWP	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance externe
Scope 1 - Émissions directes					
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 2 - Émissions indirectes					
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise. La recharge de véhicules électriques est également incluse.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	IEA (CO ₂ émissions provenant de la combustion de carburant – highlights) - 2022	Limité
Scope 3 - Cat. 1					
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	ACV de produits de fournisseurs Bilan Carbone Ademe, IEA, Carnegie Mellon EIO-LCA et émissions spécifiques aux fournisseurs	Limité
Scope 3 - Cat. 2					
Immobilisations	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Inclut dans Scope 3 – Cat. 1	Limité
Scope 3 - Cat. 3					
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 4					
Transport des sous-traitants pour l'exploitation du réseau, entreposage sous-traité	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la Cat. 1)	Limité
Scope 3 - Cat. 5					
Traitement des flux de déchets	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, Defra	Limité
Scope 3 - Cat. 6					
Voyages internationaux en avion ou en train	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages, Defra	Limité
Scope 3 - Cat. 7					
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1. Le travail à domicile a été retiré suivant les lignes directrices SBTi Net-Zero	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope/% par rapport au total du Groupe	GWP	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance externe
Scope 3 - Cat. 9					
Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Basé sur les facteurs d'émission des fournisseurs ou intégré dans Scope 3 - Cat.1	Limité
Scope 3 - Cat. 11					
Consommation d'énergie des appareils Proximus des clients (GSM et Wi-Fi Boosters vendus)	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 12					
Traitement de fin de vie des GSM	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 13					
Consommation d'énergie des appareils Proximus chez les clients (modems, Wi-Fi Boosters et décodeurs TV en location)	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 15					
Activités des coentreprises Fiberklaar et Unifiber	N.A.	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	N.A.	Limité
Scope 3 - Cat. 8, 10, 14					
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	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Total	Ktonnes de CO₂e	-	-	465,19	501,9	741,4	
E3.1	Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	372,5	382,2	612,2	
	Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	41,2	63,2	66,5	
E3.2	Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	32,9	36,6	34,4	
	Cloud et communication IP	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	1,3	1,5	1,6	
E3.3	Cloud Proximus et cloud public	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	3,9	4,0	1,6	
	Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	7,4	8,7	9,1	
E3.4	Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	5,9	5,7	16,1	

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 CO₂ 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 efficiente de l'espace. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

Notes

- **E3.1** : L'augmentation des émissions évitées grâce au travail à domicile via le haut débit provient de la fréquence accrue du télétravail en Belgique par rapport aux années antérieures qui étaient fondées sur les statistiques pré-Covid-19.
- **E3.2** : La diminution des conférences en ligne est due à l'arrêt, au deuxième trimestre de 2022, du service Proximus Meeting (conférences audio).
- **E3.3** : Pour des raisons de disponibilité des données, les émissions évitées cette année par les solutions Cloud sont basées uniquement sur la solution de Housing et n'incluent pas les solutions de centres de données et de cloud public.
- **E3.4** : La hausse des émissions évitées pour les solutions de bâtiments et compteurs intelligents est en majeure partie due au déploiement à grande échelle des compteurs de gaz et d'électricité intelligents en Belgique.

E4: Circularité

E4	Circularité	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
E4.1	Total des déchets - Belgique	Ktonnes	14.7	13.6	10.78	8.70	6.97	✓
	Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,0 %	8,7 %	5,4 %	3,5 %	2,7 %	✓
	Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	87 %	87 %	88 %	89 %	87 %	✓
	Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	12,20	10,60	8,82	7,45	5,86	✓
	Câbles en cuivre recyclé - Belgique	Ktonnes	-	-	-	0,86	0,63	✓
	Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	2,00	1,80	1,32	0,95	0,92	✓
E4.2	Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,60	1,20	0,57	0,30	0,19	✓
E4.3	Consommation de papier - Belgique	Ktonnes	0,97	0,65	0,59	0,38	0,29	
E4.4	Consommation d'eau - Belgique	'OOOL	146.599	109.392	87.551	77.823	62.919	
E4.5	Nombre total d'appareils collectés (y compris DMTC) - Belgique et Proximus Luxembourg	Nombre	-	-	-	907.194	776.914	✓
E4.6	Total des GSM collectés via DMTC	Nombre	18.279	31.475	72.764	80.406	121.042	✓
E4.7	GSM collectés par Proximus SA et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage	Nombre	9.237	19.255	64.941	70.830	103.435	✓
	GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage	Nombre	9.042	12.220	7.823	9.576	17.607	✓
	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage - Belgique	Nombre	156	189	239	432	349	
E.4.5	Nombre de modems reconditionnés - Belgique	Nombre	182.553	140.000	164.340	178.520	143.970	✓
	Nombre de modems reconditionnés/nouveaux modems installés - Belgique	%	32 %	26 %	32 %	28 %	25 %	
E.4.5	Nombre de décodeurs TV reconditionnés - Belgique	Nombre	222.991	196.000	245.136	314.407	244.990	✓
	Nombre de décodeurs TV reconditionnés/nouveaux décodeurs TV installés - Belgique	%	44 %	39 %	41 %	51 %	38 %	
	Nombre de télécommandes reconditionnées - Belgique	Nombre	-	-	-	8.348	31.789	✓
E.4.5	Nombre d'alimentations reconditionnées - Belgique	Nombre	-	-	-	231.357	173.385	✓
E.4.5	Nombre de Wi-Fi Boosters reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	78.400	46.460	✓
	Nombre de PABX reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	9.250	5.929	✓
	Nombre d'équipements de réseau reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	6.506	6.363	✓
	Nombre de TRO reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	-	2.986	✓

*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
 - Mode de traitement tel 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)** : centrale téléphonique privée. Centrale utilisé à des fins privées par une entreprise.
- **Terminal de réseau optique (TRO)** : appareil qui convertit le signal optique transmis par la fibre optique en signaux distincts TV, audio et informatiques.

Notes

- **E4.1** : On observe une baisse globale des déchets. La plus grande contribution à cette réduction vient des déchets associés aux travaux d'excavation (terres et gravats), qui découle d'un nombre plus restreint d'interventions sur le réseau cuivre.
- **E4.2** : 98 % des déchets dangereux sont liés aux batteries. En 2022, on a mis en œuvre moins de projets impliquant l'élimination de batteries. Cela a entraîné une baisse de ce poste qui est traduite dans la réduction globale des déchets dangereux.
- **E4.3** : 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.
- **E4.4** : La 'consommation d'eau – Belgique' est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **E4.5** : Les TRO sont venus s'ajouter aux catégories d'appareils reconditionnés. En 2021, les activités de reconditionnement ont été boostées par le déficit mondial de puces électroniques. Par conséquent, la quantité d'appareils à reconditionner a été plus faible en 2022 et a largement dépendu des appareils collectés auprès de nos clients, ce qui explique le ralentissement des activités de reconditionnement en 2022 par rapport à 2021. De plus, certains appareils ne sont plus compatibles avec les exigences techniques de notre réseau et ne peuvent donc pas être reconditionnés.
- **E.4.6** : Grâce à une plus grande priorité accordée à la collecte de GSM, Proximus est parvenu à atteindre son objectif de 120.000 GSM collectés.
- **E4.7** : Correction du nombre de GSM collectés en 2021 : les téléphones collectés au Luxembourg n'étaient pas compris.

E5: Chaîne d'approvisionnement

E5	Chaîne d'approvisionnement	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
E5.1	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	%	40 %	32 %	55 %	56 %	68 %	
E5.2	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	91	84	80	71	98	
E5.3	Manifestes Circulaires signés	Nombre	-	-	21	53	87	
	Dépenses contrôlées par Procurement et couvertes par des Manifestes Circulaires - Proximus SA	%	-	-	-	50 %	50 %	

Definitions

- **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 avec les ambitions de Proximus.

Notes

- **E5.1** : Augmentation due d'une part aux efforts accrus déployés par Proximus pour impliquer ses fournisseurs dans ce processus et d'autre part aux mesures proactives prises par ses fournisseurs afin de réaliser leur autoévaluation.
- **E5.2** : Augmentation en raison d'un retour à la normale après la pandémie de Covid-19.
- **E5.3** : Hausse du nombre de Manifestes signés grâce à un engagement renforcé avec les fournisseurs, car Proximus souligne l'importance de ce point en interne.

*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 département Environment.
- Le département d'Audit interne rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du département Environment ou 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 2022-2025 approuvé par la Commission Interrégionale de l'Emballage et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan antipollution 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 : informations sur l'intranet, toolboxes, reporting interne au Comité Exécutif
- Système de gestion intégré, certificats ISO9001 et ISO14001 pour notre Centre de données de Machelen
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G 'light' en Flandre et à Bruxelles
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques 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
- Création d'un toolbox sur la thématique des PFAS et communication aux collaborateurs concernés.

Taxonomie européenne

Introduction à la taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un système de classification établissant une liste des activités économiques qualifiées de durables sur le plan environnemental. Elle est la pierre angulaire du plan d'action pour la finance durable, qui soutient le Pacte vert pour l'Europe. Proposant un langage commun pour classer les activités durables, la taxonomie de l'Union européenne a pour but d'orienter les flux financiers afin de faciliter la transition vers une société du futur à faible carbone, résiliente et durable.

Le secteur ICT, qui regroupe les industries ayant pour objet de remplir ou permettre la fonction de traitement et de communication des informations par voie électronique, est

partiellement couvert par le règlement sur la taxonomie, en raison de la taille relative du secteur ICT dans l'économie, et en particulier du rôle joué par les centres de données, gros consommateurs d'énergie.

Acteur essentiel dans l'atténuation du changement climatique, Proximus possède une longueur d'avance en termes d'investissements durables, notamment grâce à ses réseaux fibre et 5G. Compte tenu de l'étroitesse du champ d'application actuel de la taxonomie, qui exclut les activités de base du secteur télécom, nous ne sommes cependant pas en mesure de mettre en évidence nos activités les plus durables. ➡

Éligibilité et alignement taxonomiques

De manière générale, et à l'instar de ses pairs, Proximus a une éligibilité limitée à la taxonomie, les réseaux télécoms étant fondamentalement exclus des activités ciblées. Parmi toutes

ces activités éligibles, la plupart ne sont pas alignées avec la taxonomie, car Proximus ne répond pas à certains des critères d'examen technique définis à ce stade.

KPI de la taxonomie européenne	Total 2022 (en milliers €)	Éligible (%)	Aligné (%)
Chiffre d'affaires	€ 5.909	0 %	0 %
CAPEX	€ 1.305	0 %	0 %
OPEX	€ 1.936	0 %	0 %

Sur l'ensemble des activités de Proximus, aucun chiffre d'affaires, CAPEX ou OPEX n'est lié à des activités éligibles. En conséquence, le résultat de notre exercice d'alignement avec la taxonomie européenne montre que l'éligibilité et l'alignement sont **non significatifs pour Proximus en 2022**. Proximus s'engage néanmoins à poursuivre ses efforts en vue de réaliser ses

ambitions de développement durable. À cette fin, elle multiplie les initiatives, comme le déploiement de réseaux télécoms du futur à haute efficacité énergétique, qui permettront à leur tour à nos clients de réaliser des économies d'énergie dans le cadre de leurs propres activités.

Évaluation détaillée des activités pertinentes

Par rapport à l'édition 2021 de son rapport annuel, Proximus a procédé à une évaluation détaillée des activités économiques du Groupe. L'objectif visait à affiner son éligibilité et renforcer son alignement en associant des indicateurs clés (chiffre d'affaires/CAPEX/OPEX) aux activités éligibles pour l'exercice 2022.

Cet exercice a permis de mettre en évidence cinq activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant potentiellement éligibles. Ces activités se rapportent soit à l'atténuation du changement climatique, qui vise à réduire les causes du changement climatique, soit à l'adaptation au changement climatique, qui a pour but de remédier aux effets du changement climatique. Les activités ont été identifiées sur la base des descriptions détaillées dans le règlement :

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	Bornes de recharge électriques	✓	✓
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Centres de données	✓	✓
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	Activités IdO	✓	
8.2 Programmation, conseil et autres activités informatiques	Consultance ICT		✓
8.3 Programmation et diffusion	Proximus Media House		✓

Parmi les activités précitées, les **bornes de recharge électriques** et **services IdO spécifiques** aux bâtiments et compteurs intelligents ont été jugés éligibles.

Hypothèses détaillées pour les activités éligibles retenues :

- L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables aux transports routiers à zéro émission. Les **activités de Proximus en matière de bornes de recharge électriques** répondent entièrement à ce critère. Bien qu'actuellement à un stade pilote, le développement de bornes de recharge électriques s'inscrit dans l'ambition stratégique de Proximus, qui prévoit une croissance pour cette activité dans les années à venir.
- L'activité 8.2 englobe les solutions visant principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES, ce qui est le cas des activités de Proximus dans le domaine des **bâtiments et compteurs intelligents**. Bien qu'encore relativement modestes, les activités dans le domaine des bornes de recharge électriques s'inscrivent elles aussi dans l'ambition stratégique de Proximus et devraient se développer dans les prochaines années.

Les activités de centres de données, les services de consultance ICT et Proximus Media House n'ont pas été évalués éligibles pour Proximus, en raison des interprétations suivantes de la directive européenne sur la taxonomie :


- Les activités éligibles sont uniquement celles relevant de la responsabilité directe de Proximus.
- Ces activités doivent avoir pour vocation directe d'adapter la société au changement climatique (pour les activités relevant de l'objectif environnemental 'Adaptation au changement climatique').

L'activité de base de Proximus, en l'occurrence le développement et la gestion de réseaux de télécommunication, est exclue du champ d'application du règlement actuel sur la taxonomie.

Les activités éligibles ont ensuite été évaluées à la lumière des critères d'examen technique (contribution substantielle, absence de préjudice important pour les autres objectifs et respect de garanties minimales). Elles ont été considérées comme non alignées :

- Toujours à un stade pilote, l'activité des bornes de recharge électriques ne peut pas encore fait l'objet d'un examen complet.
- En ce qui concerne les activités IdO, aucune analyse des émissions de GES sur l'ensemble du cycle de vie n'a encore été formellement réalisée à ce stade.
- Enfin, le Groupe Proximus est partiellement aligné avec les critères sociaux basiques : les critères relatifs aux droits de l'Homme et à la corruption, aux pots-de-vin et à l'extorsion sont atteints, mais quelques efforts restent à fournir en termes de publication pour un alignement complet avec les autres conditions des critères sociaux basiques.

Perspectives

Le changement durable est l'un des piliers clés  de Proximus. Nous prenons des **actions fortes pour soutenir la transition vers une société durable**. Proximus sera en mesure de mettre en lumière ses performances en matière de développement durable et son engagement au sens large dans le cadre de la future directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, qui obligera les grandes entreprises à rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux à partir de l'exercice 2024.

Indépendamment de l'éligibilité limitée des activités économiques de Proximus dans le cadre de la directive européenne sur la taxonomie et de la non-prise en compte de ses activités de base dans ce cadre, nous sommes convaincus que le **secteur télécom** et son infrastructure réseau sont **au cœur de l'élaboration de solutions d'atténuation du changement climatique**, tant pour nos clients que pour la société.

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 continué, en 2022, 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. En 2022, Proximus s'est officiellement alignée sur les recommandations de la TCFD. Pour la première fois, nous présentons pour cette année une analyse de scénarios dans notre communication des risques et opportunités liés au climat.

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"> - Déclaration de gouvernance d'entreprise, p. 88 - Gouvernance du développement durable, p. 94 - Rapport de gestion des risques, p. 333 - Comité de gestion des risques et conformité, p. 345 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1, C1.1a, C1.1b, C1.1.d, C1.2a
b Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance du développement durable, p. 94 - Rapport de rémunération : rémunération variable à court terme et à long terme, p. 123 - Système de gestion environnementale, p. 182 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2, C1.2a, C1.3, C1.3a

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"> - Appliquer des normes éthiques élevées, p. 108 - Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p. 344 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.1b, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3.1
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"> - Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p. 148 - Œuvrer pour une société verte et digitale, p. 57 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p. 153 - Taxonomie européenne, p. 183 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1, C3.3, C3.4, C3.5, C3.5a
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"> - Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Risques opérationnels, p. 342 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.2

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. 333 - Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2
b Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p. 57 - Rapport de gestion des risques, p. 333 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2
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. 333 - Réponses 2022 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.	- Œuvrer pour une société verte et digitale, y compris l'état d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 57 - Rapport environnemental, p. 171 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.2a, C4.2c
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. 176 - Émissions, p. 173 - Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p. 178 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C5.1a, C5.1b, C5.1c, C5.2, C6.1, C6.2, C6.3, C6.5, C6.10, C7.2, C7.3, C7.5, C7.6b, 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. 171 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.2a, C4.2c, C4.3a, C4.3c, C4.5a

Index du contenu de la norme GRI

Proximus a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 2 : Informations générales -Éléments d'information concernant l'organisation communicante			
1. L'organisation et ses pratiques de reporting			
2-1	Détails sur l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer son nom légal ; b. communiquer la nature de son capital et de sa forme juridique ; c. communiquer la localisation de son siège social ; d. communiquer les pays dans lesquels elle exerce une activité. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Proximus b. Société anonyme de droit public belge c. Boulevard du Roi Albert II, 27 B - 1030 Bruxelles d. Nos marques (p.10-12)
2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> a. dresser la liste de toutes ses entités incluses dans son reporting de durabilité ; b. si l'organisation dispose d'états financiers consolidés audités ou d'informations financières déposées dans un registre public, précisez les différences entre la liste des entités incluses dans son reporting financier et la liste incluse dans son reporting de durabilité ; c. si l'organisation est constituée de plusieurs entités, expliquez l'approche utilisée pour consolider les informations, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. si l'approche implique des ajustements des informations pour les intérêts minoritaires ; ii. comment l'approche prend en compte les fusions, les acquisitions et les cessions d'entités ou de parties d'entités ; iii. si et comment l'approche diffère selon les éléments d'information de la présente norme et selon les thèmes pertinents. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) b. n/a c. <ul style="list-style-type: none"> i. n/a ii. n/a
2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	<ul style="list-style-type: none"> a. spécifier la période de reporting et la fréquence de son reporting de durabilité ; b. spécifier la période de reporting de son reporting financier et, si elle ne correspond pas à la période de son reporting de durabilité, en expliquer la raison ; c. communiquer la date de publication du reporting ou de l'information communiquée ; d. spécifier le point de contact pour les questions concernant le reporting ou les informations communiquées. 	<ul style="list-style-type: none"> a. 1^{er} janvier au 31 décembre 2022 b. Etats financiers consolidés (p.203) c. Mars 2023 d. Corporate Affairs Proximus, Bd du Roi Albert II, 27 B-1030 Bruxelles
2-4	Reformulations d'informations	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer les reformulations d'informations des périodes de reporting précédentes et expliquer : <ul style="list-style-type: none"> i. les raisons des reformulations ; ii. l'effet des reformulations. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Il n'y a pas de reformulation d'informations, sauf indication contraire dans le texte
2-5	Assurance externe	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire sa politique et ses pratiques en matière de recherche d'une assurance externe, y compris si et comment l'organe de gouvernance le plus élevé et les cadres supérieurs sont impliqués ; b. si le rapport de durabilité de l'organisation a fait l'objet d'une assurance externe : <ul style="list-style-type: none"> i. fournir un lien ou une référence au(x) rapport(s) d'assurance externe ou à la (aux) déclaration(s) d'assurance ; ii. décrire ce qui a été assuré ou non et sur quelles bases, notamment les normes d'assurance utilisées, le niveau d'assurance obtenu et les éventuelles limites de la procédure d'assurance ; iii. décrire la relation entre l'organisation et le prestataire d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> b. <ul style="list-style-type: none"> i. Rapports des auditeurs (p.356) ii. Rapports des auditeurs (p.356) iii. Collège des Commissaires (p.97)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2. Activités et travailleurs			
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le(s) secteur(s) dans lequel(lesquels) elle est active ; b. décrire sa chaîne de valeur, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. les activités, les produits, les services et les marchés desservis ; ii. la chaîne d'approvisionnement ; iii. les entités situées en aval de l'organisation et leurs activités ; c. communiquer d'autres relations d'affaires ; d. décrire les changements significatifs dans 2-6-a, 2-6-b et 2-6-c par rapport à la période de reporting. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société (p.9) b. <ul style="list-style-type: none"> i. Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société (p.9-12) ii. Notre modèle d'entreprise : comment nous créons de la valeur pour la société (p.16-17) iii. Les clients de Proximus et l'utilisation de ses produits et services sont mentionnés tout au long du rapport, par exemple, à la page 9 'Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société', et à la page 17 le nombre d'utilisateurs est mentionné. c. Faits marquants (p.20-21) d. Il n'y a pas eu de changements importants dans l'organisation et sa chaîne d'approvisionnement.
2-7	Employés	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le nombre total d'employés, ainsi qu'une répartition de ce total par sexe et par région ; b. communiquer le nombre total : <ul style="list-style-type: none"> i. d'employés permanents, ainsi que la répartition par sexe et par région ii. d'employés temporaires, ainsi que la répartition par sexe et par région ; iii. d'employés à horaires non garantis, ainsi que la répartition par sexe et par région ; iv. d'employés à temps plein, ainsi que la répartition par sexe et par région ; v. d'employés à temps partiel, ainsi que la répartition par sexe et par région ; c. décrire les méthodologies et les hypothèses utilisées pour compiler les données, y compris si les chiffres sont communiqués : <ul style="list-style-type: none"> i. en nombre de personnes, en équivalent temps plein (ETP), ou en utilisant une autre méthodologie ; ii. à la fin de la période de reporting, en tant que moyenne sur la période de reporting, ou en utilisant une autre méthodologie ; d. communiquer les informations contextuelles nécessaires à la compréhension des données communiquées dans 2-7-a et 2-7-b ; e. décrire les fluctuations significatives du nombre d'employés au cours de la période de reporting et entre les périodes de reporting. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) b. <ul style="list-style-type: none"> i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) ii. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) iii. n/a iv. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) v. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) c. <ul style="list-style-type: none"> i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (Portée du rapport social) (p.160) d. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) e. n/a
2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le nombre total de travailleurs qui ne sont pas des employés et dont le travail est contrôlé par l'organisation, et décrire : <ul style="list-style-type: none"> i. les types de travailleurs les plus courants et leur relation contractuelle avec l'organisation ; ii. le type de travail qu'ils effectuent ; b. décrire les méthodologies et les hypothèses utilisées pour compiler les données, y compris si le nombre de travailleurs qui ne sont pas des employés est communiqué : <ul style="list-style-type: none"> i. en nombre de personnes, en équivalent temps plein (ETP), ou en utilisant une autre méthodologie ; ii. à la fin de la période de reporting, en tant que moyenne sur la période de reporting, ou en utilisant une autre méthodologie ; c. décrire les fluctuations significatives du nombre de travailleurs qui ne sont pas des employés au cours de la période de reporting et entre les périodes de reporting. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) b. <ul style="list-style-type: none"> i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (Portée du rapport social) (p.160)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
3. Gouvernance			
2-9	Structure et composition de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire la structure de gouvernance de l'organisation, notamment les comités de l'organe de gouvernance le plus élevé ; b. énumérer les comités de l'organe de gouvernance le plus élevé qui sont responsables des décisions et de la supervision de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes ; c. décrire la composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités en fonction : <ul style="list-style-type: none"> i. des membres exécutifs et non exécutifs ; ii. de l'indépendance ; iii. du mandat de l'organe de gouvernance ; iv. du nombre d'autres postes importants occupés et engagements majeurs pris par chaque membre et de la nature de ces engagements ; v. du sexe vi. de l'appartenance à un groupe social sous-représenté ; vii. des compétences pertinentes aux impacts de l'organisation ; viii. de la représentation des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 89-93) b. Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) c. <ul style="list-style-type: none"> i. Conseil d'Administration (p.89-92) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) ii. Composition du Conseil d'Administration (p.90) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) iii. Composition du Conseil d'Administration (p.90) iv. Membres du Conseil d'Administration (p.98-103) et Membres du Leadership Squad (p.104-106) v. Composition du Conseil d'Administration (p.90) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) vii. Membres du Conseil d'Administration (p.98-103) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93)
2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire le processus de nomination et de sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités ; b. décrire les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé, notamment si et dans quelle mesure les éléments suivants sont pris en considération : <ul style="list-style-type: none"> i. les points de vue des parties prenantes (y compris les actionnaires) ; ii. la diversité ; iii. l'indépendance ; iv. les compétences pertinentes aux impacts de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration (p.89) - Comités du Conseil d'Administration (p.92) b. <ul style="list-style-type: none"> i. Conseil d'Administration (p.89) iii. Conseil d'Administration (p.89)
2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer si le/la président(e) de l'organe de gouvernance le plus élevé est également un cadre supérieur de l'organisation ; b. si le/la président(e) est également un cadre supérieur, expliquer sa fonction au sein de la direction de l'organisation, les raisons de cet arrangement et la manière dont les conflits d'intérêts sont prévenus et atténués. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Conseil d'Administration (p.89-92) b. n/a
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs dans l'élaboration, l'approbation et la mise à jour des déclarations d'objectifs, de valeurs ou de mission, des stratégies, des politiques et des objectifs de l'organisation en matière de développement durable ; b. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la diligence raisonnable de l'organisation et des autres processus visant à identifier et à gérer les impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. si et comment l'organe de gouvernance le plus élevé s'engage avec les parties prenantes pour soutenir ces processus ; ii. comment l'organe de gouvernance le plus élevé considère les résultats de ces processus ; c. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans l'examen de l'efficacité des processus de l'organisation décrits dans 2-12-b, et communiquer la fréquence de cet examen. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Gouvernance du développement durable (p.94) b. Gouvernance du développement durable (p.94) <ul style="list-style-type: none"> ii. Gouvernance du développement durable (p.94) c. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire comment l'organe de gouvernance le plus élevé délègue la responsabilité de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. s'il a nommé des cadres supérieurs responsables de la gestion des impacts ; ii. s'il a délégué la responsabilité de la gestion des impacts à d'autres employés ; b. décrire le processus et la fréquence selon lesquels les cadres supérieurs ou d'autres employés communiquent auprès de l'organe de gouvernance le plus élevé concernant la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Gouvernance du développement durable (p.94) b. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer si l'organe de gouvernance le plus élevé est responsable de l'examen et de l'approbation des informations communiquées, y compris les thèmes pertinents de l'organisation et, dans l'affirmative, décrire le processus d'examen et d'approbation de ces informations ; b. si l'organe de gouvernance le plus élevé n'est pas responsable de l'examen et de l'approbation des informations communiquées, y compris les thèmes pertinents de l'organisation, expliquez-en la raison. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance du développement durable (p.94) - Détermination de la matérialité (p.153) b. n/a

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-15	Conflits d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire les processus qui permettent à l'organe de gouvernance le plus élevé de s'assurer que les conflits d'intérêts sont prévenus et atténués ; b. communiquer si les conflits d'intérêts sont signalés aux parties prenantes, y compris, au minimum, les conflits d'intérêts relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> i. l'appartenance à d'autres conseils ; ii. la participation croisée avec des fournisseurs ou d'autres parties prenantes ; iii. l'existence d'actionnaires majoritaires ; iv. des parties liées, leurs relations, leurs transactions et leurs soldes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Conflit d'intérêts (p.95) b. Conflit d'intérêts (p.95)
2-16	Communication des préoccupations majeures	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire si et comment les préoccupations majeures sont communiquées à l'organe de gouvernance le plus élevé ; b. communiquer le nombre total et la nature des préoccupations majeures qui ont été communiquées à l'organe de gouvernance le plus élevé pendant la période de reporting. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Comité d'audit et de supervision (p.92) b. Le programme de la conformité (p.108-109)
2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer les mesures prises pour faire progresser les connaissances, les compétences et l'expérience collectives de l'organe de gouvernance le plus élevé en matière de développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire les processus d'évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes ; b. communiquer si les évaluations sont indépendantes ou non, et la fréquence des évaluations ; c. décrire les mesures prises en réponse aux évaluations, y compris les modifications apportées à la composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et aux pratiques organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96) b. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96) c. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96)
2-19	Politiques de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire les politiques de rémunération des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. la rémunération fixe et la rémunération variable ; ii. les primes d'embauche et les aides à l'embauche ; iii. les indemnités de départ ; iv. les récupérations ; v. les avantages pour la retraite ; b. décrire comment les politiques de rémunération des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs sont liées à leurs objectifs et à leurs performances en matière de gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. <ul style="list-style-type: none"> - Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration (p.117-119) - Structure de la rémunération du Leadership Squad (p.121-128) ii. Primes uniques et exceptionnelles (p.130) iii. Primes uniques et exceptionnelles (p.130) iv. Recouvrement de rémunération variable due (p.130) v. <ul style="list-style-type: none"> - Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration (p.117-119) - Primes d'assurance groupe (p.128-129) b. <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération variable à court terme (p.123-126) - Rémunération variable à long terme (p.126-128)
2-20	Processus de détermination de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire le processus d'élaboration de ses politiques de rémunération et de détermination de la rémunération, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. si des membres indépendants de l'organe de gouvernance le plus élevé ou un comité de rémunération indépendant supervisent le processus de détermination de la rémunération ; ii. comment les points de vue des parties prenantes (y compris les actionnaires) concernant la rémunération sont recherchés et pris en considération ; iii. si des consultants en rémunération participent à la détermination de la rémunération et, dans l'affirmative, s'ils sont indépendants de l'organisation, de son organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs ; b. communiquer les résultats des votes des parties prenantes (y compris les actionnaires) sur les politiques et les propositions de rémunération, le cas échéant. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération des membres du Leadership Squad (p.120-132) - Comité de nomination et de rémunération (p.93) ii. Programme de Rémunération Global - vision générale (p.120) b. Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent (p.134)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation et la rémunération annuelle totale médiane de tous les employés (à l'exclusion de la personne la mieux payée) ; b. communiquer le ratio entre le pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation et le pourcentage médian d'augmentation de la rémunération annuelle totale de tous les employés (à l'exclusion de la personne la mieux payée) ; c. communiquer les informations contextuelles nécessaires pour comprendre les données et la manière dont elles ont été compilées. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ratio de rémunération (p.133) b. Ratio de rémunération (p.133) c. Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise (p.132 -133)
4. Stratégie, politiques et pratiques			
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer une déclaration de l'organe de gouvernance le plus élevé ou du plus haut cadre supérieur de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie de contribution au développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Une stratégie audacieuse pour une société sécurisée, connectée et plus prospère (p.5-7)
2-23	Engagements politiques	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire ses engagements politiques pour une conduite responsable des affaires, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. les instruments intergouvernementaux officiels auxquels les engagements font référence ; ii. si les engagements stipulent la conduite d'une diligence raisonnable ; iii. si les engagements prévoient l'application du principe de précaution ; iv. si les engagements stipulent le respect des droits de l'homme ; b. décrire son engagement politique spécifique à respecter les droits de l'homme, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. les droits de l'homme internationalement reconnus que l'engagement couvre ; ii. les catégories de parties prenantes, y compris les groupes à risque ou vulnérables, auxquelles l'organisation accorde une attention particulière dans son engagement ; c. fournir des liens vers les engagements politiques s'ils sont disponibles publiquement, ou, si les engagements politiques ne sont pas disponibles publiquement, en expliquer la raison ; d. communiquer le niveau auquel chacun des engagements politiques a été approuvé au sein de l'organisation, en précisant s'il s'agit du niveau le plus élevé ; e. communiquer la mesure dans laquelle les engagements politiques s'appliquent aux activités de l'organisation et à ses relations d'affaires ; f. décrire comment les engagements politiques sont communiqués aux travailleurs, aux partenaires commerciaux et aux autres parties concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Conformité et normes éthiques (p.108-109) ii. Chaîne d'approvisionnement durable (p.111) iv. Le programme de la conformité (p.108) ; Droits de l'Homme (p.110) b. <ul style="list-style-type: none"> i. Le programme de la conformité (p.108) c. Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) et Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 108) e. Conformité et normes éthiques (p.108-109) f. Conformité et normes éthiques (p.108-109)
2-24	Intégration des engagements politiques	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire comment elle intègre chacun de ses engagements politiques en matière de conduite responsable des affaires dans l'ensemble de ses activités et de ses relations d'affaires, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. comment elle répartit la responsabilité de la mise en œuvre des engagements entre les différents niveaux de l'organisation ; ii. comment elle intègre les engagements dans les stratégies organisationnelles, les politiques opérationnelles et les procédures opérationnelles ; iii. comment elle met en œuvre ses engagements avec et via ses relations d'affaires ; iv. la formation que l'organisation dispense sur la mise en œuvre des engagements. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> ii. Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) iii. Chaîne d'approvisionnement durable (p.111) iv. Conformité et normes éthiques (p.108-109)
2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire ses engagements à prévoir, ou coopérer sur la remédiation des impacts négatifs identifiés par l'organisation comme étant causés par elle ou auxquels elle a contribué ; b. décrire l'approche adoptée pour identifier et traiter les réclamations, y compris les mécanismes de réclamation que l'organisation a mis en place ou auxquels elle participe ; c. décrire les autres processus que l'organisation prévoit, ou sur lesquels elle coopère, pour la remédiation des impacts négatifs qu'elle identifie comme ayant été causés par elle ou auxquels elle a contribué ; d. décrire comment les parties prenantes qui sont les utilisateurs prévus des mécanismes de réclamation sont impliquées dans la conception, l'examen, l'exploitation et l'amélioration de ces mécanismes ; e. décrire comment l'organisation mesure l'efficacité des mécanismes de réclamation et autres processus de remédiation, et fournit des exemples de leur efficacité, y compris les commentaires des parties prenantes. 	

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire les mécanismes qui permettent aux individus de : <ul style="list-style-type: none"> i. demander des conseils sur la mise en œuvre des politiques et des pratiques de l'organisation en matière de conduite responsable des affaires ; ii. soulever des préoccupations concernant la conduite des affaires de l'organisation. 	b. Le programme de la conformité (p.108-109)
2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le nombre total de cas significatifs de non-conformité aux législations et aux réglementations pendant la période de reporting, et une répartition de ce total par : <ul style="list-style-type: none"> i. cas pour lesquels des amendes ont été encourues ; ii. cas pour lesquels des sanctions non monétaires ont été encourues ; b. communiquer le nombre total et la valeur monétaire des amendes pour des cas de nonconformité aux législations et aux réglementations qui ont été versées pendant la période de reporting, ainsi qu'une répartition de ce total par : <ul style="list-style-type: none"> i. amendes pour des cas de non-conformité aux législations et aux réglementations survenus pendant la période de reporting actuelle ; ii. des amendes pour des cas de non-conformité aux législations et aux réglementations survenus au cours des périodes de reporting précédentes ; c. décrire les cas significatifs de non-conformité ; d. décrire comment elle a déterminé les cas significatifs de non-conformité. 	
2-28	Adhésions à des associations	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer les adhésions à des associations sectorielles, d'autres adhésions à des associations et les organisations de défense d'intérêts nationales ou internationales dans lesquelles elle joue un rôle important. 	a. VBO/FEB, VOKA, ETNO, Agoria, BECI, UWE, GSMA, ETIS, FITCE, Cyber Security Coalition, Guberna, Center on Regulation in Europe, Greenwin, Experience@work, #embrace difference, Open@work, Women on board, #iamremarkable, Belgian Association of Marketing, JAC (Liste non exhaustive)

5. Engagement des parties prenantes

2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire son approche de l'engagement avec les parties prenantes, y compris <ul style="list-style-type: none"> i. les catégories de parties prenantes avec lesquelles elle s'engage, et la manière dont elles sont identifiées ; ii. l'objectif de l'engagement des parties prenantes ; iii. comment l'organisation cherche à assurer un engagement significatif avec les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156) ii. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159) iii. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
2-30	Négociations collectives	<ul style="list-style-type: none"> a. communiquer le pourcentage d'espace total d'employés couverts par des négociations collectives ; b. pour les employés non couverts par des négociations collectives, indiquez si l'organisation détermine leurs conditions de travail et d'emploi sur la base des négociations collectives qui couvrent ses autres employés ou sur la base des négociations collectives d'autres organisations. 	a. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160)

GGRI 3 : Thèmes pertinents 2021 - Éléments d'information et conseils sur les thèmes pertinents de l'organisation

3-1	Processus pour déterminer les thèmes pertinents	<ul style="list-style-type: none"> a. décrire le processus qu'elle a suivi pour déterminer ses thèmes pertinents, y compris : <ul style="list-style-type: none"> i. identifié les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme, dans l'ensemble de ses activités et de ses relations d'affaires ; ii. hiérarchisé les impacts pour le reporting en fonction de leur importance ; b. spécifié les parties prenantes et les experts dont les opinions ont influencé le processus de détermination de ses thèmes pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> a. <ul style="list-style-type: none"> i. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) ; Détermination de la matérialité (p.153) ii. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) ; Détermination de la matérialité (p.153) b. Détermination de la matérialité (p.153)
-----	---	---	---

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
3-2	Liste des thèmes pertinents	a. énumérer ses thèmes pertinents ; b. communiquer les modifications apportées à la liste des thèmes pertinents par rapport à la période de reporting précédente.	a. Détermination de la matérialité (p.154) b. Détermination de la matérialité (p.153)
IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS - lié aux thèmes pertinents Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge & Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) ; Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) c. Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) d. i. - Répondre aux préoccupations en matière de santé (p.32) - Gouvernance du développement durable (p.94) iii. - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) - Activités au Benelux (p.46-48) e. ii. - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) iii. - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) - Activités au Benelux (p.46-48) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
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 ouvert pour la Belgique (p.26-34) - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.44-56
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordables 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 use-cases de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de nouveaux 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 connexions internet (segment Consumer)	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	NPS de nos clients petites et moyennes entreprises	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - L'expérience client au coeur de nos priorités (p.40)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION 2016 - lié au thème pertinent Conduite et éthique d'entreprise			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>a. Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p.108)</p> <p>c. Le programme de la conformité (p.108-109)</p> <p>d.</p> <p>i.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le programme de la conformité (p.108-109) - Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) - Gouvernance du développement durable (p.94) <p>e.</p> <p>ii. Le programme de la conformité (p.108-109)</p>
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/du Code de conduite	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p.108-109)
MATIÈRES 2016 - lié au thème pertinent Infrastructure durable			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66)</p> <p>d.</p> <p>i. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66)</p> <p>ii. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66)</p> <p>e.</p> <p>i. Gouvernance du développement durable (p.94)</p> <p>ii.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179) <p>iii. Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)</p>

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 301 : Matières 2016	Indicateur propre	Nombre de modems et de décodeurs reconditionnés	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	Indicateur propre	Nombre de GSM collectés	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
ÉNERGIE 2016 - lié au thème pertinent Énergie et émissions de CO₂			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58)</p> <p>b. Contribuer à la transition écologique (p.59-62)</p> <p>c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58)</p> <p>e.</p> <p>i. Gouvernance du développement durable (p.94)</p> <p>ii. Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)</p> <p>iii. Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)</p> <p>f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)</p>
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
ÉMISSIONS 2016 - lié au thème pertinent Énergie et émissions de CO₂			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-65)</p> <p>b. Contribuer à la transition écologique (p.59-62)</p> <p>c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58)</p> <p>e.</p> <p>i. Gouvernance du développement durable (p.94)</p> <p>ii. Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) ; Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178)</p> <p>iii. Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) ; Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178)</p> <p>f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)</p>
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-2	Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) - Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178)
DÉCHETS 2020 - lié au thème pertinent Économie circulaire			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>a. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>d.</p> <p>- Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>- Gouvernance du développement durable (p.94)</p> <p>i. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>ii. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>iii. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>e.</p> <p>ii.</p> <p>- Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)</p> <p>- Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)</p> <p>iii.</p> <p>- Aperçu #inspire2022 (p.25)</p> <p>- Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64)</p> <p>- Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)</p>

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 306 : Déchets 2020	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)

ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016 - lié au thème pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable

3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ouvrir pour une société verte et digitale (p.58) c. Contribuer à la transition écologique (p.59) e. <ul style="list-style-type: none"> i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181) iii. Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
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.181)
	Indicateur propre	Manifestes Circulaires signés	Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)

EMPLOI 2016 - lié au thème pertinent Bien-être au travail

3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur (p.76) ; Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) c. Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) d. <ul style="list-style-type: none"> - Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) - Gouvernance du développement durable (p.94) - Le programme de la conformité (p.108-109) iii. Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) e. <ul style="list-style-type: none"> ii. Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165) iii. Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
-----	-------------------------------	--	---

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165)
FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - lié au thème pertinent Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <p>a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ;</p> <p>b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ;</p> <p>c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ;</p> <p>d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment :</p> <p>i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ;</p> <p>iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ;</p> <p>e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises :</p> <p>i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ;</p> <p>ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ;</p> <p>iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ;</p> <p>iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ;</p> <p>f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).</p>	<p>a. Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur (p.76) ;</p> <p>Façonner la main-d'oeuvre de demain (p.79-81)</p> <p>c. Façonner la main-d'oeuvre de demain (p.79-81)</p> <p>e.</p> <p>i. Gouvernance du développement durable (p.94)</p> <p>ii. Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166)</p> <p>iii. Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166)</p> <p>f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156)</p>
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	- Aperçu #inspire2022 (p.24-25) - Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166)
	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.75-81)
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	L'évaluation des performances, le développement et l'accompagnement de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre processus d'évaluation des performances se concentre sur les points forts des employés afin de les aiguïser davantage, par le biais d'un coaching et d'un feedback continu. Nous sommes convaincus que cette approche est bénéfique pour l'employé lui-même. En effet, un employé qui évolue et se développe, sera d'autant plus performant. Elle est également bénéfique pour Proximus car elle lui permet, au final, de renouer avec la croissance. Au moins 2 fois par an, chaque employé actif reçoit une évaluation de ses performances et de sa carrière.
	Indicateur propre	(€) millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	Aperçu #inspire2022 (p.24-25)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES 2016 - lié au thème pertinent Accès au digital			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) d. <ul style="list-style-type: none"> i. Contribuer à une société digitale (p.67-69) ii. Contribuer à une société digitale (p.67-69) iii. Contribuer à une société digitale (p.67-69) e. <ul style="list-style-type: none"> i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170) iii. Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage des appareils testés jugés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Aperçu #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de codes wi-fi distribués	Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170)
	Indicateur propre	Nombre de PC portables donnés	Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016 - lié au thème pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ouvrir pour une société verte et digitale (p.58) c. Le programme de la conformité (p.108-109) d. i. Le programme de la conformité (p.108-109) ii. Le programme de la conformité (p.108-109) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
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.181)

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS 2016 - lié aux thèmes Tenir nos promesses au client & Rapport qualité-prix pour le client			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) c. Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) d. iii. Activités au Benelux (p.46-52) ; Activités internationales (p.53-55) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Aperçu #inspire2022 (p.24-25) iii. Aperçu #inspire2022 (p.24-25) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Satisfaction des clients résidentiels quant au rapport qualité/prix de leur pack Proximus	Activités au Benelux (p.47)
CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DES CLIENTS 2016 - lié au thème pertinent Confidentialité et protection des données			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	<p>Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : <ul style="list-style-type: none"> i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : <ul style="list-style-type: none"> i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e). 	<ul style="list-style-type: none"> a. Ouvrir pour une société verte et digitale (p.58) c. Construire la confiance digitale (p.70) d. <ul style="list-style-type: none"> i. Construire la confiance digitale (p.70-74) ii. Construire la confiance digitale (p.70-74) e. <ul style="list-style-type: none"> i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Construire la confiance digitale (p.70-74) iii. Construire la confiance digitale (p.74) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	Indicateur propre	Nombre d'attaques d'ingénierie sociale envers nos employés	Construire la confiance digitale (p.71)



Proximus SA de droit public

Rapport d'assurance indépendant sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2022 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022

Rapport d'assurance indépendant sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2022 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022

A l'attention du conseil d'administration

Nous avons été sollicités pour réaliser une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (les « KPI's ESG ») mentionnés dans le « Rapport Annuel Intégré 2022 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022. Lors de la préparation des KPI's ESG tels qu'ils figurent dans le Rapport Annuel Intégré 2022, Proximus a appliqué les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) et un ensemble de critères de reporting propres, comme indiqué dans le Rapport Annuel Intégré 2022 (Critères). Les KPI's ESG inclus dans le périmètre de l'assurance limitée sont mentionnés ci-dessous et sont identifiés par un "v" dans le Rapport Annuel Intégré 2022 :

- 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, 13 et 15 (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 polices/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 la base de nos travaux tels que décrits dans ce rapport, nous n'avons pas relevé d'anomalies matérielles de nature à remettre en cause le fait que les KPI's ESG sélectionnés susmentionnés, tels que publiés dans le Rapport Annuel Intégré 2022 de Proximus, n'ont pas été préparés, à tous égards significatifs, conformément aux critères appliqués.

Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la société est responsable de la préparation des KPI's ESG et des informations y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2022, ainsi que de la déclaration que le rapport répond aux critères.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées pour la préparation des KPI's ESG, 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 KPI's ESG, 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 KPI's ESG 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 KPI's ESG n'ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux critères 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 KPI's ESG 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.

Nos travaux ont été réalisés sur les données recueillies et retenues dans le périmètre de reporting par Proximus comme mentionné ci-dessus. Notre conclusion ne porte donc que sur les KPI's ESG susmentionnés et non sur l'ensemble des informations contenues dans le Rapport Annuel Intégré 2022. L'assurance limitée sur les KPI sélectionnés n'a été réalisée que sur les KPI's ESG couvrant la période du 1 janvier 2022 au 31 décembre 2022.

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 KPI's ESG. 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 KPI's ESG, qui sont identifiées dans le tableau ci-dessus;
- Considérer le risque d'anomalies significatives dans les KPI's ESG;
- 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 KPI's ESG.

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.

Digitally signed by
Neijens Koen Signed By: Koen Neijens (Signature)
 Signing Time: 15-Mar-2023 | 17:06 CET

 **DocuSign** C: BE
 Issuer: Citizen CA

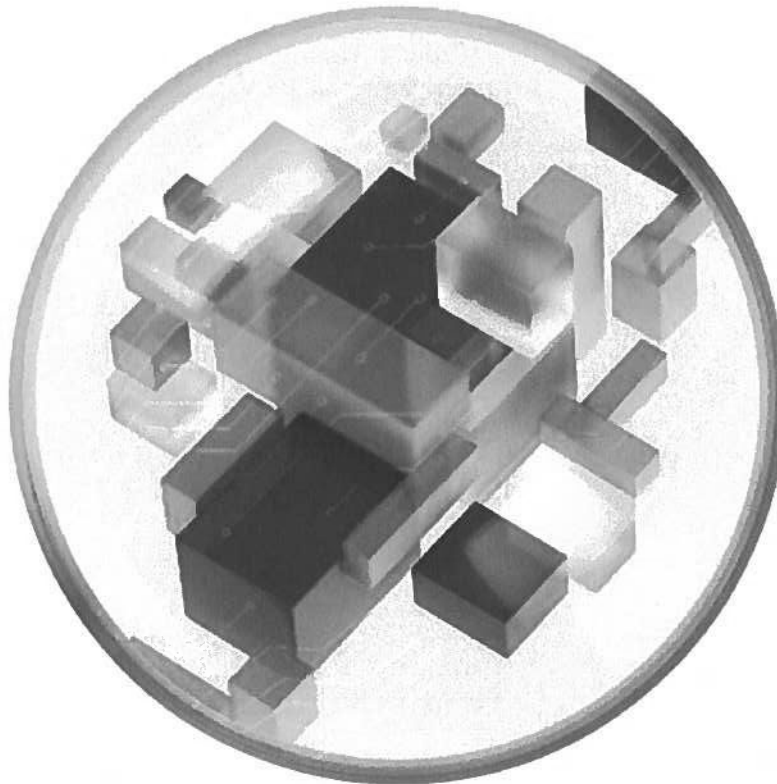
2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL
Représenté 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 2022 - Comptes annuels

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2022- 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 2022 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 2027. 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 13 exercices consécutifs. Luc Callaert a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public pour la première fois lors de cet exercice.

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 2022 ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 8 539 255 (000) EUR et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 352 281 (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 2022, 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>Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication</p> <p>L'exactitude des revenus est un risque inhérent à l'industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à la volumétrie de données 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 nous avons abordé ce point clé de l'audit en incluant les contrôles et les méthodes d'analyse de corroboration suivants sur les principaux flux de revenus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous avons testé la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles clés en place dans le cycle des revenus, ainsi que dans l'environnement IT incluant les systèmes de facturation, de tarification et autres systèmes pertinents de support, y compris les procédures de contrôle des changements en place autour des systèmes qui génèrent les flux de revenus importants. • Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en reliant celles-ci à la documentation de commande et aux encaissements. • Nous avons effectué un examen analytique approfondi. <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>

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 commissaires

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans ses/leurs aspects significatifs, le rapport de gestion, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice et a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:6, § 4 du Code des sociétés et des associations est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion. Ce rapport sur les informations non financières contient les informations requises par l'article 3:6, § 4 du Code des sociétés et des associations et concorde avec les comptes annuels pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur GRI Standards. Conformément à l'article 3:75, § 1, 6° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes des 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 visés 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 présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit et de supervision visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.
- 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 2021
- 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.
- 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.

Signé à Bruxelles.

Le collège des commissaires

Digitally signed by
Neijens Koen
Signed By: Koen Neijens (Signature)
Signing Time: 15-Mar-2023 | 12:13 CET
C: BE
Issuer: Citizen CA
2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5

Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par Koen Neijens

Digitally signed by
Jan Debucquoy
Signé par : Jan Debucquoy (Signature)
Heure de signature : 15-Mar-2023 | 12:24 CET
C: BE
Émetteur : Citizen CA
FC6254D6DE5C4243B264937D6785CF9E

La Cour des comptes
Représentée par Jan Debucquoy,
Conseiller

Digitally signed by
Luc Callaert
Signed By: Luc Callaert (Signature)
Signing Time: 15-Mar-2023 | 12:09 CET
C: BE
Issuer: Citizen CA
BDEBD8125C204907810F620A60ED35B5

Luc Callaert SRL
Représentée par Luc Callaert

Digitally signed by
Dominique Guide
Signed By: Dominique Guide (Signature)
Signing Time: 15-Mar-2023 | 13:19 CET
C: BE
Issuer: Citizen CA
724498C564844D509F113EBF4485ABED

La Cour des comptes
Représentée par Dominique Guide,
Conseiller



Proximus SA de droit public

Rapport d'examen limité de l'état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2022 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 2022 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 aux statuts de la société Proximus SA de droit public (« la société »), 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 2022, 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 2022, établi sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique.

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 2022 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 consiste à formuler 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 en la mise en œuvre de procédures analytiques et d'autres procédures d'examen limité. L'étendue d'un examen limité est considérablement 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 2022, qui fait apparaître un total du bilan de 8 043 329 (000) EUR et un résultat de la période en cours de 44 680 (000) EUR, n'a pas été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Restriction d'utilisation de notre rapport

Ce rapport a été établi uniquement en vertu de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

 Digitally signed by Neijens Koen Signed By: Koen Neijens (Signature) Signing Time: 07-Nov-2022 15:43 CET C: BE Issuer: Citizen CA 2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5	 Digitally signed by Luc Callaert Signed By: Luc Callaert (Signature) Signing Time: 07-Nov-2022 16:51 CET C: BE Issuer: Citizen CA BDEBD8125C204907810F620A60ED35B5
Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL Représentée par Koen Neijens	Luc Callaert SRL Représentée par Luc Callaert

Annexe : Etat résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2022 et règles d'évaluation de la société

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

Luc Callaert BV/SRL
Bedrijfsrevisoren – Réviseurs d'Entreprises
Zwaluwstraat 117 - 1840 Londerzeel (Malderen)
VAT BE 0463 716 022 - RPR Brussel/RPM Bruxelles

Proximus Conseil d'Administration
26 octobre 2022

Etat résumant la situation active et passive
arrêté au 30 septembre 2022 de
Proximus S.A. de droit public
(en Euros)

COMPTES ANNUELS

01/01/22 - 30/09/22

01/01/21 - 31/12/21

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>7.028.124.316</u>	<u>6.464.427.059</u>
Immobilisations incorporelles	6.2	21	2.179.792.939	1.830.972.324
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.072.015.876	2.889.256.262
Terrains et constructions		22	94.900.003	94.930.102
Installations, machines et outillage		23	2.890.417.982	2.697.468.869
Mobilier et matériel roulant		24	9.561.091	9.236.814
Location-financement et droits similaires		25	49.824.424	54.222.862
Autres immobilisations corporelles		26	9.842.733	12.680.067
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	17.469.643	20.717.548
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	1.776.315.501	1.744.198.473
Entreprises liées	6.15	280/1	1.697.934.838	1.695.274.928
Participations		280	1.697.934.838	1.695.274.928
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	76.872.837	47.362.837
Participations		282	76.872.837	47.362.837
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.507.826	1.560.708
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.507.826	1.560.708

01/01/22 - 30/09/22

01/01/21 - 31/12/21

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	1.015.204.511	1.290.861.308
Créances à plus d'un an		29	12.467	12.468
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	12.467	12.468
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	163.268.526	116.526.041
Stocks		30/36	142.458.470	100.282.928
Approvisionnements		30/31	57.780.442	39.064.519
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	84.678.028	61.218.409
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	20.810.056	16.243.113
Créances à un an au plus		40/41	527.645.508	702.558.050
Créances commerciales		40	360.954.482	370.596.111
Autres créances		41	166.691.026	331.961.939
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	232.714.257	263.138.718
Actions propres		50	165.846.406	261.963.835
Autres placements		51/53	66.867.851	1.174.883
Valeurs disponibles		54/58	33.509.564	154.534.596
Comptes de régularisation	6.6	490/1	58.054.189	54.091.435
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	8.043.328.827	7.755.288.367

		01/01/22 - 30/09/22		01/01/21 - 31/12/21
Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent	
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
	10/15	1.666.961.146	1.622.935.916	
Apport	6.7.1 10/11	1.000.000.000	1.000.000.000	
Capital	10	1.000.000.000	1.000.000.000	
Capital souscrit	100	1.000.000.000	1.000.000.000	
Capital non appelé ⁴	101			
En dehors du capital	11			
Primes d'émission	1100/10			
Autres	1109/19			
Plus-values de réévaluation				
	12			
Réserves				
	13	272.743.450	369.386.693	
Réserves indisponibles	130/1	266.182.651	362.300.080	
Réserve légale	130	100.000.000	100.000.000	
Réserves statutairement indisponibles	1311			
Acquisition d'actions propres	1312	165.846.406	261.963.835	
Soutien financier	1313			
Autres	1319	336.245	336.245	
Réserves immunisées	132	6.560.799	7.086.613	
Réserves disponibles	133			
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-) 14	394.217.696	253.549.223	
Subsides en capital				
	15			
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁵				
	19			
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
	16	534.203.219	609.850.984	
Provisions pour risques et charges				
	160/5	533.549.873	609.022.366	
Pensions et obligations similaires	160			
Charges fiscales	161			
Grosses réparations et gros entretien	162			
Obligations environnementales	163	206.039	926.039	
Autres risques et charges	6.8 164/5	533.343.834	608.096.327	
Impôts différés				
	168	653.346	828.618	

⁴ Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

01/01/22 - 30/09/22

01/01/21 - 31/12/21

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	5.842.164.462	5.522.501.467
Dettes à plus d'un an	6.9	17	3.305.306.821	2.879.457.642
Dettes financières		170/4	2.682.896.006	2.795.454.516
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.243.576.888	2.342.169.155
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	37.211.661	51.969.032
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	2.107.457	1.316.329
Dettes commerciales		175	622.410.815	84.003.126
Fournisseurs		1750	622.410.815	84.003.126
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	2.463.016.171	2.561.761.889
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	194.584.031	129.333.998
Dettes financières		43	1.201.780.338	1.045.229.515
Etablissements de crédit		430/8		150.000.000
Autres emprunts		439	1.201.780.338	895.229.515
Dettes commerciales		44	726.985.441	842.783.457
Fournisseurs		440/4	726.985.441	842.783.457
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	2.467.682	4.026.927
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	316.888.863	269.183.828
Impôts		450/3	142.462.014	105.678.547
Rémunérations et charges sociales		454/9	174.426.849	163.505.281
Autres dettes		47/48	20.309.816	271.204.164
Comptes de régularisation	6.9	492/3	73.841.470	81.281.936
TOTAL DU PASSIF		10/49	8.043.328.827	7.755.288.367

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.

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.