

C-cap 1

**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 NV**

Forme juridique¹ : **Société anonyme**

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

N°: **27**

Code postal: **1030**

Commune: **Schaerbeek**

Pays: **Belgique**

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

Adresse Internet²: **www.proximus.com**

Adresse e-mail²:

Numéro d'entreprise

0202.239.951

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

Ce dépôt concerne³ :

les COMPTES ANNUELS en **EURO**⁴

approuvés par l'assemblée générale du **17-04-2024**

les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du **01-01-2023** au **31-12-2023**

l'exercice précédent des comptes annuels du **01-01-2022** au **31-12-2022**

Les 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)
Guillaume BOUTIN
Administrateur délégué

Signature
(nom et qualité)
Stefan DE CLERCK
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, GÉRANTS ET COMMISSAIRES
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE****LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

BOUTIN Guillaume CEO et Administrateur Délégué

Maarschalk Neylaan 155, 1180 Uccle, Belgique

Mandat: Administrateur délégué

DE CLERCK Stefaan Président du Conseil d'Administration

Damkaai 7, 8500 Kortrijk, Belgique

Mandat: Président du Conseil d'Administration

DE GUCHT Karel President of the Brussels School of Governance & Administrateur de sociétés

Hoogstraat 9, 9290 Berlare, Belgique

Mandat: Administrateur

de MAHIEU Béatrice CEO BeCode

Pierre Marchandstraat 51, 1970 Wezembeek-Oppem, Belgique

Mandat: Administrateur

HANARD Audrey Présidente du Conseil d'Administration de bpost

Clapham Common South Side , Ground Flat 94, SW49DN London, Royaume-Uni

Mandat: Administrateur

OUASSARI Ibrahim CEO MolenGeek

Meiselaan 36, 1880 Kapelle-op-den-Bos, Belgique

Mandat: Administrateur

TILLEKAERTS Claire Administrateur de sociétés

Ter Ramenlaan 11, 9070 Destelbergen, Belgique

Mandat: Administrateur

COUNE Cécile Administrateur de sociétés

Rue du Duc 68, 1150 Woluwe-Saint-Pierre, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 19/04/2023

DE PRYCKER Martin Partner Qbic Fund et Administrateur de sociétés

De Cauwerstraat 41, 9100 Sint-Niklaas, Belgique

Mandat: Administrateur

RUTTEN Catherine VP International, Government Affairs & Public Policy Vertex Pharmaceuticals

Emile Van Becelaerelaan 107, 1170 Watermael-Boitsfort, Belgique

Mandat: Administrateur

SONNE Joachim Financial Advisor

Perrymead Street 29, SW6 3SN LONDON, Royaume-Uni

Mandat: Administrateur

TOURAIN Agnès Chef d'entreprise

Rue de Budé 5, 75004 PARIJS, France

Mandat: Administrateur, fin: 01/12/2023

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

VANDENBORRE Catherine Chief Financial Officer Elia

Clos du Champ de Bourgeois 11, 1330 Rixensart, Belgique

Mandat: Administrateur

VAN DEN HOVE Luc President & CEO imec

Jachthuislaan 29, 3210 Lubbeek, Belgique

Mandat: Administrateur

DELOITTE, Réviseurs d'entreprises SRL 0429.053.863

Gateway Building, Luchthaven Brussel Nationaal 1, boîte J, 1930 Zaventem, Belgique

Numéro de membre: B00025

Mandat: Président du Collège des Commissaires

Représenté par:

1 Neijens Koen

Gateway Building, Luchthaven Brussel Nationaal 1, boîte J 1930 Zaventem Belgique

Bedrijfsrevisor, Numéro de membre : IBR A02022

Luc CALLAERT SRL 0463.716.022

Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, Belgique

Numéro de membre: B00342

Mandat: Commissaire

Représenté par:

1 Callaert Luc

Zwaluwstraat 117 1840 Londerzeel Belgique

Bedrijfsrevisor, Numéro de membre : A01123

DEBUCQUOY Jan Conseiller à la Cour des Comptes

Oude Sint-Gommarusstraat 27, 2800 Mechelen, Belgique

Numéro de membre: -

Mandat: Commissaire

GUIDE Dominique Conseiller à la Cour des Comptes

Léon Theodorstraat 166, 1090 Jette, Belgique

Numéro de membre: -

Mandat: Commissaire

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 de l'article 5 de la loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal.

Les comptes annuels ont / n'ont pas * été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable certifié, 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 experts-comptables ou par des experts-comptables-fiscalistes, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque expert-comptable ou expert-comptable fiscaliste et son numéro de membre auprès de l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE) 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	8.125.203.505	7.578.881.025
Immobilisations incorporelles	6.2	21	1.875.723.754	2.300.451.207
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.609.168.720	3.264.228.814
Terrains et constructions		22	94.637.322	94.751.301
Installations, machines et outillage		23	3.406.606.236	3.068.415.104
Mobilier et matériel roulant		24	12.682.301	10.242.267
Location-financement et droits similaires		25	65.221.857	64.626.918
Autres immobilisations corporelles		26	14.714.937	10.690.194
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	15.306.067	15.503.031
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	2.640.311.031	2.014.201.004
Entreprises liées	6.15	280/1	2.487.072.971	1.936.416.980
Participations		280	2.487.072.971	1.936.416.980
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	151.631.948	76.227.688
Participations		282	151.631.948	76.227.688
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.606.111	1.556.336
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.606.111	1.556.336

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>1.635.958.248</u>	<u>960.373.964</u>
Créances à plus d'un an		29	11.651	12.468
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	11.651	12.468
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	142.323.108	166.656.667
Stocks		30/36	126.123.241	147.874.856
Approvisionnements		30/31	46.328.293	52.354.830
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	79.794.948	95.520.026
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	16.199.867	18.781.812
Créances à un an au plus		40/41	656.410.896	409.449.739
Créances commerciales		40	360.412.567	358.204.911
Autres créances		41	295.998.329	51.244.828
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	592.995.072	141.714.271
Actions propres		50	131.066.195	140.415.153
Autres placements		51/53	461.928.877	1.299.119
Valeurs disponibles		54/58	150.537.170	189.449.599
Comptes de régularisation	6.6	490/1	93.680.352	53.091.220
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	9.761.161.754	8.539.254.989

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
		10/15	<u>1.303.605.262</u>	<u>1.565.553.728</u>
Apport		10/11	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital	6.7.1	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	237.178.328	247.356.855
Réserves indisponibles		130/1	231.493.886	240.971.328
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	131.066.195	140.415.153
Soutien financier		1313		
Autres		1319	427.691	556.175
Réserves immunisées		132	5.684.442	6.385.527
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	65.110.006	317.460.884
Subsides en capital		15	1.316.929	735.989
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁷		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
		16	<u>488.570.311</u>	<u>505.594.630</u>
Provisions pour risques et charges		160/5	487.770.108	504.754.378
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	233.023	206.039
Autres risques et charges	6.8	164/5	487.537.085	504.548.339
Impôts différés		168	800.204	840.252

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	<u>7.968.986.180</u>	<u>6.468.106.631</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	3.907.351.596	3.349.197.263
Dettes financières		170/4	3.318.771.611	2.691.750.286
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.889.812.327	2.244.051.289
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	25.804.559	34.846.142
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	3.154.725	12.852.854
Dettes commerciales		175	588.579.985	657.446.977
Fournisseurs		1750	588.579.985	657.446.977
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	3.839.521.941	3.042.766.782
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	1.161.593.814	241.492.548
Dettes financières		43	581.977.844	1.315.041.509
Etablissements de crédit		430/8	2.700.000	0
Autres emprunts		439	579.277.844	1.315.041.509
Dettes commerciales		44	896.348.876	874.265.991
Fournisseurs		440/4	896.348.876	874.265.991
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	33.678.303	4.132.115
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	359.768.507	342.376.757
Impôts		450/3	165.715.462	170.262.888
Rémunérations et charges sociales		454/9	194.053.045	172.113.869
Autres dettes		47/48	806.154.597	265.457.862
Comptes de régularisation	6.9	492/3	222.112.642	76.142.585
TOTAL DU PASSIF		10/49	9.761.161.754	8.539.254.989

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	4.481.387.260	4.352.819.340
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.951.047.342	3.770.228.148
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)		71	-2.581.945	2.538.698
Production immobilisée		72	471.687.287	454.041.322
Autres produits d'exploitation	6.10	74	61.184.408	71.089.695
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	50.168	54.921.477
Coût des ventes et des prestations		60/66A	4.384.219.243	4.045.738.033
Approvisionnements et marchandises		60	659.776.279	576.989.994
Achats		600/8	640.117.646	624.200.750
Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-)		609	19.658.633	-47.210.756
Services et biens divers		61	1.477.116.212	1.350.532.538
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.10	62	870.194.298	830.990.422
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	1.305.806.551	1.237.512.970
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)	6.10	631/4	340.676	-15.930.454
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	6.10	635/8	22.590.915	-1.529.459
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	36.393.212	49.356.684
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	12.001.099	17.815.338
Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-)		9901	97.168.017	307.081.306

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	278.142.101	367.898.268
Produits financiers récurrents		75	278.131.452	367.898.268
Produits des immobilisations financières		750	245.110.465	340.472.007
Produits des actifs circulants		751	9.177.226	4.061.942
Autres produits financiers	6.11	752/9	23.843.760	23.364.319
Produits financiers non récurrents	6.12	76B	10.649	
Charges financières		65/66B	184.676.254	207.175.200
Charges financières récurrentes	6.11	65	182.578.313	205.957.087
Charges des dettes		650	138.524.480	53.382.983
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	13.956.330	124.252.050
Autres charges financières		652/9	30.097.503	28.322.055
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	2.097.941	1.218.113
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	190.633.864	467.804.374
Prélèvement sur les impôts différés		780	257.647	240.645
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13 67/77	56.730.393	115.764.408
Impôts		670/3	67.515.066	118.898.522
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77	10.784.673	3.134.115
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	134.161.118	352.280.612
Prélèvement sur les réserves immunisées		789	701.086	701.086
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	134.862.204	352.981.697

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	452.323.087	606.530.920
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	134.862.204	352.981.697
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	317.460.884	253.549.223
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2	11.270.811	123.084.705
sur l'apport		791		
sur les réserves		792	11.270.811	123.084.705
Affectation aux capitaux propres		691/2	1.793.369	1.755.953
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921	1.793.369	1.755.953
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	65.110.006	317.460.884
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	396.690.523	410.398.789
Rémunération de l'apport		694	387.158.830	387.008.570
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696	9.531.693	23.390.219
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	4.482.919.873
8022	371.418.869	
8032	228.658.370	
8042	752	
8052	4.625.681.125	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.945.383.881
8072	435.619.576	
8082		
8092		
8102	228.604.456	
8112	577	
8122	3.152.399.578	
211	<u>1.473.281.546</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	5.136.145.639
8023		
8033		
8043		
8053	5.136.145.639	
8123P	xxxxxxxxxxxxxxxx	4.373.230.424
8073	360.473.007	
8083		
8093		
8103		
8113		
8123	4.733.703.431	
212	<u>402.442.208</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxxx	376.831.846
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161	290.983	
Cessions et désaffectations	8171	5.626.353	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	371.496.476	
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	282.080.546
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	383.509	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301	5.604.900	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	276.859.154	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	<u>94.637.322</u>	

INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
	8192P	xxxxxxxxxxxxxxx	11.398.100.010
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	827.119.459	
Cessions et désaffectations	8172	1.136.862.134	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8182	-752	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	11.088.356.583	
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8242		
Plus-values au terme de l'exercice	8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxxx	8.329.684.906
Mutations de l'exercice			
Actés	8272	489.005.197	
Repris	8282		
Acquis de tiers	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302	1.136.939.180	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8312	-577	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	7.681.750.347	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	<u>3.406.606.236</u>	

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

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Plus-values au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actées

Acquises de tiers

Annulées

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Plus-values au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8193P	xxxxxxxxxxxxxxxx	53.273.877
8163	6.795.240	
8173	724.088	
8183		
8193	59.345.028	
8253P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
8213		
8223		
8233		
8243		
8253		
8323P	xxxxxxxxxxxxxxxx	43.031.610
8273	4.355.206	
8283		
8293		
8303	724.088	
8313		
8323	46.662.728	
(24)	<u>12.682.301</u>	

LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194P	xxxxxxxxxxxxxxxx	80.453.834
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8164	12.788.526	
Cessions et désaffectations	8174	492.337	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8184		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8194	92.750.023	
Plus-values au terme de l'exercice	8254P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
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	xxxxxxxxxxxxxxxx	15.826.917
Mutations de l'exercice			
Actés	8274	12.193.586	
Repris	8284		
Acquis de tiers	8294		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8304	492.337	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8314		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8324	27.528.166	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(25)	<u>65.221.857</u>	
Dont			
Terrains et constructions	250		
Installations, machines et outillage	251	65.221.857	
Mobilier et matériel roulant	252		

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
	8195P	xxxxxxxxxxxxxxxx	234.431.707
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	7.816.317	
Cessions et désaffectations	8175	126.568.729	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8185		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	115.679.295	
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8245		
Plus-values au terme de l'exercice	8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxxxx	223.741.513
Mutations de l'exercice			
Actés	8275	3.776.469	
Repris	8285		
Acquis de tiers	8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305	126.553.625	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8315		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	100.964.358	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	<u>14.714.937</u>	

IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	xxxxxxxxxxxxxxxx	15.503.031
Mutations de l'exercice		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	
Cessions et désaffectations	8176	196.964
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8186	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	15.306.067
Plus-values au terme de l'exercice		
8256P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice		
Actées	8216	
Acquises de tiers	8226	
Annulées	8236	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8246	
Plus-values au terme de l'exercice	8256	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		
8326P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice		
Actés	8276	
Repris	8286	
Acquis de tiers	8296	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8306	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8316	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(27)	<u>15.306.067</u>

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre	8383	(+)/(-)	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393		
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre	8443	(+)/(-)	
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre	8513	(+)/(-)	
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice	8543	(+)/(-)	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)		
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxxx	1.556.336
Mutations de l'exercice			
Additions	8583	102.195	
Remboursements	8593	63.069	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613	10.649	
Différences de change	8623	(+)/(-)	
Autres	8633	(+)/(-)	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	1.606.111	
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 NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0477.931.965	Actions	4.865.300	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	624.905.914	26.242.943
Proximus Opal NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0861.585.672	Actions	62.000.000	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	1.378.191.923	462.550.498
Proximus Luxembourg SA Société anonyme rue du Puits Romain 18 8070 BERTRANGE Luxembourg 15605033	Actions	245.340	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	153.863.089	20.527.906
Proximus ICT NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0826.942.915	Actions	4.340	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	54.168.207	89.590
Telindus-Isit BV Société à responsabilité limitée Krommerwetering 7 3543 AP Utrecht Pays-Bas 30135115	Actions	42.677	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	23.737.234	-6.569.272
Belgian Mobile ID NV Société anonyme Place Sainte Gudule 5 1000 Bruxelles Belgique 0541.659.084	Actions	90.404	15,00	0,00	31/12/2022	EUR	18.888.737	-604.648

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)
Proximus Media House NV Société anonyme Rue Carli 2 1140 Evere Belgique 0875.092.626	Actions	20.000	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	62.195.476	2.583.444
Synductis CV Société coopérative à responsabilité limitée Brusselsesteenweg 199 9090 Melle Belgique 0502.445.845	Actions	310	16,67	0,00	31/12/2022	EUR	21.700	0
Experience@work CV Société coopérative à responsabilité limitée Minderbroedergang 12 2800 Mechelen Belgique 0627.819.632	Actions	30	30,00	0,00	31/12/2022	EUR	163.727	24.278
Tessares NV Société anonyme Rue Louis de Geer 6 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0600.810.278	Actions	43.200	23,18	0,00	31/12/2022	EUR	4.225.344	-1.182.679
BE-Mobile NV Société anonyme Kardinaal Mercierlaan 1 9090 Melle Belgique 0881.959.533	Actions	177.367	56,43	36,31	31/12/2022	EUR	22.680.425	-1.677.579
Cascador BV Société à responsabilité limitée Kardinaal Mercierlaan 1 9090 Melle Belgique 0648.964.048	Actions	4.300	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	10.082.778	-7.569

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)
MWingz BV Société à responsabilité limitée Simon Bolivardlaan 34 1000 Bruxelles Belgique 0738.987.372	Actions	1.600.000	50,00	0,00	31/12/2022	EUR	6.741.913	1.462.922
Fiberklaar Midco BV Société à responsabilité limitée Raymonde de Larocheaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem Belgique 0760.489.106	Actions	1.192.086	49,67	0,00	31/12/2022	EUR	119.966.267	-33.302
Belgacom International Carrier Services NV Société anonyme Koning Albert II laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0866.977.981	Actions	952.500	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	152.070.728	685.072.217
Unifiber Midco NV Société anonyme Drève Richelle 161 1410 Waterloo Belgique 0771.814.647	Actions	11.248	49,98	0,00	31/12/2022	EUR	19.981.219	-18.761
Mobile Vikings NV Société anonyme Kempische steenweg 309 , boîte 1 3500 Hasselt Belgique 0886.946.917	Actions	10.000	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	27.784.699	4.108.833
Ads & Data NV Société anonyme Harenssteenweg 226 1800 Vilvoorde Belgique 0809.309.701	Actions	8.694	11,20	0,00	31/12/2022	EUR	2.182.253	391.034

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)
i.LECO NV Société anonyme Kleinhoefstraat 6 2440 Geel Belgique 0471.967.356	Actions	15.876	47,50	0,00	31/12/2022	EUR	-2.650.224	-3.147.161
Proximus Luxembourg Infrastructure BV Société anonyme Rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg 34353281	Actions	1.200	100,00	0,00		EUR	0	0
Proximus ADA NV Société anonyme Koning Albert II Laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0781.848.902	Actions	100	100,00	0,00	31/12/2022	EUR	952.089	859.839
Doktr BV Société à responsabilité limitée Koning Albert II Laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0787.949.212	Actions	799	79,90	0,00		EUR	0	0
Flanders Technology & Innovation BV Société à responsabilité limitée Z. 1 Researchpark 160 1731 Zellik Belgique 1003.648.706	Actions	100	11,10	0,00		EUR	0	0
Glasfaser Ostbelgien BV Société à responsabilité limitée Klötzerbahn 24 4700 Eupen Belgique 0791.811.295	Actions	327.498	50,00	0,00		EUR	0	0

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681		
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit	53	461.928.877	1.299.119
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686	359.049.774	
de plus d'un mois à un an au plus	8687	100.000.000	
de plus d'un an	8688	2.879.103	1.299.119
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		

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

	Exercice
Frais à reporter - prestations	25.980.270
Charges financières à reporter	35.452.802
Produits acquis	632.805
Frais à reporter - coûts des ventes	31.614.474

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT**ETAT DU CAPITAL****Capital**

Capital souscrit au terme de l'exercice

Capital souscrit au terme de l'exercice

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

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital
Catégories d'actions

Actions au porteur sans mention de valeur

Actions nominatives

Actions nominatives

Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	419.746.449	141.884.850
	580.253.551	196.140.285
8702	XXXXXXXXXXXXXXXX	196.140.285
8703	XXXXXXXXXXXXXXXX	141.884.850

Capital non libéré

Capital non appelé

Capital appelé, non versé

Actionnaires redevables de libération

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

Actions propres

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	45.562.982
8722	15.401.433
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	200.000.000

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

Exercice

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

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

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

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			
	Nature	Nombre de droits de vote		%
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
Etat Belge Aarlenstraat 10 1040 Etterbeek Belgique 0252.796.351	Nominatif	180.887.569	0	53,51
Proximus NV van publiek recht Koning Albert-II laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0202.239.951	Nominatif	14.790.000	0	4,38
	Dématérialisée	611.433	0	0,18
Carraun Telecom Holdings Limited Priory Office Park, Stillorgan Road, Blackrock Co. Dublin 21 A94 F660 Dublin Irlande	Dématérialisée	20.300.000	0	6,01

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 retraités
Plans mise a disposition
Plans de depart anticipé
Litiges en suspens
Rentes d'accidents de travail
Autres
Démantèlement des sites mobiles

Exercice
333.998.244
11.247.442
70.765.342
25.356.644
25.852.330
3.067.083
17.250.000

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	1.018.432.002
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	599.943.029
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	18.488.973
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	400.000.000
Dettes commerciales	8861	143.161.812
Fournisseurs	8871	143.161.812
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	

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

(42) 1.161.593.814

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

Dettes financières	8802	1.085.678.302
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	659.873.743
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	25.804.559
Etablissements de crédit	8842	400.000.000
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	178.101.469
Fournisseurs	8872	178.101.469
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 1.263.779.771

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	2.233.093.309
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	2.229.938.584
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	
Autres emprunts	8853	3.154.725
Dettes commerciales	8863	410.478.516
Fournisseurs	8873	410.478.516
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

8913 2.643.571.825

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

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

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

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

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

Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	101.188.665
Dettes fiscales estimées	450	64.526.798

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

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale	9076	
Autres dettes salariales et sociales	9077	194.053.045

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

	Exercice
Intérêts non échus sur emprunts	44.100.315
Droits facturés concernant des périodes ultérieures	49.067.977
Options à émettre	1.326.381
Swap de taux d'intérêt	127.617.970

	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	7.751.681	3.666.539
Reprises	9111	5.658.699	4.047.713
Sur créances commerciales			
Actées	9112	7.562.143	1.631.930
Reprises	9113	9.314.448	17.181.210
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	27.043.413	12.675.184
Utilisations et reprises	9116	4.452.498	14.204.644
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	5.593.000	18.463.660
Autres	641/8	30.800.212	30.893.024
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société			
Nombre total à la date de clôture	9096	131	113
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	48,1	64,1
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	94.785	126.571
Frais pour la société	617	2.222.024	2.587.495

RÉSULTATS FINANCIERS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers			
Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125	71.856	20.850
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers			
Différences de change réalisées	754		
Autres			
Bénéfices de change incl. Report/Deport		19.403.415	22.168.688
Plus-values sur réalisation d'action propres		90.179	887.735
Autres		4.278.310	287.047
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	26.899.271	124.252.050
Reprises	6511	12.942.941	
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		18.939.066	21.897.129
Moins values sur réalisation d'action propres		4.191.442	3.027.606
Frais bancaires divers		2.267.114	1.964.215
Commissions-use of payment means		3.457.880	836.774
Autres		1.242.001	596.330

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	60.817	54.921.477
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)	50.168	54.921.477
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		54.826.352
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630	50.168	95.125
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Produits financiers non récurrents	(76B)	10.649	
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761	10.649	
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	14.099.041	19.033.451
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	12.001.099	17.815.338
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6620	-40.174.260	-47.912.176
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	52.175.360	65.727.514
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)	2.097.941	1.218.113
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	2.097.932	1.055.149
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	9	162.964
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif
Suppléments d'impôts estimés

Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs

Suppléments d'impôts dus ou versés
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

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

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

Codes	Exercice
9134	67.509.948
9135	58.000.000
9136	
9137	9.509.948
9138	5.118
9139	5.118
9140	
	-9.531.693
	372.234.607
	50.851.365
	-334.148.442

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

Réduction de valeur nette sur les actions
Mouvement des provisions (-)

Exercice
7.562.809
6.955.353

Sources de latences fiscales

Latences actives
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs

Autres latences actives
Créances douteuses
Excédents d'amortissement
Provisions Imposables

Latences passives
Ventilation des latences passives

Codes	Exercice
9141	12.581.150
9142	
	1.898.193
	1.949.322
	8.733.635
9144	

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

A la société (déductibles)
Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel
Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	314.314.902	292.819.412
9146	743.443.728	712.376.752
9147	177.824.630	177.554.237
9148	42.964.262	44.747.143

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>101.046.300</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	101.046.300
 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

91612

Montant de l'inscription

91622

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

91632

Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

91712

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

91722

Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

91812

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91822

Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

91912

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91922

Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

92012

Le montant du prix non payé

92022

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

Immobilisations Incorporelles

14.524.455

Immobilisations corporelles

669.358.952

ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSIION D'IMMOBILISATIONS

Contrat d'option de vente du siège

143.000.000

MARCHÉ À TERME

Marchandises achetées (à recevoir)

9213

Marchandises vendues (à livrer)

9214

Devises achetées (à recevoir)

9215

125.416.514

Devises vendues (à livrer)

9216

125.416.514

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

Exercice

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

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

Description succincte

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

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

Sur base d'un calcul actuariel par la méthode PUC (Projected Unit Credit), appuyé sur un taux d'intérêt nominal de 3,30 % 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 712.415 KEUR au 31.12.2023.

L'engagement total de ce fonds (Proximus S.A. de droit public et quelques filiales) s'élève à 784.520KEUR au 31.12.2023. Le fonds est alimenté sur base du « periodic cost » annuel, également calculé par la méthode PUC. Au 31.12.2023 ce fonds gère un portefeuille d'investissements de 971.429KEUR.

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 31/12/2023. De ce fait, il ne faut pas reconnaître de provision pour sous- financement dans les comptes annuels statutaires belges.

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

Exercice

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

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

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

Exercice
5.200.000

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

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

Exercice

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

Exercice

APERÇU DES AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILANEngagements :

Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069
Engagement de location de	
bâtiments	382.587.596
sites	85.869.403
équipement technique de réseau	11.092.872
véhicules	42.340.430

Garanties reçues :

pour couverture de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	73.145.287
pour couverture d'engagements de tiers vis-à-vis de Proximus S.A. de droit public des banques (garanties bancaires)	29.620.001
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	1.600.000.000
Droit de ligne de crédit court terme	25.000.000
Droit de ligne de crédit chez Proximus S.A.	112.158.145
Droit d'émission de "Commercial papers"	1.000.000.000
Dont émis	0
Droit d'émission d'Euro Medium Term Notes	5.000.000.000
Dont émis	3.500.000.000
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 par lequel cette société exploite et entretient l'infrastructure de cloud privé de Proximus.

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de EUR 65 millions) pour l'infrastructure qui reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus, qui est comptabilisé comme Sale and lease back dans les BEGAAP et pour lequel Proximus a l'obligation de racheter les actifs.

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 Ffiber 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 :

En mars 2022, Proximus et Imobel ont conclu des accords contraignants concernant le redéveloppement du siège social de Proximus à Bruxelles. Suite à ces accords, Proximus a acquis des droits et s'est engagée à céder le siège de Proximus pour environ 143 millions d'euros en décembre 2023, et à conclure un contrat de location d'une partie des bâtiments rénovés. En raison des inquiétudes soulevées par Imobel concernant la situation macroéconomique actuelle, les deux parties ont convenu, après de nouvelles négociations, de prolonger de neuf mois la période de clôture initialement prévue, Imobel ayant le droit exclusif d'annuler la transaction au troisième trimestre 2024. Imobel a accepté un paiement irrévocable de 30 millions d'euros en décembre 2023. Si Imobel décide d'exercer l'option d'achat, ce montant sera déduit du prix d'acquisition. Entre-temps, Proximus conserve la pleine propriété du bâtiment du siège social.

Droits d'utilisation du spectre:

Proximus a obtenu des licences d'utilisation du spectre pour une contrepartie composée d'une "redevance unique" capitalisée, amortie et payée par tranches annuelles, et du paiement de redevances annuelles indexées, que le Groupe considère comme variables et conditionnelles. Ces frais annuels sont passés en charges au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Leur valeur actuelle nette s'élève à 270 millions d'euros, sur la base d'un taux d'actualisation de 3,3 %.

Taxe sur les pylônes

En 2023, il y a eu des évolutions positives et négatives dans la jurisprudence qui ont abouti à une révision des provisions avec un impact net positif matériel. La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

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 31/12/2023, 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., ClearMedia S.A., Davinsi Labs S.A., Proximus Luxembourg SA, Codit SA, Codit Holding SA, Codit Managed Services SA, Mobile Vikings S.A, Proximus ADA S.A., Telesign Belgium SRL et DOKTR SRL.

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 contre des décisions de l'IBPT, de l'Autorité Belge de Concurrence ou encore l'Autorité Belge de Protection des données 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 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.

Affaire GDPR

Le 23 juin 2023, NOYB (une organisation sans but lucratif de défense de la vie privée) représentant 9 plaignants (actuellement anonymes) a rendu public le dépôt d'une plainte en rapport avec les activités de Telesign auprès de l'Autorité belge de protection des données (APD).

Dans sa plainte, NOYB allègue que Proximus n'a pas répondu de manière adéquate et en temps utile aux demandes d'accès de deux plaignants, que BICS n'a pas correctement informé les personnes concernées du traitement de leurs données personnelles, a utilisé les données de communication électronique à d'autres fins que celles autorisées par le cadre réglementaire et a transféré des données personnelles à une société américaine sans respecter les conditions fixées après la décision dite "Schrems II", et que Telesign n'a pas correctement informé les personnes concernées du traitement de leurs données à caractère personnel, ne dispose pas d'une base juridique valable, applique un profilage illégal et une prise de décision automatisée, et ne respecte pas les conditions de la "décision Schrems II" susmentionnée lors du transfert de données à caractère personnel vers les États-Unis et ensuite vers leurs clients.

A ce jour, ni Proximus ni aucune de ses filiales n'a reçu de communication de l'APD concernant cette plainte.

Néanmoins, le groupe Proximus souhaite souligner son engagement continu à agir en conformité avec la réglementation pertinente en matière de protection des données, et il peut déjà affirmer que Telesign et BICS ont mis en place un programme de confidentialité des données qui prend en compte les lois et réglementations mondiales, y compris le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et la loi californienne sur la protection des consommateurs (CCPA). Proximus, BICS et Telesign revoient également en permanence les politiques et pratiques internes, pour une conformité avec l'évolution du paysage réglementaire.

Proximus, BICS et Telesign estiment disposer d'arguments objectifs pour contrer la plainte sur le fond. Sur la base des faits et des informations disponibles, le management n'a enregistré aucune provision pour ce cas.

**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)	2.487.072.971	1.936.416.980
Participations	(280)	2.487.072.971	1.936.416.980
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
Créances	9291	304.914.121	59.312.495
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	304.914.121	59.312.495
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	1.556.537.194	870.846.869
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	1.556.537.194	870.846.869
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	101.046.300	105.863.703
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	245.110.192	340.472.000
Produits des actifs circulants	9431	2.384.332	1.663.672
Autres produits financiers	9441	4.800.977	2.614.150
Charges des dettes	9461	28.201.053	1.263.230
Autres charges financières	9471	3.069.614	8.369.652
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	151.631.948	76.227.688
9263	151.631.948	76.227.688
9273		
9283		
9293	3.330.308	1.977.993
9303		
9313	3.330.308	1.977.993
9353	6.191.310	300.328
9363		
9373	6.191.310	300.328
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

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 Leadership Squad 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	2.783.487
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 révisorale

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 révisorale

Codes	Exercice
9505	426.780
95061	133.238
95062	
95063	113.460
95081	
95082	
95083	11.707

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		55.914		1.589.370
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	600.000.000		0		107.321.827
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		0		15.541.888
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		57.663.315		81.860.777
Zero collar swaption	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		13.398.231		0
Contrat d'achat à terme devises	Devise	Couverture	33.324.974		1.885.049		706.065
Contrat d'achat d'électricité virtuelle	Coût de l'électricité	Couverture	0		-3.272.662		0

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)

	Codes	Exercice
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	9507	1.289.967
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)		
Autres missions d'attestation	95071	151.838
Missions de conseils fiscaux	95072	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95073	113.460
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	9509	601.603
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	95091	578.008
Missions de conseils fiscaux	95092	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95093	13.590

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.

Les règles d'évaluation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

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.

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 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 2023, le bénéfice de l'exercice à affecter se chiffre à 134.862.203 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 317.460.884 EUR.

Le bénéfice à affecter s'élève alors à 452.323.087 EUR. L'affectation suivante sera proposée à l'Assemblée Générale d'avril 2024.

- 9.477.442 EUR affectation net sur les capitaux propres (réserves), détaillé comme suite:
 - 10.309.884 prélèvement sur les réserves disponibles;
 - 960.927 EUR prélèvement sur les réserves principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
 - 960.927 EUR affectation aux réserves disponibles;
 - 832.442 EUR affectation aux autres réserves (indisponibles) pour la rémunération des actions propres.
- 387.158.830 EUR la rémunération du capital (dividendes brutes) comme décidé par l'Assemblée Générale. Ce montant peut être détaillé comme suit :
 - 161.239.101 EUR a été versé le 08 décembre 2023 comme dividende intérimaire;
 - 6 862 euros ont également été récupérés en 2023 en raison de l'évolution des stocks de trésorerie;
 - 225.836.591 EUR, le montant restant qui sera versé en avril 2024.
- 9.531.693 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 65.110.006 EUR.

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

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

1. Ventes et prestations	0,00	EUR
2. Coûts des ventes et des prestations	331.217,54	EUR
Résultat d'exploitation (perte)	(331.217,54)	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, sur base des critères relatifs à l'économie de l'entreprise en tenant compte de la durée de vie escomptée des produits.

SUBSIDE EN CAPITAL

En 2023, Proximus a été attribué des subsides en capital de pouvoirs ou institutions publics pour un montant 870.394 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	8.213,5	5.818,6	2.394,9
Temps partiel	1002	1.034,1	474,4	559,7
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	8.996,3	6.183,8	2.812,5

Nombre d'heures effectivement prestées

Temps plein	1011	12.252.374	8.871.017	3.381.357
Temps partiel	1012	1.103.901	528.144	575.757
Total	1013	13.356.275	9.399.161	3.957.114

Frais de personnel

Temps plein	1021	807.240.292	586.636.184	220.604.108
Temps partiel	1022	72.489.064	34.925.919	37.563.145
Total	1023	879.729.356	621.562.103	258.167.253

Montant des avantages accordés en sus du salaire

	1033	11.836.859	8.363.189	3.473.670
--	------	------------	-----------	-----------

Au cours de l'exercice précédent

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	9.064,8	6.264,7	2.800,1
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	13.453.032	9.483.036	3.969.996
Frais de personnel	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

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	8.194	1.003	8.954,0
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	8.025	1.003	8.785,0
Contrat à durée déterminée	111	168		168,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	1		1,0
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	5.802	452	6.151,1
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	1.566	219	1.734,7
de niveau supérieur non universitaire	1202	1.323	99	1.397,7
de niveau universitaire	1203	2.913	134	3.018,7
Femmes	121	2.392	551	2.802,9
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	555	272	752,4
de niveau supérieur non universitaire	1212	546	157	665,1
de niveau universitaire	1213	1.291	122	1.385,4
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	157	1	157,5
Employés	134	8.018	1.002	8.777,5
Ouvriers	132			
Autres	133	19	0	19,0

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	48,1	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	94.785	
Frais pour la société	152	2.222.024	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE**ENTRÉES**

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

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée

Contrat à durée déterminée

Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini

Contrat de remplacement

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	437	2	438,3
210	232	2	233,3
211	205		205,0
212			
213			

SORTIES

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

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée

Contrat à durée déterminée

Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini

Contrat de remplacement

Par motif de fin de contrat

Pension

Chômage avec complément d'entreprise

Licenciement

Autre motif

Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	461	79	520,2
310	376	78	434,7
311	85	1	85,5
312			
313			
340	105	57	148,5
341			
342	77	4	79,9
343	279	18	291,8
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)

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés

Nombre d'heures de formation suivies

Coût net pour la société

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés

Nombre d'heures de formation suivies

Coût net pour la société

Codes	Hommes	Codes	Femmes
5801	5.939	5811	2.738
5802	209.980	5812	88.202
5803	19.129.300	5813	8.035.300
58031	18.913.300	58131	7.944.600
58032	216.000	58132	90.700
58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur			
5821	4.927	5831	2.603
5822	105.269	5832	49.865
5823	9.590.100	5833	4.542.800
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	1.296	290	1.513,1
Personnel contractuel	code 110	6.729	713	7.271,9

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	232	2	233,3

Code 309 & 310 :

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 309	96	52	135,5
Personnel contractuel	code 310	280	26	299,2

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 2022, le split hommes /femmes du code 1023 pour l'année 2023, 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 2023.

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

Au cours de l'année 2023, Proximus a reçu des subventions pour la formation des travailleurs pour un montant de 145.439,60 EUR dans le cadre des congés-éducation payés relatifs à l'année 2022.

Rapport de gestion Proximus SA de droit public

2023

proximus

Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'assemblée générale du 17 avril 2024 relatif aux comptes annuels de Proximus SA de droit public arrêtés au 31 décembre 2023

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2023 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2023.

L'évolution et les résultats de Proximus en 2023

Commentaires sur les comptes annuels

Bilan

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 425 millions d'euros pour s'établir à 1 876 millions d'euros. Cela s'explique par l'amortissement du goodwill résultant des fusions par absorption et à l'amortissement normal dépassant les nouveaux investissements dans les actifs informatiques et les droits de diffusion.

La valeur des immobilisations corporelles a augmenté de 345 millions d'euros pour atteindre € 3.609 millions. Cette hausse est essentiellement due à l'accélération 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 les sociétés affiliées et les sociétés avec lesquelles il existe une relation de participation ont augmenté de 626 millions d'euros pour atteindre 2,639 millions d'euros. D'une part, les actions de Belgacom International Carrier Services SA (BICS) ont été transférées de Proximus OPAL à Proximus SA pour 551 millions d'euros (pour obtenir une participation de 100 %). En outre, certaines augmentations de capital ont eu lieu sans impact sur la structure de l'actionariat.

Les stocks et les commandes en cours ont diminué de 24 millions d'euros pour s'établir à 142 millions d'euros. Les créances sur un an ont augmenté de 247 millions d'euros pour atteindre 656 millions d'euros. Principalement en raison de dividendes accordés par des filiales, mais qui doivent encore être perçus en 2024 pour un montant de 230 millions d'euros.

Les placements de trésorerie ont augmenté de 451 millions d'euros pour atteindre 593 millions d'euros, principalement en raison des dépôts à terme et de l'achat de billets de trésorerie.

Les liquidités ont augmenté de 39 millions euros et atteignent 151 millions euros.

Les capitaux propres ont diminué de 262 millions euros et s'élèvent à 1.304 millions d'euros. Ceci est principalement dû au fait que le bénéfice net est inférieur au bénéfice distribué.

Les provisions pour risques et charges ont diminué de 17 millions d'euros et s'élèvent à 488 millions d'euros, 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. D'autre part, des dispositions ont été prises pour restaurer des sites dans leur état d'origine.

Les dettes dus à plus d'un an ont augmenté de 558 millions d'euros à 3 907 millions d'euros du fait de l'émission de 2 nouveaux emprunts obligataires à 7 ans et à 10 ans pour un montant total de 1 250 millions d'euros. À cela s'ajoute le transfert vers la dette de moins d'un an, d'un prêt de 600 millions d'euros arrivant à échéance en 2024, et la baisse des dettes fournisseurs.

Les dettes à un an au plus ont augmenté de 797 millions d'euros pour atteindre 3.840 millions d'euros. Les dettes à plus d'un an ont augmenté de 920 millions d'euros en raison du transfert des dettes à plus d'un an d'un emprunt de 600 millions d'euros à échéance 2024, d'un prêt interentreprises renouvelé de 400 millions d'euros (dettes financières en 2022) et d'un emprunt de 100 millions d'euros à échéance 2023. Les dettes financières ont diminué de 733 millions d'euros car il n'a pas été fait usage du programme de papier commercial par rapport à 2022, et un prêt interentreprises renouvelé a été considéré comme une partie courante des dettes à plus d'un an en 2023. Les avances sur contrats ont augmenté de 30 millions d'euros. Les autres dettes augmentent de 541 millions d'euros car la cession des actions de la BICS pour 551 millions d'euros sera payée en 2024. Les revenus différés ont augmenté de 146 millions d'euros en raison des règlements de l'IRS sur les émissions d'obligations de 2023.

Au 31 décembre 2023, 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

Par rapport à 2022, le résultat opérationnel 2023 est passé de 4 353 millions d'euros à 4 481 millions d'euros, principalement en raison d'une hausse du chiffre d'affaires de 181 millions d'euros et de la production immobilisée, ainsi que d'une baisse des autres produits opérationnels et les produits d'exploitation non récurrents.

Les dépenses d'exploitation ont augmenté de 393 millions d'euros pour atteindre 4 384 millions d'euros. Les achats des biens commerciaux ont augmenté de 83 millions d'euros. L'augmentation de 127 millions d'euros pour les services et autres biens est en partie due à une inflation plus élevée et à la hausse des prix des services et de l'énergie. Les salaires ont augmenté de 39 millions d'euros, principalement en raison de l'impact de diverses indexations sur les coûts directs du personnel. En raison de l'augmentation des investissements, les amortissements ont augmenté de 68 millions d'euros.

Par conséquent, le résultat d'exploitation de 2023 constitue un bénéfice de 97 millions d'euros comparé à un bénéfice de 307 millions d'euros en 2022.

Le résultat financier est en baisse de 90 millions d'euros à 278 millions d'euros, principalement en raison de la baisse des dividendes perçus en 2023.

Les charges financières ont diminué de 22 millions d'euros pour s'établir à 185 millions d'euros. D'une part, du fait de la réévaluation des actions propres, qui a entraîné une perte de 3 millions d'euros en 2023 contre une

perte de 124 millions d'euros en 2022, mais d'autre part, partiellement compensée par une hausse des charges d'intérêts de 82 millions d'euros.

Le bénéfice avant impôts de 2023 s'élève à 191 millions d'euros (pour 468 millions d'euros en 2022).

L'impôt des sociétés a diminué de 59 millions d'euros et s'élève à 57 millions d'euros à la suite de la baisse de la base imposable.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant affectation s'élève à 135 millions d'euros en 2023 comparé à 353 millions d'euros en 2022.

Affectation du bénéfice

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

2023			
Bénéfice de l'exercice à affecter	+	134.862.203	EUR
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	+	317.460.884	EUR
Bénéfice à affecter	=	452.323.087	EUR
Prélèvements sur les capitaux propres	+	11.270.811	EUR
Affectations aux capitaux propres	-	1.793.369	EUR
Bénéfice à distribuer (rémunération du capital)	-	387.158.830	EUR
Autres bénéficiaires (employés)	-	9.531.693	EUR
Bénéfice à reporter	=	65.110.006	EUR

Le 8 décembre 2023 un dividende intérimaire de € 161 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 d'euros, dont 0 millions d'euros ont été émis à fin 2023, ainsi que le droit d'émettre des « Euro Medium Term Notes » pour un montant total de 5.000 millions d'euros, dont 3.500 millions d'euros ont été émis à fin 2023.

Le 26 octobre 2020, Proximus a signé une nouvelle facilité de crédit renouvelable et durable de 700 millions d'euros pour une période de trois ans avec une option permettant de prolonger deux fois par des périodes supplémentaires d'un an. En 2023, cette facilité a été prolongée. Le 17 juillet 2023, Proximus a signé un nouveau Bridge Facility de 850 millions d'euros pour une période maximale de 1,5 an. Au 31 décembre 2023, il n'y avait pas de solde restant dû au titre de ces facilités de crédit.

Rapport de gestion des risques

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

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

Les risques liés à l'entreprise, aux activités opérationnelles, au développement durable et au reporting sont détaillés ci-dessous. Il ne s'agit toutefois pas d'une analyse exhaustive reflétant l'ensemble des risques auxquels Proximus pourrait être exposée.

Les questions de développement durable sont également évaluées en fonction de leur impact potentiel sur les personnes, la société et l'environnement (voir aussi le chapitre "Évaluation de double matérialité").

Les risques d'entreprise

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

L'ERM fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Un processus bottom-up d'identification et de priorisation est mené tous les deux ans. Ce processus s'appuie sur des recherches documentaires, des entretiens approfondis et des enquêtes auprès d'experts et de la direction. Tous les risques et opportunités recensés sont classés selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en tenant compte de paramètres tant quantitatifs que qualitatifs.

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

La priorisation et le traitement des risques font l'objet d'une analyse au moins une fois par an ou lorsque le contexte l'exige. Le rapport ERM, qui donne un aperçu des risques majeurs et de leur plan de gestion respectif, est analysé en détail et validé 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
- Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

- Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts
- Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel
- Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises
- Risques réglementaires et juridiques

Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre optique est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses d'envoi et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée.

Au cours des dernières années, Proximus a considérablement revu ses investissements à la hausse afin d'accélérer le déploiement d'un réseau fibre performant, entièrement ouvert et non discriminatoire, offrant des possibilités d'utilisation des actifs fibre en commun avec la concurrence en vue de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau. Proximus déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à forte densité de population. Afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GOfiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026. Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus a renforcé la gouvernance et impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement. Proximus a notamment publié une charte de responsabilité sociétale pour le déploiement de la fibre en mars 2023.

Proximus ambitionne de couvrir 100 % des foyers et des entreprises belges, en maximisant la couverture fibre y compris dans les zones rurales, afin de :

- répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de stimuler l'ARPU ;
- conserver et accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et les entreprises ;
- attirer de nouvelles opportunités sur le marché Wholesale ;
- simplifier son modèle opérationnel et réduire ses frais d'exploitation en mettant un terme à la commercialisation de solutions cuivre et en supprimant à terme cette technologie, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre dans une zone déterminée.

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

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus reste le seul acteur à déployer la technologie FTTH (Fiber-To-The-Home) à grande échelle en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de ses investissements et affecter les prix de gros et de détail des produits fibre. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune ayant pour objet de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. Wyre a commencé ses activités de déploiement à l'été 2023. Orange a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture fibre de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, augmentant ainsi le risque de surconstruction. En octobre 2023, l'IBPT a annoncé qu'il était disposé à évaluer les possibilités de collaboration

entre les différents opérateurs belges dans le domaine de la fibre, ouvrant ainsi la voie à la création d'un cadre efficace et rationnel de collaboration et de co-investissement. Une perspective susceptible de réduire potentiellement les risques financiers associés à l'investissement dans la poursuite du déploiement de la FTTH, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

L'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail tendu (voir également "Capital humain : attrait, rétention et développement des talents"). Le déploiement d'autres travaux d'infrastructure peut avoir un impact négatif sur la capacité disponible pour Proximus. Le fait de ne pas retenir les talents adéquats pour notre capacité de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations, ce qui pourrait avoir un impact sur le calendrier des bénéficiaires et le coût du déploiement. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de ressources cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

La plupart des consommateurs belges ont déjà accès à l'internet haut débit via le VDSL ou le câble. Les niveaux de satisfaction sont élevés en moyenne et une certaine confusion règne concernant la technologie proposée par les câblo-opérateurs. Proximus atténue le risque d'insuffisance de la demande en promouvant la fibre et ses avantages. Les campagnes publicitaires ont créé une forte association entre la fibre et Proximus. Pour renforcer notre supériorité technologique, nous avons déployé la technologie fibre Multigig en juillet 2023 dans toutes les zones équipées de la fibre.

L'inflation pèse sur les frais de déploiement (voir aussi "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts" ci-dessous). Proximus est amenée à compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, avant ou après l'arrivée de Digi sur le marché belge, pourrait entraîner une pression sur les prix ou rendre plus difficiles l'échelonnage des prix et l'upselling. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer ce risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel" ci-dessous).

Un risque de perte de clientèle est également identifié, dû à une dégradation potentielle de l'expérience client lors de la migration de clients Proximus et d'OLO (Other Licensed Operators) vers la fibre (notamment en cas de délais d'installation trop longs à certaines périodes de forte demande par rapport au personnel disponible). La direction de Proximus surveille attentivement l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment par le biais d'équipes Agile dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un important facteur de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou tout écart entre les zones de déploiement pourrait se répercuter sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra produire pleinement ses effets qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre. Pour les rares clients non éligibles à la fibre, Proximus doit dès lors s'appuyer sur des technologies alternatives, notamment les technologies d'accès fixe sans fil. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable. Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et nos objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

Le FTTH est une activité réglementée en Belgique. Les prix et conditions d'accès au FTTH sont contrôlés et/ou fixés par l'organe de régulation. Dès lors, toute décision réglementaire défavorable ou négative concernant les conditions de tarification et/ou d'accès au FTTH pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité des investissements de Proximus en raison de la pression exercée sur les prix de gros et de détail et/ou d'une dégradation du positionnement commercial du FTTH.

Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT. Pour atténuer le risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement (campagnes, approches "always on" sur les réseaux sociaux, présence sur des sites d'emploi externes, événements...). Proximus a par ailleurs diversifié ses canaux de recrutement : recommandation par les collaborateurs (et récompense en cas de recrutement effectif), stages, jobs étudiants... Nous mettons également à profit nos liens étroits avec des partenaires externes, tels que des agences locales et des bureaux de recrutement, pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, jouera un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement, grâce au programme FLECS-MSP et à son évolution future, avec le recours direct à des travailleurs indépendants.

Notre filiale Proximus Ada nous aide à développer notre vivier de talents dans les domaines de la Data Science/l'IA et de la cybersécurité. De leur côté, nos filiales ICT tirent parti de leur positionnement unique pour attirer des talents IT. Proximus SA, BICS et Telesign diversifient également leur recherche de talents sur le plan géographique, notamment par le biais de Proximus Doo et Telesign Doo, deux filiales actives en Serbie. Une clôture fructueuse de la transaction concernant Route Mobile ouvrirait également de nouvelles perspectives en matière de recrutement de talents en Inde.

Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court et à long terme. Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable aux collaborateurs actuels, Proximus investit massivement dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel. Un projet dédié a été lancé en 2023 en vue d'optimiser l'utilisation de l'IA générative et d'augmenter ainsi la productivité de manière sécurisée et éthique.

Les actions de promotion de la mobilité interne ont permis à 683 collaborateurs de changer d'emploi au sein de la société en 2023. Avec l'évolution du Groupe Proximus et l'internationalisation de ce dernier, des initiatives de synergies entre les équipes de recrutement ont vu le jour (salons de l'emploi communs, projets communs en matière de stages) et continueront à être développées (programme de parrainage intragroupe, internationalisation du Graduate Program). Compte tenu de l'importance croissante de la mobilité intragroupe, un cadre spécifique est en cours d'élaboration. Il sera finalisé en 2024.

Pour stimuler l'engagement des collaborateurs, notre culture d'entreprise Think possible encourage les méthodes de travail Agile pour plus de responsabilisation, d'orientation client, de simplification et d'innovation. La transformation est soutenue par une formation spécifique, de nombreuses actions de communication interne et le soutien quotidien d'Agile Coachs, de Scrum Masters et de Change Managers. En octobre 2023, un nouveau système d'évaluation et de rémunération (système d'augmentation salariale plus simple pour faciliter l'alignement sur le marché et système de bonus optimisé), aligné sur la transformation culturelle de l'entreprise, a été présenté aux collaborateurs de Proximus SA. Ces changements, qui entreront en vigueur dès 2024, mettent davantage l'accent sur les performances, tout en prônant la confiance mutuelle et le feedback clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. Une attention particulière a été accordée aux méthodes de travail hybride et à leur efficacité dans le contexte du déménagement du siège de Proximus, au dernier trimestre de 2023 (voir aussi le chapitre "Programme Campus"). Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être des collaborateurs et à leur sentiment d'appartenance (voir aussi le chapitre "Rapport social").

Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

Nos joint-ventures, nos partenariats et notre expansion croissante à l'international nous permettent d'étendre notre envergure et de réduire nos coûts d'exploitation par rapport à une activité autonome. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

Pour compenser les effets généraux de l'inflation, le Groupe Proximus met en œuvre une discipline stricte de maîtrise des coûts et des programmes de réduction des coûts. Bien qu'en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction des coûts pour la période 2019-2025, le Groupe Proximus verrait sa rentabilité chuter s'il était dans l'incapacité de concrétiser les économies restantes. Proximus recherche en permanence des pistes en vue d'augmenter et d'accélérer ses économies tout en préservant l'expérience client. L'une d'entre elles porte sur l'IA générative. Relations à long terme avec les fournisseurs, protections contractuelles, système de commande avancé, couverture et approche multi-fournisseurs sont autant de moyens permettant de limiter la pression inflationniste.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à deux indexations salariales en 2023. Proximus amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées pèserait sur les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux d'attrition est atténué par l'application du principe "more for more". Les résultats commerciaux sont restés solides après les précédentes indexations de prix.

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

entre 2025 et 2026. 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 dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs.

Bien que le secteur des télécommunications ait démontré sa résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique pourrait entraîner une baisse des dépenses des clients, à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés. 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.

L'inflation peut également avoir un impact commercial positif. Les clients de Proximus NXT ou de BICS recherchent en effet des solutions de digitalisation ou d'outsourcing leur permettant de réduire leurs propres frais d'exploitation.

Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

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

Comme mentionné ci-dessus (voir "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts"), il est essentiel pour Proximus de conserver une marque forte pour pouvoir monétiser ses investissements et soutenir une indexation des prix en vue de compenser la hausse des coûts.

Le chiffre d'affaires de Proximus généré par les services de connectivité en Belgique est menacé par une concurrence plus vive, notamment en Wallonie et à Bruxelles où Proximus détient d'importantes parts de marché. Orange Belgium a acquis une participation majoritaire dans VOO. Telenet et Orange ont conclu des accords commerciaux leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, attisant la concurrence dans tout le pays (offres convergentes).

À la suite de la vente aux enchères de spectre accordant des conditions favorables à l'arrivée d'un nouvel opérateur, Citymesh et Digi ont uni leurs forces en vue de l'acquisition de fréquences et la création d'une co-entreprise pour gérer le réseau. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (dans le cas de Citymesh) et aux particuliers (dans le cas de Digi). Digi Communications Belgium a annoncé le démarrage de ses activités en 2024. Digi pourrait faire baisser les prix des services télécoms sur le marché résidentiel en Belgique et s'emparer ainsi de parts de marché. Digi pourrait également rehausser les attentes en matière d'expérience client digitale dans le secteur. En août 2023, Proximus a conclu un accord avec Digi Communications Belgium et Citymesh Connect, portant sur les services Wholesale mobiles et l'infrastructure mobile. Ce contrat atténue l'impact potentiel sur le chiffre d'affaires du Groupe Proximus grâce aux revenus Wholesale qu'il génère.

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet d'atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, 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 du NPS et une diminution du taux d'attrition.

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 faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

Outre la dynamique concurrentielle, l'évolution des besoins des clients, comme l'accélération du phénomène de "cord cutting" (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), pourrait affecter le chiffre d'affaires et la fidélité client ainsi que le coût par client pour la TV digitale en raison des frais fixes élevés. Les concurrents "Over-The-Top" (services de streaming) font grimper le coût des contenus exclusifs. Proximus atténue ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale, à une stratégie de partage de contenu pour les droits sportifs ainsi qu'à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming. La supériorité de nos réseaux et de nos produits ainsi que notre offre de services digitaux pertinents via l'app MyProximus contribuent à atténuer le risque en matière de fidélité client et de pertinence de la marque.

La stratégie multimarque de Proximus contribue également à l'atténuation des risques. Scarlet et Mobile Vikings enregistrent des scores NPS très élevés et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix attractif de Mobile Vikings cible un public jeune et féru de digital.

Enfin, 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. Proximus développe de nouveaux flux de chiffres d'affaires dans le secteur ICT domestique et dans des zones géographiques à croissance plus rapide sur le marché des communications digitales afin de diversifier son offre et de limiter le risque sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus.

Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

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

Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses investissements dans le spectre mobile acquis via sa coentreprise avec DIGI. La perte de clients clés pourrait avoir un impact sur la perception de la marque et sur le pouvoir de fixation des prix de Proximus. Dans le domaine de la connectivité fixe, la gamme de solutions Explore (plateforme de services convergents) et SD-WAN est gérée de manière à répondre à l'évolution des besoins des clients et à limiter l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des migrations ciblées et proactives vers des solutions de nouvelle génération. L'érosion de la voix fixe pourrait encore s'accélérer et avoir un impact plus important que prévu sur le chiffre d'affaires et les marges. Proximus atténue les risques de désabonnement et d'érosion de la valeur grâce à son leadership en matière de réseaux, à une bonne gestion de ses relations clients et à un solide portefeuille de solutions ICT convergentes.

Sur un marché ICT fragmenté et compétitif, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, crée une marque forte en vue d'acquérir une position de leadership au Benelux. Proximus NXT a pour ambition de devenir le partenaire technologique de référence qui aide les clients professionnels à répondre à leurs besoins en matière de cybersécurité et à saisir les opportunités offertes par la cloudification, l'analyse avancée des données, l'IA générative, etc. Proximus NXT combine les fondements télécoms de Proximus, une expertise ICT unique et un solide écosystème de partenaires.

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

Compte tenu de l'évolution de la réglementation européenne sur le développement durable des entreprises et de l'attention toujours plus grande accordée par les entreprises aux questions en lien avec l'ESG, toute violation des normes en la matière par Proximus pourrait empêcher Proximus NXT de décrocher certains contrats, voire de participer à un processus de sélection. La gouvernance du développement durable chez Proximus garantit une amélioration continue en matière d'ESG, impose des normes élevées aux équipes internes et assure une communication correcte des réalisations et engagements de Proximus en matière d'ESG vis-à-vis du marché.

Risques réglementaires et juridiques

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de reporting, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales. La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de la multiplication 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 et réglementations, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

Proximus peut être poursuivie par des tiers pour violation de droits de propriété. Le secteur des télécommunications et les services télécoms aux entreprises se caractérisent par un nombre important de brevets et de marques. Les litiges concernant de prétendues violations de brevets et d'autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Vu l'augmentation du nombre d'entrants sur le marché et le chevauchement toujours plus courant de fonctions entre les produits, Proximus est de plus en plus exposée à un risque de plainte pour violation de propriété intellectuelle. En outre, le Groupe peut être poursuivi pour violation de droits d'auteur ou de marques lors de l'achat ou de la distribution de contenu par le biais de divers moyens de communication fixes ou sans fil ainsi que d'autres médias, tels que ses portails. Fondées ou non, de telles réclamations ou poursuites pourraient entraîner d'importantes pertes de temps et des litiges coûteux, une réaffectation du personnel technique et de gestion et des retards dans l'expédition des produits ou dans l'octroi des demandes de brevet, ou encore obliger le Groupe à développer une technologie non litigieuse ou à conclure des accords de redevance ou de licence. Ces derniers, s'ils sont requis, peuvent ne pas être disponibles à des conditions commercialement raisonnables, voire ne pas être disponibles du tout. Si une plainte pour piratage de produit devait aboutir à l'encontre du Groupe ou si celui-ci était dans l'incapacité de développer une technologie non litigieuse ou prendre une licence pour la technologie piratée ou similaire en temps voulu,

de manière rentable et à des conditions commercialement raisonnables, les recettes d'exploitation et le bénéfice net pourraient en subir les conséquences.

L'issue des litiges en cours impliquant Proximus avec ou devant les instances gouvernementales belges pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus.

Risque environnemental et changement climatique

En 2022, Proximus a commencé à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM) et a choisi d'appliquer un processus de risque climatique distinct pour les années où l'ERM n'est pas organisé. En préparation à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises ("directive CSRD"), nous avons effectué une évaluation de double matérialité et renforçons nos processus liés au risque climatique.

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 la Science Based Targets initiative (SBTi), visant à atteindre le niveau 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 potentiels 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 influencent notre stratégie commerciale globale.

Nous avons évalué les risques physiques ainsi que les risques découlant de la transition vers une économie à faible émission de carbone. Ceux-ci 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 EUR à "très élevé" pour les impacts supérieurs à 12,5 millions EUR.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthodologie standard de gestion des risques (1. recherche et workshops en vue d'identifier les risques et opportunités ; 2. analyse de l'impact financier, opérationnel et réputationnel ; 3. priorités et plans d'action), 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.

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 jusqu'en 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 de l'inactivité 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	<p>Financement vert</p> <p>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).</p>
Réputation	<p>Attrait de talents</p> <p>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.</p>

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 70 et 76.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre le niveau 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. ((Science-based Targets initiative). Elle 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 (avec 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 ses réseaux mobiles 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 (avec 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 décarbonisation. 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 zéro émission nette de carbone.

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 d'environ 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 à nos besoins, 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 réside 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 Alliance for CSR (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, grâce à notre Supplier Engagement Program, nous fixons 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 au travers d'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. Par le biais de la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons périodiquement (au moins une fois par an) l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes.

La validation précédemment évoquée de nos objectifs par la SBTi, notre gouvernance interne du développement durable et la supervision par le Conseil d'Administration (voir aussi la section "Gouvernance du développement durable") 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 d'assurances.

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

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

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

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

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

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 ainsi que les menaces et cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de produits, services, systèmes et 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, comme les API, les clouds privés et publics et les protections DDoS, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'extension des capacités de surveillance et de détection. La puissance de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique est de plus en plus intégrée dans la stratégie de cybersécurité de Proximus.

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 cybermenaces. 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 plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et du FIRST.

Parallèlement, Proximus agit également pour protéger ses clients contre la fraude. Avec le soutien du gouvernement, Proximus investit dans des plateformes antiphishing et antifraude (SMS, e-mail, sécurité d'interconnexion).

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 au RGPD.

Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple 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 en la matière 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. Ainsi, 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 (APD) 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 atténuons les risques par une gestion multisourcing et la gestion de tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité. Nos relations avec nos principaux fournisseurs sont évaluées et documentées au moyen de rapports de réunion et d'enquête, qui définissent les stratégies communes.

Nous surveillons en permanence les risques par le biais de l'outil de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement (SCRM) de Sphera, et alertons systématiquement la partie prenante appropriée en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

Afin de gérer les risques en matière de développement durable, nous demandons à nos fournisseurs d'obtenir une fiche d'évaluation d'EcoVadis. Par ailleurs, des audits sont réalisés dans le cadre de la Joint Alliance for CSR (JAC) pour les principaux fournisseurs communs.

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 2023, 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. Pour Proximus, le but consiste à n'accepter les risques qu'en échange d'une compensation adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

Depuis 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, figurent 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, 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 y a six mois, nous avons lancé la marque Proximus NXT pour montrer notre ambition de faire face à l'innovation rapide et aux besoins changeants des clients sur le marché des entreprises du Benelux. En 2024, nous souhaitons aller plus loin dans la transformation, en nous appuyant sur notre leadership et en capturant une future croissance rentable dans les secteurs IT et Telco. Par conséquent, nous souhaitons vous annoncer que nous avons présenté mi-février un plan à nos partenaires sociaux avec l'intention de transférer les activités B2B de Proximus SA dans le domaine de l'informatique à notre filiale PICT SA (Proximus ICT), renforçant ainsi les liens entre les deux entreprises. Cette intention n'a aucune influence sur les chiffres financiers de 2023.

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 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

Proximus veut explorer et développer des technologies d'avenir. Cet engagement se traduit par une approche d'innovation ouverte, favorisant une collaboration étroite avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Grâce aux partenariats, nous élargissons et stimulons constamment nos efforts de recherche et développement, menés dans les différents laboratoires Proximus, dirigés par nos équipes d'innovation.

Proximus Ada

En 2023, Proximus Ada a poursuivi son développement en se positionnant comme un **centre d'excellence en intelligence artificielle (IA) et cybersécurité**. Il a été créé pour agir en tant que moteur d'innovation et centre d'expertise pour toutes les entreprises du groupe Proximus.

Dans le domaine de l'IA, Proximus Ada a tiré parti de l'essor de l'IA générative et a mené des recherches sur diverses applications de modèles linguistiques de grande envergure (Large Language Model – LLM) pour Proximus et ses clients externes.

Voir aussi : « Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux ».

IA et IA générative

S'appuyant sur l'expérience de Proximus Ada en matière d'IA et sur l'expertise de Cudit dans le domaine du cloud, Proximus a lancé une offre d'IA pour les clients professionnels par le biais de l'innovation ouverte. Nous aidons les clients à développer des projets d'IA dans trois domaines clés : l'**IA générative**, la **détection et la prévision d'anomalies**, et la **vision par ordinateur**. Notre offre s'étend de formations exploratoires au déploiement de solutions complexes d'IA. Par exemple, découvrez ci-dessous la solution de gestion de stocks assistée par la vision par ordinateur.

Proximus a également adopté **des applications d'IA générative** pour soutenir la productivité de ses collaborateurs, améliorer l'expérience client et stimuler l'innovation. De nombreux projets utilisant la technologie d'IA générative sont en cours, notamment l'amélioration des moteurs de recherche des applications internes et l'assistance dans diverses tâches telles que l'écriture, la correction, la synthèse et la traduction de texte. En outre, nous améliorons notre Proximus Assistant digital pour offrir une meilleure expérience à nos clients.

5G, un moteur d'innovation

Dans le domaine de la 5G, nous développons des innovations technologiques qui ouvriront de nouvelles perspectives à nos clients. Un exemple en est le **découpage du réseau 5G**, ou 5G slicing, que nous avons développé avec nos partenaires Nokia & Ericsson. En 2023, nous avons testé avec succès le **premier cas d'utilisation de 5G slicing dans notre laboratoire d'innovation 5G**, démontrant son potentiel pour des applications réelles telles que les services d'urgence.

En outre, nous sommes convaincus qu'il faut permettre à nos clients et partenaires de disposer d'environnements de test en direct pour stimuler le développement de cas **d'utilisation 5G innovants**. En plus de nos hubs d'innovation 5G existants – A6K en Wallonie, l'**Université des sciences appliquées Howest** et **Fabriek Logistiek – Proximus** a également établi un nouveau hub 5G en collaboration avec l'**Université des sciences appliquées VIVES** en juillet 2023.

En 2023, nous avons exploré 12 nouveaux cas d'utilisation 5G. Voir aussi : « Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques ».

Un cas d'utilisation très parlant que nous avons mis en œuvre en 2023 est le lancement du premier projet wallon de gestion d'entrepôts par drone couplé à la 5G et à l'intelligence artificielle. Proximus a collaboré avec plusieurs partenaires pour développer une solution de gestion de stock assistée par la vision par ordinateur, permettant pour la première fois de faire voler un drone de manière autonome dans un entrepôt de stockage couvert, afin de transmettre des informations en temps réel au gestionnaire de l'entrepôt de l'entreprise.

Dans le domaine des **drones**, nous continuons à développer notre partenariat avec Helicus pour la mise en œuvre future de vols de drones médicaux au-delà du champ visuel (Beyond Visual Line of Sight – BVLOS). Nous nous concentrerons davantage sur la mise en œuvre de cas d'utilisation réels dans les domaines du traitement d'images et de vidéos, de l'analyse et du traitement de données en périphérie (edge computing).

Technologie quantique

La technologie quantique jouera un rôle essentiel dans la cybersécurité. Aujourd'hui, Proximus fait partie d'un écosystème qui comprend des partenaires industriels et des experts académiques, et qui travaille à la contribution de la recherche quantique au renforcement de la protection des données et de la sécurité des réseaux. Cet écosystème vise également à réunir des acteurs dans les différents domaines de la technologie quantique et à informer le marché des possibilités de ce domaine prometteur.

Proximus encourage le développement de **réseaux Quantum Safe** par le biais de communications quantiques. Notre approche combine la distribution de clés quantiques (QKD) et la cryptographie post-quantique (PQC) pour renforcer davantage la sécurité des réseaux. En 2023, nous avons atteint une étape importante en validant le premier réseau sécurisé quantique sur un réseau fibre en Belgique, démontrant ainsi notre position de leader dans le domaine de la technologie quantique.

Afin de développer les compétences de nos employés pour l'avenir, nous avons lancé un programme d'apprentissage appelé 'Quantum Discovery Track'. En 2023, au moins 70 employés de Proximus avaient développé des compétences en matière de technologie quantique.

Solutions intelligentes

En collaboration avec nos partenaires, Proximus propose des solutions de bout en bout permettant à nos clients d'innover en connectant des applications et des appareils, en regroupant différents flux de données, en fournissant des détails sur leurs données et en automatisant les processus.

Santé intelligente

Proximus participe activement à différents projets innovants dans le domaine de la santé. Cela comprend la surveillance des patients souffrant d'insuffisance cardiaque à l'hôpital ASZ, les soins préventifs au sein du Groupe IDEWE et l'exploration de la réalité étendue avec des projets de réalité virtuelle à des fins de formation et de réalité augmentée pour permettre de l'assistance à distance. Un cas d'utilisation particulier est le lancement de l'ambulance connectée en 5G à l'UZ Brussel, où les soignants portent des lunettes intelligentes pour assurer la médecine à distance. Les chirurgiens utilisent également des lunettes intelligentes pour diffuser des opérations vers le monde extérieur, via une connexion 5G de Proximus.

Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse aux défis liés au changement climatique, Proximus propose des solutions d'IIdO et d'analyse de données pour aider les clients à gérer l'énergie de manière plus intelligente et à réduire leur empreinte écologique. L'attention que nous portons à la transition énergétique, en particulier au rôle des bâtiments dans la création d'un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous collaborons avec des partenaires expérimentés tels que Digital HQ et Aug.e pour offrir une large gamme de solutions intelligentes pour les bâtiments à nos clients. De plus, nos solutions contribuent à la création de lieux de travail intelligents pour les clients, améliorant le confort et le bien-être de leurs employés.

Cloud souverain

Pour répondre aux préoccupations des clients concernant la protection de leurs données, Proximus a renforcé son orientation stratégique sur les solutions cloud souveraines. Ces solutions permettent aux clients de profiter pleinement des avantages du cloud, tout en augmentant considérablement la protection des données et en évitant l'accès par des tiers, y compris l'accès par le fournisseur de cloud.

En 2022, Proximus a été l'un des premiers opérateurs au monde à être sélectionné par Microsoft pour créer un cloud souverain. En mars 2023, Proximus et Google Cloud ont uni leurs forces pour créer un cloud souverain hautement sécurisé, une première en Europe. Cette plateforme Google, destinée à être physiquement isolée (c'est-à-dire non connectée au cloud public ou à l'internet), sera hébergée dans les centres de données de notre partenaire LuxConnect et sera exploitée par Proximus, au travers de la joint-venture Clarence.

Initiatives internes de soutien à l'innovation

Le **Centre d'excellence en Design Thinking** est une équipe dédiée de spécialistes en Design Thinking. Ils traduisent la méthodologie Design Thinking pour les employés et conçoivent des outils standardisés pour étendre sa mise en œuvre au sein de l'organisation. Chaque année, ils forment 900 employés et fournissent un coaching pour une moyenne de 16 projets stratégiques.

L'**Innovation Accelerator** a pour but d'identifier et de soutenir des initiatives d'innovation qui ont le potentiel de devenir de nouvelles sources de revenus, en particulier dans les domaines adjacents à notre activité principale. Cet accélérateur privilégie les initiatives ayant un potentiel de croissance à long terme et pas nécessairement un impact majeur à court terme.

Le **Proximus Innovation Committee** est une plaque tournante centrale de l'innovation au sein de l'entreprise. Il favorise l'alignement interne, la collaboration et le partage des connaissances. Le Comité examine également les opportunités de collaboration et les demandes de financement d'organisations externes. Grâce à ce double rôle, il joue un rôle clé dans la stratégie d'innovation de Proximus, intégrant à la fois les efforts d'innovation internes et externes.

Le **Customer Experience Challenge** est un hackathon annuel au sein de l'entreprise, qui encourage la collaboration entre les départements pour générer des idées innovantes et améliorer l'expérience client. Le thème de 2023 était 'Enchanter nos clients, booster le NPS', avec un accent sur les segments résidentiels et PME.

Le **Proximus Innovation Challenge** est une série de hackathons où des personnes d'horizons différents proposent des idées, partagent un parcours d'apprentissage et développent en quelques jours des prototypes à valeur commerciale. En 2023, HackaWatt, le hackathon dédié à l'efficacité énergétique, a été organisé en collaboration avec MolenGeek.

Activités internationales

BICS

BICS continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale, s'adressant aux segments des télécoms, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses activités de recherche et développement sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS continue de surveiller l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits globaux.

Plusieurs innovations sont en cours de développement chez BICS, notamment son 5G Standalone Roaming Hub, qui a annoncé sa première connexion 5G Standalone en service complet en octobre 2023.

Voir aussi : « Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques ».

Telesign

Les efforts de recherche et développement de Telesign sont principalement axés sur la création de solutions d'identité digitale de pointe, répondant à tous les cas d'utilisation principaux, améliorant la flexibilité du déploiement et assurant une intégration transparente entre les applications dans le cloud et sur site. Telesign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctionnalités et améliorent celles déjà existantes.

En 2023, Telesign a étendu ses initiatives de recherche et développement avec l'introduction du produit Breached Data. Cette addition innovante à la famille de produits d'identité de Telesign consiste à scanner le Dark Web pour détecter les intrusions et protéger les identités. Le produit Breached Data permet aux clients de déterminer si et quand un numéro de téléphone, ainsi que toutes les données associées, a été compromis lors d'une intrusion. L'objectif est d'aider nos clients à prévenir de manière proactive les prises de contrôle de compte, les utilisateurs fictifs et la fraude d'identité synthétique avant tout préjudice financier, opérationnel ou de réputation.

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 a sa vision, sa mission et ses responsabilités, tandis qu'au niveau individuel chacun dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

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

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

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

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

Compétences et expertise

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

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables

organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Analyse de risque

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

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

Information et communication

Systemes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus selon les conformement aux IFRS et aux GAAP locaux normes. 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. Proximus n'applique pas de limite d'âge pour ses administrateurs mais 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 aujourd'hui le droit de nommer sept 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 trois administrateurs indépendants.

Proximus est fière d'avoir une parité hommes-femmes 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.

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	M	72	Président	2013 - 2025
Guillaume Boutin	M	49	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	70	Administrateur	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu	F	51	Administrateur	2022 - 2026
Audrey Hanard	F	38	Administrateur	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	45	Administrateur	2021 - 2025
Claire Tillekaerts	F	67	Administrateur	2022 - 2026

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere ¹	M	65	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Cécile Coune ²	F	61	Administrateur indépendant	2023 - 2027
Martin De Prycker ³	M	69	Administrateur indépendant	2015 - 2027
Catherine Rutten ³	F	55	Administrateur indépendant	2019 - 2027
Joachim Sonne	M	49	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine ⁴	F	69	Administrateur indépendant	2014 - 2023
Catherine Vandendorpe	F	53	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Luc Van den hove	M	64	Administrateur indépendant	2016 - 2024

* F : Féminin / M : Masculin

1 Le mandat de M. Pierre Demuelenaere s'est terminé lors de l'Assemblée générale du 19 avril 2023.

2 Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, Mme Cécile Coune a été nommée jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.

3 Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, les mandats de Mr. Martin De Prycker et de Mme Catherine Rutten ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.

4 Mme Agnès Touraine a démissionné le 1^{er} décembre 2023.

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2023 se sont tenues 14 réunions du Conseil d'Administration, six réunions du Comité d'audit et de supervision, cinq 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 14)	CAS (total 6)	CNR (total 5)	CTI (total 2)
Stefaan De Clerck	14/14	6/6	5/5	2/2
Guillaume Boutin	13/14			
Cécile Coune ¹	10/10		3/3	
Karel De Gucht	13/14	5/6		
Béatrice de Mahieu	14/14			2/2
Pierre Demuelenaere ²	4/4		1/1	
Martin De Prycker	14/14		5/5	2/2
Audrey Hanard	11/14			
Ibrahim Ouassari	14/14			2/2
Catherine Rutten	14/14	6/6		
Joachim Sonne	14/14	6/6		
Claire Tillekaerts	14/14		5/5	
Agnès Touraine ³	10/12			2/2
Catherine Vandenborre	13/14	6/6		
Luc Van den hove	11/14		4/5	2/2

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

- 1 Nommée le 19 avril 2023
 2 Fin de mandat le 19 avril 2023
 3 Démission le 1^{er} décembre 2023

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières, 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 Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht, Joachim Sonne et de Madame Catherine Rutten.

Le Comité de nomination et de rémunération se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere (jusqu'au 19 avril 2023), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Claire Tillekaerts et Mme Cécile Coune (à partir du 20 avril 2023).

Le Comité de transformation et d'innovation se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Luc Van den hove, Madame Béatrice de Mahieu et de Madame Agnès Touraine (jusqu'au 1^{er} décembre 2023).

Vu la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 14 décembre 2023, de créer un Comité International.

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 et mis en œuvre 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 supplémentaire 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 et d'avril 2023. 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 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 Ben Appel, Jim Castele, 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

Proximus est intimement convaincue qu'une main-d'œuvre diversifiée, tant en termes de talents et d'expériences uniques que d'autres caractéristiques non liées aux capacités individuelles, lui permettra d'atteindre un marché plus diversifié et de créer une entreprise durable.

Forte de cette vision, elle s'est dotée d'une Politique de diversité et d'égalité des chances qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus et fait partie intégrante du Code de conduite de l'entreprise.

À travers cette politique, Proximus entend créer un environnement de travail positif et sûr, qui respecte et valorise l'authenticité de chaque individu et défend l'égalité des chances pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur parcours personnel. Proximus s'engage ainsi à :

- traiter tous les candidats et collaborateurs de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs ;
- 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 sa 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 son engagement à recruter des collaborateurs animés d'une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme à sa culture Think possible, Proximus a mis en place une clause de non-discrimination pour chaque nouvelle candidature. Dès leur arrivée dans l'entreprise, Proximus fait de ses nouveaux collaborateurs des ambassadeurs de sa culture d'entreprise. Par exemple, des éléments de son programme d'inclusion sont intégrés dans les journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc.

Proximus développe également une nouvelle formation sur les préjugés inconscients ainsi qu'une formation obligatoire sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion, qui sera suivie par tous ses collaborateurs en 2024.

Proximus renforce sa capacité d'innovation et favorise sa culture de l'apprentissage et du feed-back, de même que l'engagement de ses collaborateurs et leur créativité face aux défis futurs du monde digital, tout en mettant 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 de renforcer sa stratégie en matière de genre à travers les actions suivantes :

- Célébrations de journées internationales (Journée internationale des Femmes et des Filles de Science le 11 février, Journée internationale des droits des femmes le 8 mars, Journée internationale de la visibilité transgenre le 31 mars) ;
- Parité des membres du son Conseil d'Administration après les nouvelles nominations en 2023 ;
- 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 ;
- Poursuite de notre collaboration avec Open@Work en vue d'élaborer une politique dédiée à la communauté LGBTQIA+ ;
- Révision de notre offre de formations sur la diversité et l'inclusion, et ajout de métadonnées afin de faciliter les recherches ;
- Révision de notre approche de recrutement afin de sensibiliser les recruteurs aux "préjugés inconscients" au cours du processus de sélection et de les aider à s'en détacher ;
- Analyse de la structure de rémunération par niveau (vérification de l'égalité salariale) ;
- Lancement et promotion d'une nouvelle fonctionnalité de MS Office 365 permettant aux collaborateurs de rendre leur pronom visible sur leur carte de profil, afin de promouvoir un lieu de travail plus inclusif et confortable pour tous ;
- Organisation d'un événement Top Women Tech pour attirer des profils féminins internationaux et promouvoir les métiers du digital au sein de Proximus ;
- Lancement officiel de notre nouvelle identité visuelle.

Proximus a renforcé son ambition 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 2023.

Dans le cadre de sa Convention collective de travail 2023-2024, Proximus s'engage à poursuivre ses initiatives dans ce domaine et à rester ouverte et non restrictive dans ses campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus a également lancé des initiatives supplémentaires pour communiquer sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion : conférence en direct donnée par un orateur international à notre Proximus Leadership Team et à l'ensemble des collaborateurs, vidéo réalisée par 3 membres de notre Proximus Leadership Squad afin de sensibiliser le personnel à la diversité et à l'inclusion, communications internes de notre CEO à l'ensemble du personnel et différents posts sur les réseaux sociaux et le site web de Proximus.

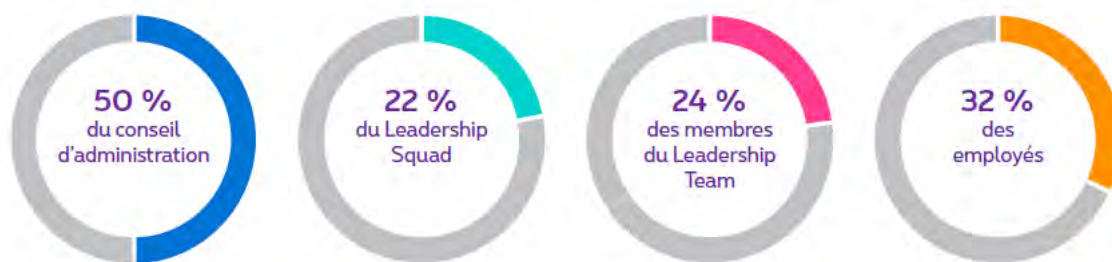
Nous avons également entièrement remanié nos pages dédiées à la diversité et l'inclusion sur le site web de l'entreprise et sur notre intranet. Nous y fournissons notamment des informations sur les événements et célébrations sur le thème de la diversité et de l'inclusion chez Proximus et dans le monde.

En 2023, nous avons par ailleurs lancé 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. Cette campagne a connu un succès sans précédent, avec plus de 8400 vues par nos collaborateurs et des millions de vues sur les réseaux sociaux.

Nous avons encore renforcé 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 invitant les participants à parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, à utiliser des outils pour développer leurs compétences et à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

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



Avec 70 nationalités présentes dans toute l'organisation, le Groupe Proximus est riche d'une main-d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel.

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

Proximus entend créer des 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, etc.

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 ce projet, 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 50 ans et plus afin de les aider dans leur développement personnel, en leur offrant la possibilité d'évaluer leurs compétences via un scan personnel, afin d'évaluer et d'agir sur leurs résultats s'ils le souhaitent. De plus, nous informons régulièrement nos collaborateurs de plus de 55 ans sur l'employabilité durable et les possibilités, pour les membres du personnel exerçant des fonctions lourdes, d'adapter leurs objectifs de carrière.

Promouvoir une culture d'inclusion et de respect sur le lieu de travail

Nos pratiques commerciales répondent aux normes éthiques les plus élevées et sont énoncées dans notre Code de Conduite. Dans ce document, nous visons à créer des conditions favorables à la valorisation et au respect des différences ainsi qu'à la défense de l'égalité des chances entre tous les collaborateurs. Ce document s'applique à tous les membres de la direction, chefs d'équipe et collaborateurs.

Conditions de travail

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où les comportements éthiques sont reconnus et valorisés. 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 mises en pratique par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et collaborateurs, qui ont un rôle d'exemple à jouer dans ce contexte.

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. Une version légèrement adaptée de la Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 19 avril 2023 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 2023 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, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est également membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo, notre filiale immobilière. Il ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

1.2. Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2023

Le montant total des rémunérations octroyées en 2023 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.491.432 EUR bruts.

Conseil d'Administration		Comité de Transformation et d'Innovation	
réunions	taux de présence	réunions	taux de présence
14	94%	2	100%
Comité d'Audit et de Supervision		Comité de Nomination et de Rémunération	
réunions	taux de présence	réunions	taux de présence
6	97%	5	96%

Au vu de la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 19 décembre 2023 de créer un Comité International à partir de 2024 dans le but d'assurer le contrôle de toutes les activités internationales du Groupe par le Conseil d'Administration.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2023, 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 2023

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	TOTAL 2023
Cécile Coune ³	17.603 €	57.500 €	1.403 €	76.505 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	190.000 €	7.163 €	247.163 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	77.500 €	2.000 €	104.500 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Pierre Demuelenaere ⁴	7.466 €	22.500 €	592 €	30.558 €
Martin De Prycker	25.000 €	87.500 €	2.000 €	114.500 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Joachim Sonne	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	82.500 €	2.000 €	109.500 €
Agnès Touraine ⁵	22.877 €	55.000 €	1.830 €	79.707 €
Catherine Vandendorpe	25.000 €	95.000 €	2.000 €	122.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
TOTAL	347.945 €	1.112.500 €	30.987 €	1.491.432 €

1 Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 9 février, 13 mars, 27 juin, 13 juillet, 16 juillet et 8 décembre 2023.

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 3.163 EUR en 2023.

3 Nomination le 19 avril 2023

4 Fin de mandat le 19 avril 2023

5 Démission le 1er décembre 2023

6

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 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	TOTAL 2023
1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €
variation d'une année à l'autre	-1,0%	-3,1%	-17,2%	+51,0%

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. Nous considérons en effet que la promotion de notre culture "Think possible" est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Think possible est avant tout un état d'esprit qui nous fait voir des opportunités partout. C'est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients.

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. La compétitivité de notre programme de rémunération globale est régulièrement évaluée en faisant appel aux services d'une société de conseil en capital humain et en avantages sociaux.

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, des rapports de référence sur les salaires provenant d'entreprises spécialisées et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les pratiques utilisées pour la rémunération de nos employés – salaires et conditions de travail compris – sont basées sur les principes de non-discrimination et d'équité et 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, en leur offrant de vivre des expériences intuitives et significatives, de créer un lieu de travail où ces talents

peuvent être la meilleure version d'eux-mêmes et de les préparer à relever les défis d'aujourd'hui et de demain de notre entreprise ;

- 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. hospitalisation et facilités de travail à domicile), d'assistance sociale et d'initiatives de bien-être offertes à tous les employés, y compris les membres du Leadership Squad.

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 Leadership Squad

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, des compétences critiques et des pratiques du marché.

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 dans le passé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Néanmoins, compte tenu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir des rémunérations basées sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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 est 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.

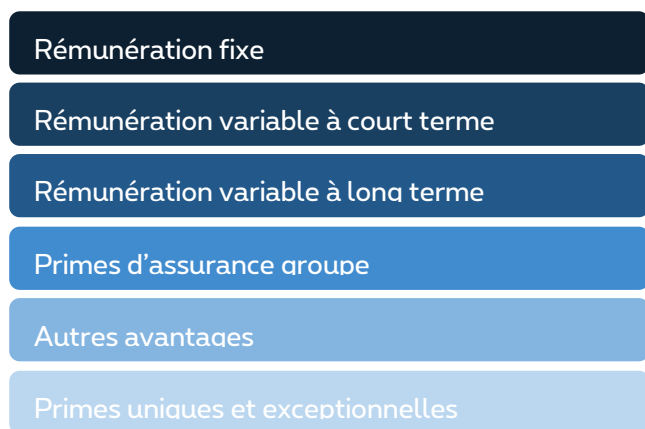
Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse – réalisée par des consultants externes spécialisés et indépendants – 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. En tant qu'entreprise, notre ambition est de nous positionner sur le marché médian, qui est notre référence.

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.

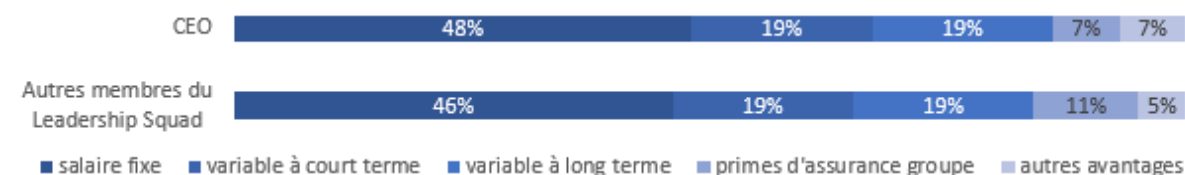
3.2. Structure de la rémunération du Leadership Squad

La rémunération des membres du Leadership Squad 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 2023)



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. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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.

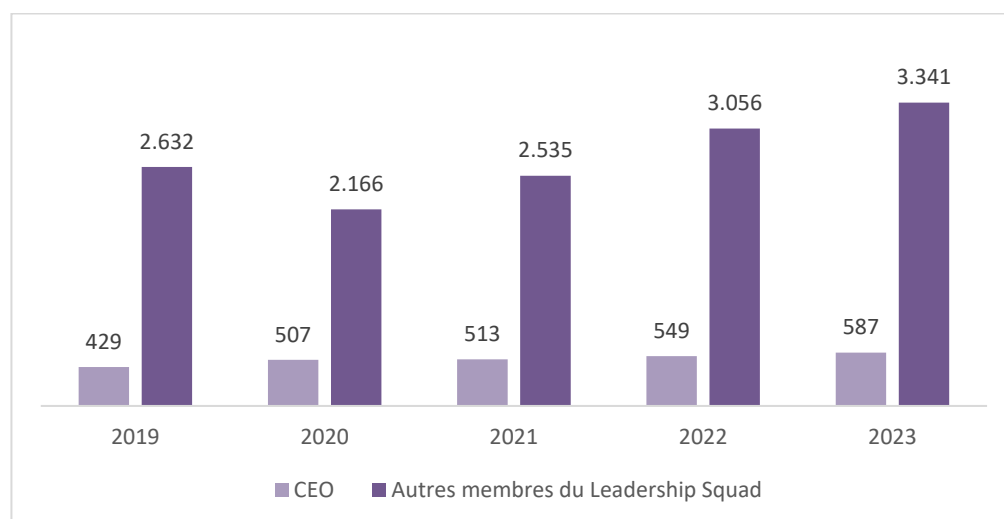
¹ conformément aux règles prescrites par la loi du 1er mars 1977 organisant un régime de liaison à l'indice des prix à la consommation de l'Etat de certaines dépenses du secteur public, telles que modifiées par l'arrêté royal n° 178 du 30 décembre 1982.

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

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour la majeure partie de 2019 (385 k EUR) ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, 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 2022 à 2023 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022 et aux deux indexations en 2023. 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 2022 à 2023 est principalement due aux cinq indexations de 2022 et aux deux indexations de 2023 mais résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Suite au départ à la retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 (qui a donné lieu à un paiement anticipé du pécule de vacances), un nouveau membre a rejoint le Leadership Squad en août 2023, M. Ben Appel.

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. 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.



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.

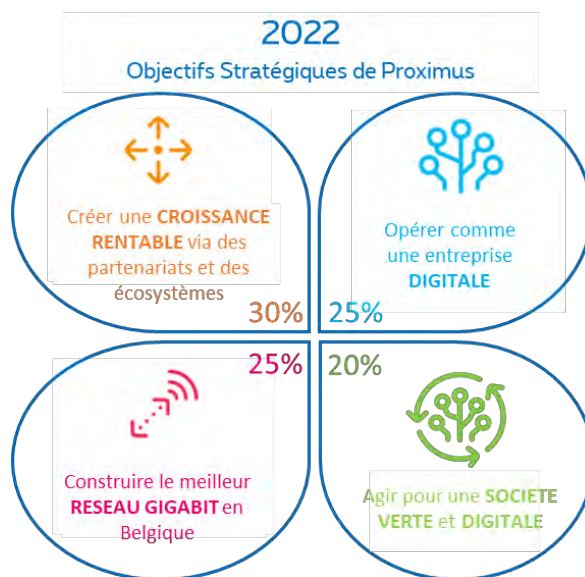
Les résultats au niveau du Groupe ont dès lors une répercussion importante (pour 60%) sur la rémunération variable à court terme des membres du Leadership Squad, en plus des prestations individuelles (pour 40%), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

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). Ils se concentrent sur notre marché domestique (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg).

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 2023 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2022.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2022 l'ensemble suivant d'Objectifs Stratégiques:







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 a été porté de 15% en 2021 à 20% en 2022, 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 2022	Nature du KPI	STI KPI 2022	Poids	Définition du KPI
	Financier	EBITDA	15%	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques de l'entreprise.
	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	5%	Dépenses opérationnelles indirectes de l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles domestiques après déduction des dépenses opérationnelles domestiques directes.
	Non-Financier	NPS	5%	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	Excellence Client	10%	Ce KPI se compose de 3 sous-KPIs. Ils concernent uniquement la marque Proximus, excluant Scarlet et Mobile Vikings. 1. Customer Effort Score Fiber (incluant la migration du cuivre vers la fibre et les nouveaux clients fibre). 2. Customer Effort Score Technical Assistance. 3. Contact Centre Volumes (appels, mails, chats) : le volume croissant des interactions prioritairement 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 4 sous-KPIs : 1. E-share of sales : 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). 4. Incidents majeurs : nombre d'incidents IT/Telco majeurs survenus dans les réseaux Proximus.
	Non-Financier	Construction de la fibre Fibre	10%	Déploiement de notre nouveau réseau Fibre : nombre supplémentaire de foyers équipés de la fibre au cours de l'année observée. Y compris le déploiement par Proximus lui-même et par ses partenaires de Joint Ventures.
	Non-Financier	Taux de pénétration de la fibre	10%	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%	La croissance du parc de sites des nouveaux vendeurs macro Nokia 5G réalisée au cours de l'année observée.
	Non-Financier	Vert	5%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. Emissions de CO2 : Emissions de CO2 directes et Up- & Downstream liées aux activités de Proximus 2. Appareils retournés : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-Financier	Société digitale	5%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. Résilience en matière de cybersécurité : mesure de la résilience de notre entreprise face aux menaces/attaques de cybersécurité. 2. Sites d'écoles secondaires raccordables à la fibre optique : Pourcentage de sites d'écoles secondaires connectés ou connectables dans les 12 mois au réseau fibre de Proximus en Belgique.
	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 0% en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

L'EBITDA de l'entreprise et les dépenses d'exploitations indirectes 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 2022	Objectifs de la rémunération variable à court terme		poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance durable	18%
		Entreprise digitale	15%
		Réseau Gigabit	15%
		Société Verte et Digitale	12%
	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.

Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit cohérent avec les performances de l'entreprise. Toutefois, depuis 2023 (année de performance 2022), il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des KPI du groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme allouée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO. Les attributions sont faites individuellement sur base des performances réelles par rapport aux objectifs individuels, ce qui est plus conforme aux pratiques du marché pour ce niveau de responsabilité.

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.

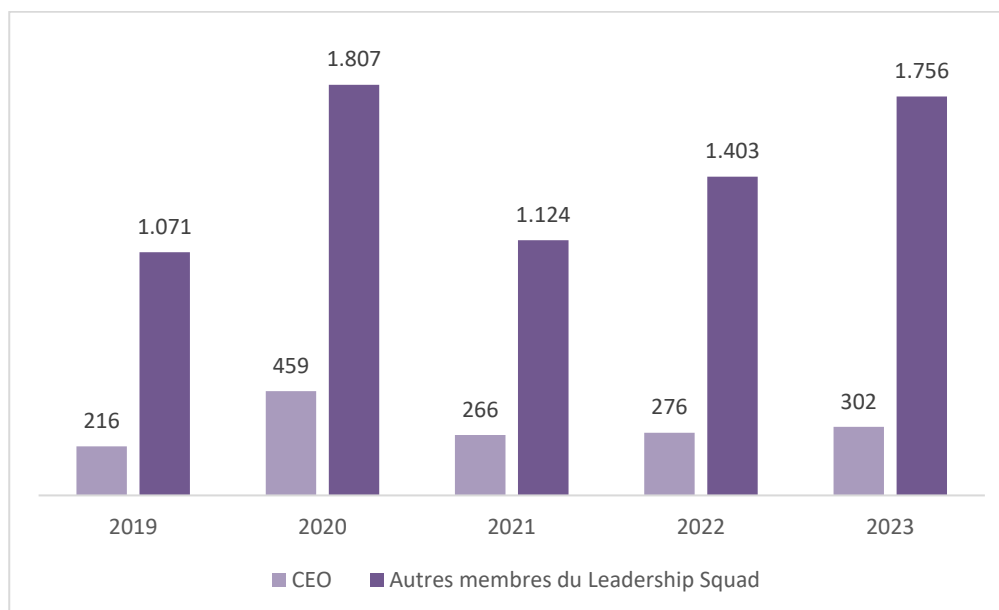
Rémunération variable à court terme sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales

En 2023, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 301.633 EUR bruts. L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022. Les montants mentionnés pour 2019 ont été payés au CEO précédent, 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 au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2023 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2022) s'élève à 1.756.326 EUR bruts. Tout comme pour le CEO, l'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022, mais elle résulte également des changements intervenus dans la composition du Leadership

Squad en 2021 (la rémunération variable à court terme effectivement versée en 2022 n'était pas liée à une année de performance complète pour deux membres) et du fait qu'il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des indicateurs clés de performance du Groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme (comme expliqué ci-dessus).

Les autres 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, en ce compris de possibles primes à l'engagement, et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 au CFO précédent, 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, 2022 et 2023.

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

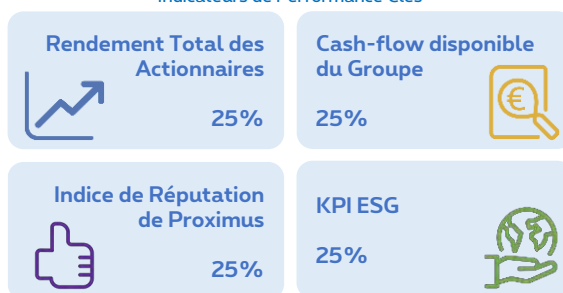
Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPIs LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPIs originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre 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 2023, 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 free cash-flow durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque** :



- 2 KPIs financiers : Le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le free cash-flow 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	<p>Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. 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.</p>
Free Cash-flow du Groupe 	25% ²	<p>Le KPI free cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du free cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.</p>

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

<p>Indice de réputation</p> 	<p>25%³</p>	<p>L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la perception de "l'entreprise derrière la marque" parmi un échantillon représentatif du grand public, (co-) responsable des décisions en matière de télécommunications dans leur foyer. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.</p>
<p>ESG KPI</p> 	<p>25%</p>	<p>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 ainsi qu'une mesure d'équilibre entre les genres, mais d'autres mesures ESG pourraient être prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.</p>

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

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 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

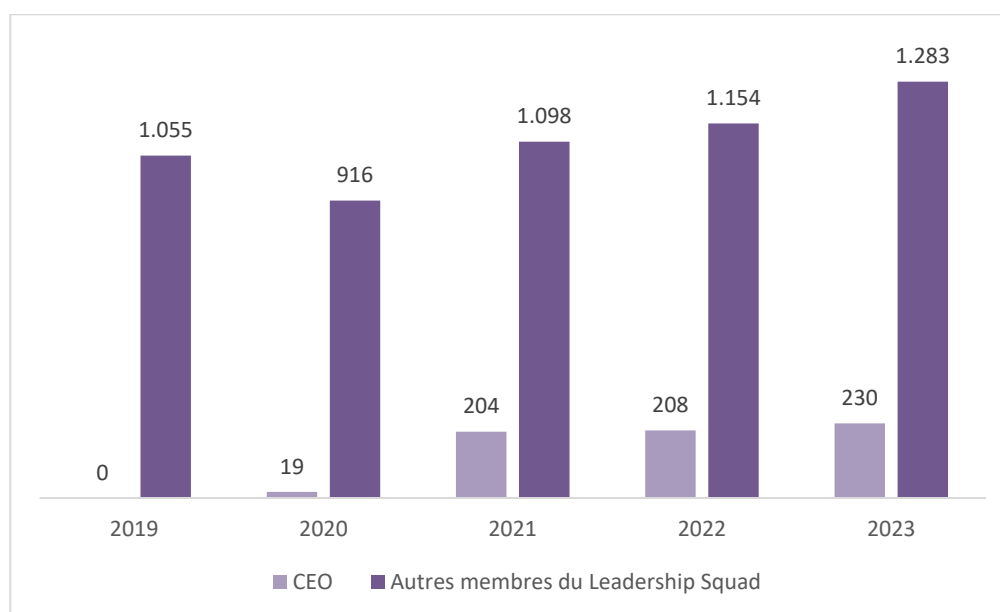
Rémunération variable à long terme sur 5 ans en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales

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 2023, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 229.903 EUR bruts, qui sera dévolue en mai 2026 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2026.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à 1.154.000 EUR bruts en 2022 et à 1.282.784 EUR bruts en 2023.

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

Les variations d'une année à l'autre pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022.



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. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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

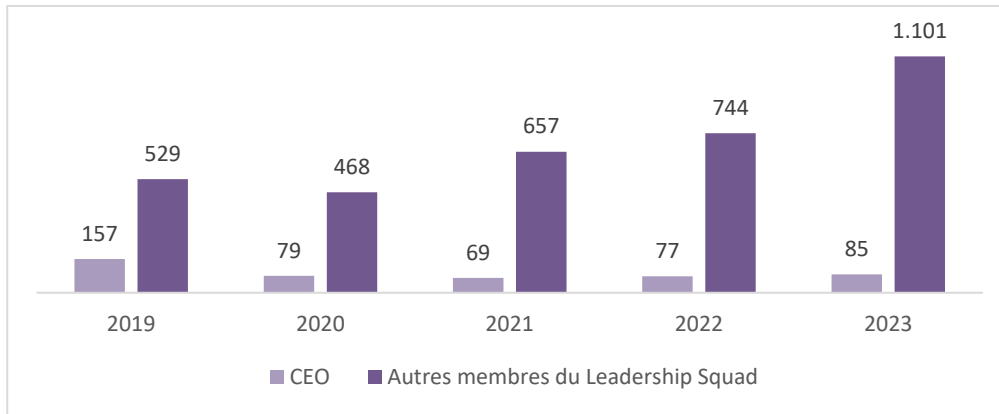
Les primes moyennes payées en 2023 par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 15% de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2023 par notre société pour leurs assurances groupe s'élèvent à environ 25% de leur rémunération fixe si l'on ne tient pas compte du paiement exceptionnel qui a dû être effectué en septembre 2023 lors du départ à la retraite de M. Dirk Lybaert (cf. la note mentionnée ci-après).

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

Les montants déclarés pour le CEO pour 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. L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à une situation très spécifique : bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il a pris sa retraite avant l'âge stipulé dans le contrat général signé avec notre assureur, ce qui implique un paiement supplémentaire (266 k€) par la société dans son plan de pension complémentaire. L'augmentation constatée en 2023 est également la conséquence des indexations multiples de 2022 et 2023.



Autres avantages

3.2.5.

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.

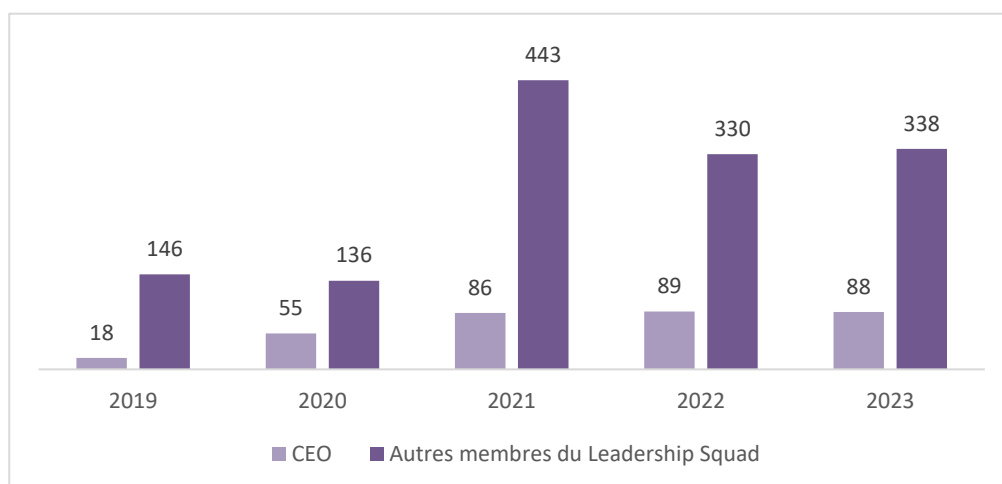
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large 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 2023, ce ratio est estimé à 15% pour le CEO et à 19% pour les autres membres du Leadership Squad.

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

Les montants déclarés pour le CEO pour 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leray. Les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation observée depuis 2020 est principalement due 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 en 2021 est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres, y compris les coûts spécifiques liés au recrutement 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 assumées exceptionnellement 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'avèrerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

Au niveau du Leadership Squad, offrir une prime à l'engagement est pratique courante pour attirer des personnes talentueuses et les convaincre de nous rejoindre. Dans la "guerre des talents", les primes à l'engagement sont de plus en plus courantes sur le marché et font de plus en plus partie des contrats de travail. Outre leur fonction d'attraction, les rémunérations variables exceptionnelles sont souvent accordées à titre de compensation financière pour la perte potentielle de rémunération variable (à court et à long terme) lorsque les personnes concernées démissionnent de leur emploi actuel.

Si elles sont accordées, ces primes sont déclarées avec la rémunération variable et sont incluses dans la rémunération variable totale allouée aux autres membres du Leadership Squad au moment où ces éventuelles primes exceptionnelles sont acquises. Par conséquent, si des promesses contractuelles pour l'avenir existent au moment de la publication du présent rapport, elles ne seront prises en compte qu'au moment où elles seront acquises.

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 (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 2023, respectivement 301.633 EUR bruts de STI et 229.903 EUR bruts de LTI).

CEO	2019	2020	2021	2022	2023
Fixed remuneration	429.498 € 52%	507.492 € 45%	512.537 € 45%	549.015 € 46%	587.226 € 45%
Short-term variable remuneration	215.661 € 26%	458.833 € 41%	265.614 € 23%	276.019 € 23%	301.633 € 23%
Long-Term variable remuneration	0 € 0%	18.833 € 2%	203.996 € 18%	208.073 € 17%	229.903 € 18%
Group insurance premiums	157.433 € 19%	78.550 € 7%	69.007 € 6%	76.962 € 6%	85.470 € 7%
Other benefits	17.619 € 2%	55.083 € 5%	86.402 € 8%	88.660 € 7%	87.823 € 7%
SUBTOTAL (excl. employer's social contribution)	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €	1.292.055 €
Termination benefits	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAL (excl. employer's social contribution)	820.211 €	1.118.791 €	1.137.556 €	1.198.729 €	1.292.055 €

Tous les montants déclarés pour 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 et 2023 est due aux multiples indexations qui ont dû être appliquées en 2022 (cinq) et en 2023 (deux). La rémunération fixe déclarée pour 2023 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.

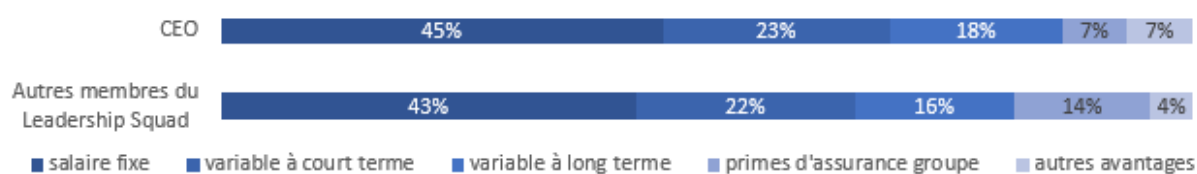
Autres membres du Leadership Squad	2019	2020	2021	2022	2023
Rémunération fixe	2.632.038 € 48%	2.166.045 € 39%	2.534.773 € 43%	3.055.941 € 46%	3.340.675 € 43%
Rémunération variable à court terme	1.070.733 € 20%	1.807.390 € 33%	1.123.605 € 19%	1.402.844 € 21%	1.756.326 € 22%
Rémunération variable à long terme	1.055.000 € 19%	916.375 € 17%	1.097.703 € 19%	1.154.000 € 17%	1.282.784 € 16%
Primes d'assurance groupe	529.369 € 10%	468.275 € 9%	657.319 € 11%	743.750 € 11%	1.101.269 € 14%
Autres avantages	145.588 € 3%	135.648 € 2%	442.935 € 8%	329.817 € 5%	337.828 € 4%
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €	7.818.882 €
Indemnités de cessation d'emploi	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.432.728 €	5.493.733 €	5.856.335 €	6.686.352 €	7.818.882 €

L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 et 2023 est principalement due aux indexations multiples qui ont dû être appliquées en 2022 (cinq) et en 2023 (deux), mais elle résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Après le départ à la retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 (qui a donné lieu à un paiement anticipé du pécule de vacances), un nouveau membre a rejoint le Leadership Squad en août 2023, M. Ben Appel. Le montant indiqué en 2023 pour les primes d'assurance groupe comprend le paiement supplémentaire effectué par notre société lors du départ à la retraite de M. Lybaert en raison de sa situation particulière. L'augmentation depuis 2021 des autres avantages est principalement due à des avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux.

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du 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 2023 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 29,1 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse⁴, en prenant en

⁴ Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision la rémunération annuelle de ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats adhèrent à la même politique de

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 30,7.

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 marché.

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 2019 et 2023.

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Rémunération moyenne*	81.802 €	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €
évolution d'une année à l'autre		+6%	+1%	+7%	+4%

- * 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 (Leadership Squad exclu) à la date de clôture de la période (pour 2019, 2020, 2021 et 2022) et avec le nombre moyen d'employés en équivalents temps plein de Proximus SA (Leadership Squad exclu) de l'année concernée (pour 2023)

L'évolution d'une année à l'autre (2023 vs 2022) de la rémunération cible totale du CEO et de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est de +4%. Cette augmentation est due aux deux indexations qui ont dû être appliquées en 2023.

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 13 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération totale cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe, les avantages sociaux et les cotisations sociales de l'employeur) du CEO avec la rémunération moyenne des employés de l'entreprise. En prenant en considération les honoraires versés par TeleSign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio serait de 13,7.

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane⁵ des employés de l'entreprise, est égal à 14,9 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur. La prise en compte des

rémunération que les contrats à durée indéterminée, qu'ils représentent une minorité au sein de notre personnel et qu'ils ne se situent pas dans la fourchette de rémunération la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

⁵ Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision la rémunération annuelle de ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats adhèrent à la même politique de rémunération que les contrats à durée indéterminée, qu'ils représentent une minorité au sein de notre personnel et qu'ils ne se situent pas dans la fourchette de rémunération la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

honoraires versés par TeleSign US au CEO pour son mandat de Président du Conseil porterait ce ratio à 15,7.

Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

	2021	2022	2023
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération la plus basse	27,3	27,9	29,1
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération moyenne	12,6	12,9	13,0
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération médiane	16,0	14,9	14,9

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 précédente

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 pour la première fois le 21 avril 2021 et légèrement adaptée en 2023.

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

Une version légèrement adaptée du 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 aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une large majorité (85,4%), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2022, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023, a été approuvé à 83,8%. Cet excellent résultat renforce notre conviction que nous avons raison d'adopter un dialogue ouvert et transparent avec nos actionnaires sur les questions de rémunération et de gouvernance en général. Depuis le rapport de 2022, nous avons adopté encore plus de transparence et sommes allés encore 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 16 février 2023, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2022, 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 2022 : 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 2022. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2023.

L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

Les objectifs de rémunération variable à court et à long terme (ICT et ILT) de G. Boutin s'élèvent tous deux à 40 % de son salaire de base annuel.

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide d'allouer ce qui suit :

Pour l'année de performance 2022, le résultat du KPI du Groupe s'élève à 102 %.

ICT

Groupe 60%	Individuel 40%	Total
140,701 €	160,932 €	301,633 €

ILT

Rémunération variable à long terme
229,903 €

La rémunération variable à long terme sera accordée à G. Boutin en 2023 sous forme de valeurs de performance qui seront acquises le 1^{er} mai 2026 et seront payées en mai 2026 en fonction du résultat des critères de performance.

Ceci 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).

Participations	Membres au 31/12/2023
PROXIMUS OPAL SA	K. Van Parys D. Lybaert
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) SA	G. Boutin B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	B. Appel M. Reid C. Van de Weyer J. Van Acoleyen
TELESIGN HOLDING Inc.	B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
TELESIGN BELGIUM SRL	T. Dhondt C. Van de Weyer K. Winderickx
PROXIMUS DOO BELGRADE	K. Winderickx J. Veldeman
CONNECTIMMO SA	P. Delcoigne S. De Clerck K. Depoorter N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Castele C. Deltenre M. Gatta V. Licoppe M. Lindemans A-S. Lotgering R. Peeters R. Tilmans V. Vermeire
PROXIMUS LUXEMBOURG INFRASTRUCTURE SRL	O. Blampain
TELINDUS-ISIT BV	C. Crous T. Defraïne R. Peeters P. Van Der Perren
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) SA	J. Castele

BELGIAN MOBILE ID SA	A-S. Lotgering
PXS RE SA	B. Defieuw
BE-MOBILE SA	J. Castele J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR SRL	D. Lybaert (permanent representative of Proximus Opal S.A.)
PROXIMUS ICT SA	G. Kelchtermans M. Lindemans A-S. Lotgering
CLEARMEDIA SA	L. Dries G. Kelchtermans S. Huijbrechts R. Peeters
DAVINSI LABS SA	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
CODIT HOLDING SRL	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
TESSARES SA	W. Bouckennooghe
MOBILE VIKINGS SA	J. Castele D. Van Eynde
MWINGZ SRL	B. Appel M. Reid J. Van Acoleyen
Aug-e SA (previously i.LECO)	A. Lorette T. Naveau
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	B. Aegden J-L. Clarot F. Clément S. Cox 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 : 12.000 EUR.
- Rémunération annuelle de Monsieur Philip Taillieu 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 Joachim Sonne 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 2028.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts de Proximus, Monsieur Luc Van den hove 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 2028.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, au nom de l'Etat belge et conformément à l'article 18 §3 des statuts de Proximus, Monsieur Guillaume Boutin est nommé comme candidat membre du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de son mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2028.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et conformément à l'article 18 des statuts de Proximus, Madame Caroline Basyn est nommée comme candidate membre indépendant du Conseil d'Administration pour une période qui expirera à l'assemblée générale annuelle de 2028.


Sur recommandation du Comité d'audit et de supervision, nous proposons de nommer Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représenté par M. Koen Neijens, pour l'"assurance" du rapport de durabilité de la CSRD, pour une période de 1 an.

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

Bruxelles, le 22 février 2024.



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Rapport annuel intégré 2023



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



proximus

Table des matières

1 Le Groupe Proximus en bref	04	Gouvernance	97
Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président		Déclaration de gouvernance d'entreprise	97
À propos de nous	05	Rapport de rémunération	121
Répondre aux priorités de nos parties prenantes	08	Cadre réglementaire	143
Chiffres clés et faits marquants	15	L'action Proximus	147
	20	Contribution aux ODD	155
		GRI et SASB	158
2 Rapport sur nos activités	23	4 États financiers consolidés	165
Aperçu de bold2025	24	5 Rapport de gestion consolidé	278
Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	25	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers	279
Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	29	Gestion des risques	308
Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	33	Systèmes de contrôle interne	324
Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	36	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision	326
Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	40	Évolution des activités de recherche et de développement	327
Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	47	Autres informations	330
3 Rapports non-financiers	56	6 Rapports des auditeurs	331
Environnement	57		
Rapport environnemental	57		
Taxonomie européenne	70		
Tableau de la TCFD	76		
Social	78		
Rapport social	78		
Diversité et inclusion	92		
Projet Campus	96		

Approche de reporting intégré en 2023

Le présent rapport a pour objectif d'informer nos **parties prenantes** quant à notre rôle dans la société. Nous y décrivons notre stratégie d'entreprise ainsi que 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 des notes explicatives.

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 coentreprises 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, coentreprises et entreprises associées figure à l'annexe 8 des états financiers consolidés ([p. 208](#)). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Depuis 2020, Proximus adopte une **approche de reporting intégré**. Ce rapport 2023 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.

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 actuelle sur la publication d'informations extra-financières ("directive NFRD"), aux informations relatives à la diversité et en référence aux normes GRI (Global Reporting Initiative) et SASB (Sustainability Accounting Standards Board).

La **directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises ("directive CSRD")** sera applicable au Groupe Proximus en 2024. En préparation à l'entrée en vigueur de cette directive, nous avons réalisé notre première analyse de double matérialité ([voir page 16](#)). Celle-ci permet d'identifier les impacts positifs et négatifs, réels et potentiels sur la valeur de l'entreprise ainsi que sur la société et l'environnement. Le résultat de cette évaluation (à savoir la liste de nos enjeux pertinents) est actuellement en phase d'intégration dans notre stratégie. Nous publierons dès lors une feuille de route intégrée assortie de politiques, plans d'action et KPI dans le rapport portant sur l'exercice 2024. Proximus décrit également sa situation par rapport au **Règlement de l'Union européenne sur la taxonomie**.

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 ces recommandations à l'avenir.

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 et de définir des actions afin d'intégrer davantage les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans nos procédures, nos politiques, notre stratégie et nos feuilles de route.

Le Groupe Proximus en bref

Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président	05
À propos de nous	08
Répondre aux priorités de nos parties prenantes	15
Chiffres clés et faits marquants	20



Une année pleine d'audace, tant en Belgique qu'à l'international

Chère lectrice, cher lecteur,

Il n'est pas exagéré d'affirmer que 2023 a été une année charnière dans l'histoire de Proximus. Durant cette année, nous avons franchi des étapes décisives en vue de devenir un acteur de premier plan au niveau international, tout en continuant à nous renforcer en Belgique. Grâce à nos choix stratégiques déterminants, nous sommes mieux armés que jamais pour devenir à la fois le compagnon de la vie numérique de tous les Belges et l'un des leaders mondiaux en communication et identité digitales. La diversification de nos moteurs de croissance nous donne également les moyens de poursuivre nos investissements massifs dans nos réseaux et dans l'innovation.



Des réseaux fibre et 5G qui se déploient à grande vitesse

Souvenez-vous : fin 2022, nous avons lancé notre nouveau plan stratégique à trois ans baptisé bold2025. Le mot "bold" n'a évidemment pas été choisi au hasard, car il souligne notre ambition de "construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère". C'est exactement ce que nous faisons en poursuivant le déploiement rapide de nos réseaux fibre et 5G en Belgique, nous permettant ainsi de conserver une avance substantielle par rapport à la concurrence.

En 2023, nous avons dépassé le cap des 29 % de foyers et entreprises belges éligibles à la fibre. Avec la contribution de nos joint-ventures, nous arrivons à atteindre 34% de couverture "fibre en voirie".¹ Nous ne pouvons que saluer le travail remarquable de nos équipes sur le terrain. Et cela va encore s'accélérer. Nos collaborateurs et nos partenaires dans nos "joint-ventures" donnent le meilleur d'eux-mêmes tout au long de l'année pour permettre à un maximum de foyers et d'entreprises de bénéficier des avancées offertes par la fibre. Dans cette optique, nous saluons la récente annonce de l'IBPT, qui se dit désormais favorable à évaluer une coopération pour le déploiement de la fibre entre les différents opérateurs en Belgique. Grâce à cela, nous devrions pouvoir couvrir plus facilement les zones moins densément peuplées. Et cela

‘Le mot “bold” souligne notre ambition de “construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère”.’

1 1,75 million de foyers et d'entreprises raccordés + fibre dans la rue déployée par les joint-ventures fibre pour 300.000 foyers et entreprises.

ouvre la voie à un déploiement plus efficace, tant sur le plan économique que sur le plan environnemental. C'est une bonne nouvelle pour la compétitivité de la Belgique dans un monde qui se digitalise de plus en plus vite.

En matière de 5G, les choses bougent également dans la bonne direction. Grâce au cadre législatif actuel, la couverture continue de s'améliorer à un rythme soutenu dans les trois régions du pays, ce qui nous permettra d'atteindre notre objectif de 100 % de couverture indoor à l'horizon 2025-2026. Plus que jamais, nous voulons déployer nos réseaux gigabit pour l'ensemble des citoyens et entreprises du pays.

Une dynamique commerciale très positive

Grâce à la fibre, nous avons donc le meilleur réseau fixe de Belgique, avec des vitesses de téléchargement qui vont grimper jusqu'à 100 Gbps au cours de 2024. Nous avons également le meilleur réseau mobile de Belgique. Le fait que Proximus ait pu acquérir de substantiels droits de spectre lors de la vente aux enchères de 2022, garanti par ailleurs que nous

‘Nos collaborateurs et nos partenaires dans nos “joint-ventures” donnent le meilleur d’eux-mêmes tout au long de l’année pour permettre à un maximum de foyers et d’entreprises de bénéficier des avancées offertes par la fibre.’

continuerons à offrir la meilleure expérience mobile dans les années à venir. Mais bien sûr, les réseaux à eux seuls ne suffisent pas. Nous sommes également très fiers que nos équipes aient pu tirer profit de cette avance technologique pour mettre sur le marché les meilleurs produits et services pour nos clients. Des technologies telles que le Wi-Fi 6 ou des services digitaux comme Doktr vont nous permettre de devenir le compagnon digital de tous les citoyens belges.

Cette stratégie s'avère payante, puisque notre dynamique commerciale a été extrêmement solide tout au long de l'année 2023, à la fois grâce à la supériorité de notre réseau et nos produits et à notre stratégie multimarque sur le marché résidentiel (Proximus, Scarlet, Mobile Vikings). Cette approche nous permet de répondre aux besoins de tous les consommateurs, y compris ceux qui ont un pouvoir d'achat plus faible. Si on ajoute à cela l'accord wholesale que nous avons signé en 2023 avec le nouvel opérateur attendu en 2024, cela place Proximus dans une position idéale pour faire face à l'évolution de la structure du marché belge et aborder l'avenir avec confiance.

Il y a quelques mois, nous avons également fait un grand pas en repositionnant notre offre commerciale pour nos clients professionnels. Celle-ci opère désormais sous une marque forte et unique : Proximus NXT. Notre ambition est de permettre à nos clients de toujours garder une longueur d'avance et d'optimiser en permanence leurs modèles d'entreprise de manière sécurisée, souveraine et durable. Grâce à Proximus NXT, nous donnons les moyens de devenir le premier partenaire technologique et ICT pour les clients professionnels dans le Benelux.

Proximus innove dans tous les domaines

Chez Proximus, l'innovation est profondément ancrée dans notre culture d'entreprise. En 2023, nous avons été des pionniers en mettant sur le marché des solutions de cloud souverain avec Microsoft et Google. Nous avons même été le premier opérateur en Europe à commercialiser des solutions de cloud souverain déconnecté par le biais de notre joint-venture Clarence, en association avec LuxConnect. Une avancée essentielle pour permettre aux entreprises de mieux protéger leurs données sensibles, tout en garantissant une conformité avec la réglementation européenne. Grâce à Proximus, la Belgique et le Luxembourg sont à la pointe dans ce domaine crucial pour l'avenir.

Chez Proximus, l'innovation n'est pas que technologique, elle est également humaine. En 2023, nous avons continué à faire évoluer nos manières de travailler pour répondre à un monde toujours plus hybride et agile. A titre d'exemple, un chat sécurisé basé sur l'intelligence artificielle générative est maintenant disponible pour tous nos employés, avec des

sessions organisées pour partager des idées sur la façon dont l'intelligence artificielle générative peut améliorer le travail de chacun. Parallèlement à notre déménagement physique, qui a amené 6.000 de nos employés à changer de lieu de travail, nous avons continué à adapter notre culture d'entreprise, en incitant nos équipes à prendre davantage d'initiatives et à oser remettre nos habitudes en question. Dans le même temps, grâce à nos programmes d'amélioration et de requalification des compétences, nous aidons nos employés à s'adapter aux métiers de demain. C'est une politique responsable et tournée vers l'avenir, pour laquelle nous pouvons nous appuyer sur un dialogue social continu et de confiance avec nos partenaires sociaux.

Une autre grande innovation de 2023 a été le lancement du Supplier Engagement Program, en collaboration avec nos 150 principaux fournisseurs. Grâce à ce programme, nous aidons nos fournisseurs à fixer des objectifs de réduction des émissions de CO₂ aussi ambitieux que les nôtres. Ces objectifs sont même intégrés noir sur blanc dans les contrats que nous avons avec eux. Ce faisant, nous nous positionnons comme un acteur clé de la transition climatique sur l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Dans le Top 3 mondial grâce à Route Mobile

Enfin, l'événement le plus marquant de notre année 2023 a certainement été notre accord pour acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile¹. Cet investissement représentera un réel point de bascule pour notre Groupe, car il nous permet d'entrer dans le Top 3 mondial des activités de communications digitales et d'identité digitale. Ce marché est en pleine croissance car il permet de faire de l'espace digital un lieu de

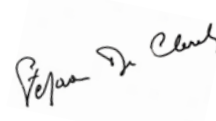
confiance pour tous, ce qui est parfaitement en phase avec notre mission sociétale.

Avec BICS, Telesign et Route Mobile, le Groupe Proximus disposera d'atouts internationaux solides et extrêmement complémentaires, tant du point de vue géographique qu'en termes de produits. Cette acquisition signifie aussi que dans 3 ou 4 ans, 50 % de notre chiffre d'affaires proviendra d'activités qui ne sont pas liées à nos réseaux physiques. Lorsque la transaction avec Route Mobile sera finalisée, le Groupe Proximus se muera donc progressivement en une société technologique internationale, tout en renforçant son leadership sur le marché télécoms et ICT domestique. Alors qu'on peut s'attendre à une année 2024 riche en défis, nous sommes sereins et confiants. La diversification et l'internationalisation de nos activités renforce la résilience du Groupe Proximus, déjà souvent démontrée par le passé.

Les besoins en digitalisation n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. Et nous sommes pleinement préparés pour y répondre en Belgique... et dans le reste du monde. #thinkpossible



Guillaume Boutin,
Administrateur
Délégué



Stefaan De Clerck,
Président du Conseil
d'Administration

1 L'accord reste soumis au respect des conditions stipulées, à savoir l'obtention des approbations nécessaires de la part des autorités réglementaires et antitrust et la finalisation de l'OPA (offre publique d'achat obligatoire).

À propos de nous

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 l'économie belge et le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes.

Via nos filiales BICS et Telesign, leaders mondiaux dans le domaine des plateformes de communication et de l'identité digitale, nous offrons des expériences de communication fiables et sécurisées dans le monde entier.

En juillet 2023, le Groupe Proximus a signé un accord définitif en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile¹. En associant les forces de Route Mobile à celles de Telesign, le Groupe sera en passe de devenir, par cette acquisition, l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales (CPaaS) et de l'identité digitale (ID).

Les activités internationales représentent déjà 26 % du chiffre d'affaires du Groupe Proximus et gagneront encore en importance dans les années à venir.

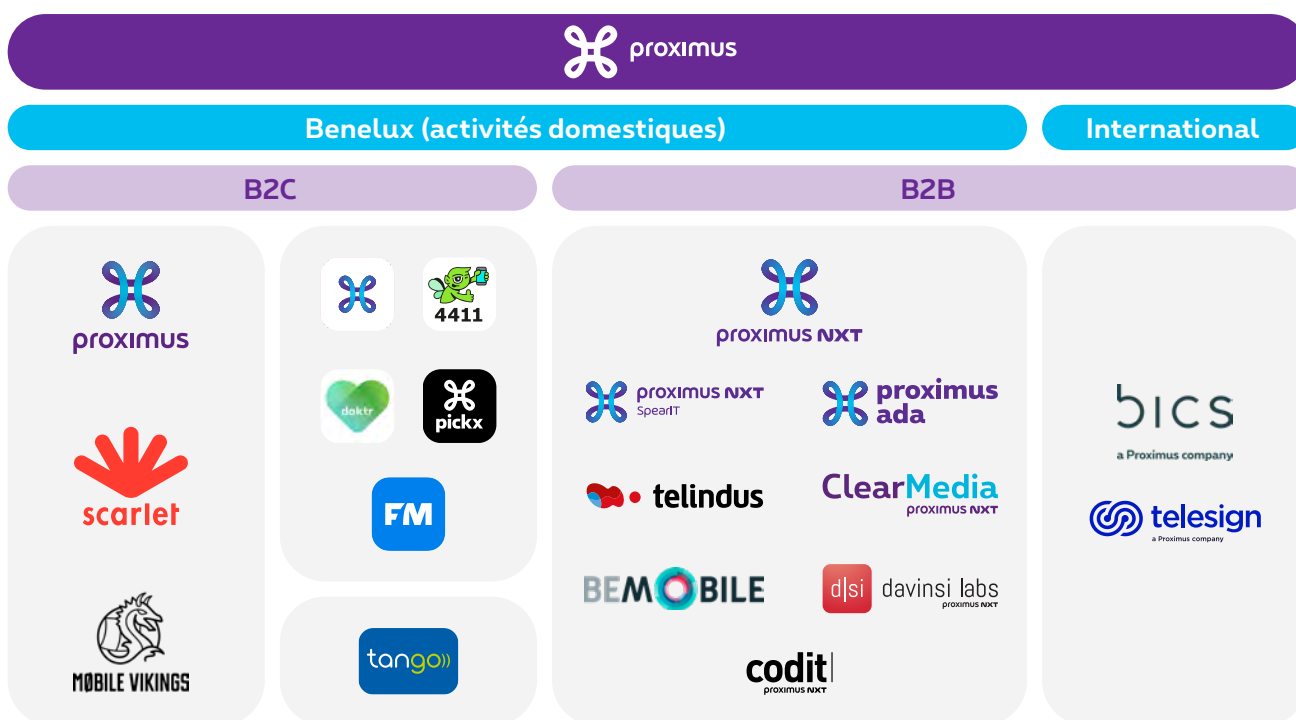
Au travers de nos activités nationales et internationales, nous construisons un monde digital équitable, sûr et inclusif, tout en misant sur une croissance durable au profit de toutes nos parties prenantes.



1 L'accord reste soumis au respect des conditions stipulées, à savoir l'obtention des approbations nécessaires de la part des autorités réglementaires et antitrust et la finalisation de l'OPA (offre publique d'achat obligatoire).

Nos marques

Grâce à nos marques leaders, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients sur les marchés résidentiel, des entreprises, du secteur public et wholesale.



Marché résidentiel

Proximus est notre marque de référence en Belgique : c'est la marque leader en matière de services de connectivité convergents. Avec Proximus, nous aidons nos clients à profiter des avantages du monde digital grâce à nos solutions de connectivité hautement performantes, nos plateformes digitales innovantes et notre approche de qualité de service supérieure.

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 et compétitives séduisent une clientèle jeune (d'esprit) et férue de digital.

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

Doktr est un service de consultation vidéo sécurisé et convivial destiné aux patients et aux professionnels de la santé.

L'app de mobilité **4411** et l'app de navigation **Flitsmeister** offrent des services qui améliorent la mobilité quotidienne des voyageurs.

Marché professionnel

Proximus NXT est la nouvelle marque ombrelle de Proximus pour les services ICT au Benelux. Avec ses partenaires et filiales, Proximus NXT aide les entreprises à relever de manière sécurisée et durable les nouveaux défis de la digitalisation, comme l'intelligence artificielle, la réalité mixte et la cloudification. Elle s'appuie pour ce faire sur son expertise unique en matière de services IT de nouvelle génération et de connectivité avancée.

Proximus Ada, filiale à 100 % de Proximus, est le premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité. Proximus Ada met son expertise au service des différentes entités du Groupe, et donc de leurs clients. Au travers de collaborations et de partenariats, elle a l'ambition de développer un écosystème local et de stimuler l'adoption du digital dans la société.

Davinsi Labs est l'un des principaux acteurs dans le domaine de la sécurité digitale et des solutions de "service intelligence" au Benelux. Elle propose des solutions de cybersécurité et d'intelligence permettant aux entreprises de se protéger contre les cyberattaques. En 2023, nos filiales Davinsi Labs et Umbrio ont uni leurs forces pour exercer leurs activités commerciales sous le nom de Davinsi Labs.

Codit conçoit, développe et gère des solutions cloud basées sur les données. Elle connecte et agrège les données provenant d'apps, d'objets et de systèmes, et les transforme en valeur pour les entreprises.

Proximus NXT SpearIT est un intégrateur ICT pour moyennes entreprises. Elle accompagne ses clients dans la transformation digitale de leurs processus en mettant l'accent sur les effectifs IT, les centres de données et la gestion cloud.

ClearMedia fournit des solutions d'Infrastructure-as-a-Service (IaaS), des services de cybersécurité et des solutions de lieu de travail digital adaptés au marché des PME.

Be-Mobile est spécialisée dans les solutions de mobilité intelligente à destination des pouvoirs publics, des opérateurs routiers, des constructeurs automobiles ou des entreprises.

Telindus Netherlands fournit des services de sécurité et de fiabilité pour les infrastructures ICT. Ses experts qualifiés en cybersécurité, en environnements cloud hybrides et en réseaux garantissent à tout moment la continuité des organisations.

Telindus Luxembourg est leader du marché des services télécoms et ICT au Luxembourg. Ses domaines d'expertise comprennent les infrastructures ICT, le multicloud, les solutions fintech, la cybersécurité, les applications d'entreprise, les services gérés, les services de télécommunications et la formation.

À l'international

BICS opère en tant que plateforme de communications fournissant des solutions dans les domaines de la voix et de la messagerie à l'échelle mondiale, ainsi que des services CPaaS, antifraude, IdO, de roaming et de communication cloud. Elle est l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. Basée à Bruxelles, BICS est solidement implantée en Europe, en Afrique, sur le continent américain, en Asie et au Moyen-Orient.

Basée aux États-Unis, **Telesign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les solutions d'identité digitale et de communications programmables. Elle compte parmi ses clients neuf des dix plus grands acteurs du digital au monde. 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. Elle fournit des services dans plus de 230 pays et territoires.

Notre stratégie

Le monde qui nous entoure

Nous avons dépassé nos principaux objectifs financiers initiaux pour 2023 malgré un contexte socio-économique difficile, marqué notamment par des niveaux d'inflation qui sont restés élevés par rapport aux décennies précédentes. Le contexte géopolitique demeure difficile lui aussi et souligne en parallèle l'enjeu croissant que représentent la cybersécurité et la souveraineté des données.

Le marché belge est un marché en évolution, caractérisé par une dynamique concurrentielle mouvante. En Flandre, Wyre, joint-venture créée entre Telenet et Fluvius, s'est lancée dans le déploiement de la fibre. En Wallonie, Orange Belgium a acquis une participation majoritaire dans VOO. L'opérateur télécom DIGI Communications Belgium a annoncé son démarrage commercial pour 2024.



Une nouvelle mission, boussole de nos engagements ESG

En 2023, nous avons lancé notre nouveau cycle stratégique **bold2025**. Le moment était opportun pour réfléchir à notre mission et au rôle plus large que nous entendons jouer dans la société.

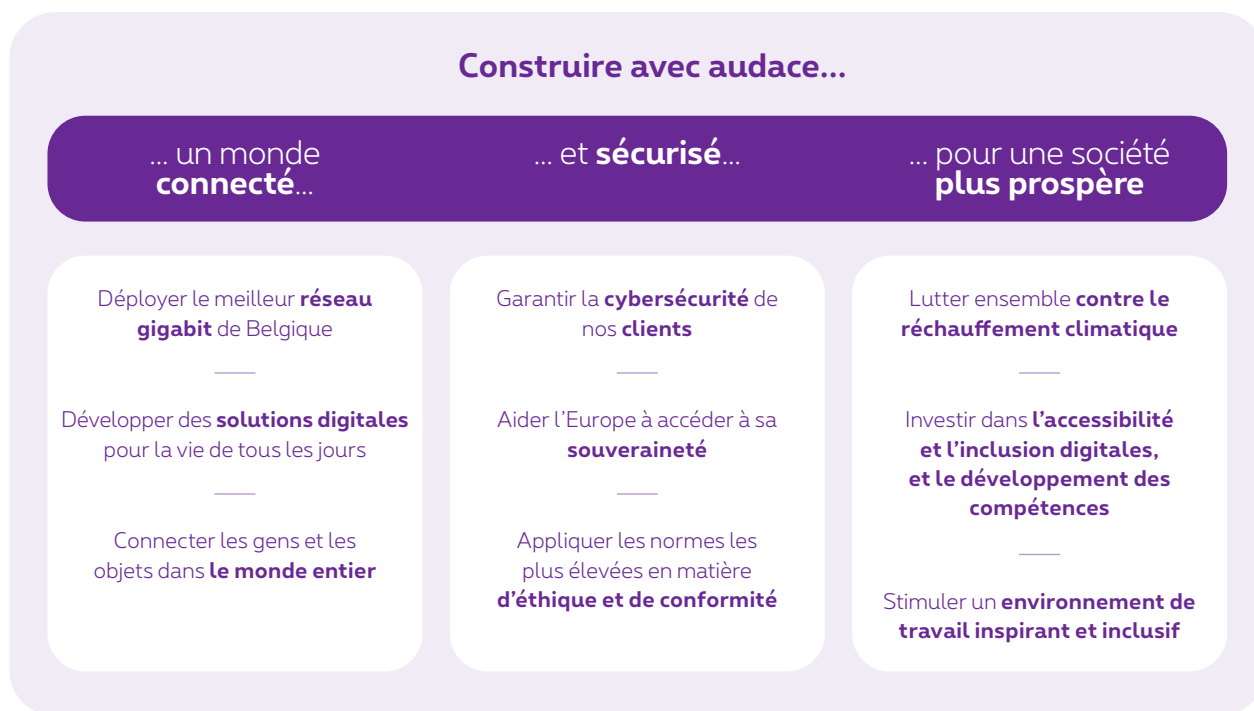
Notre nouvelle mission, “**Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère**”, cerne au plus près l'ADN de notre entreprise. Elle repose sur 3 dimensions :

Nous construisons activement un **monde connecté (1)** et avons un rôle unique à jouer pour garantir la **fiabilité (2)**, la sécurité et la souveraineté de nos sociétés digitales. En investissant dans l'accessibilité et l'inclusion numériques et en prenant des mesures pour lutter contre le réchauffement climatique, nous permettrons aux individus, aux foyers, aux entreprises et aux administrations de prospérer, au bénéfice de la **société (3)**.

Enfin, c'est en faisant preuve d'**audace (bold)** que nous créerons le plus de valeur pour la société. Nous nous sommes montrés audacieux en accélérant le déploiement de la fibre. Nous avons affiché la même audace en acquérant la totalité des parts de BICS et de Telesign. Et nous comptons bien conserver cet esprit d'audace à l'avenir. C'est pourquoi nous avons baptisé notre nouveau cycle stratégique 2023-2025 **bold2025**.

‘C'est en faisant preuve d'audace que nous créerons le plus de valeur pour la société.’

Comme le montre l'image ci-dessous, notre mission est également la boussole qui nous guide dans chacun de nos projets et définit nos **neuf engagements** aux niveaux environnemental, social et de gouvernance (ESG) :



Contribuer aux ODD

Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU 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 que fournisseur de services digitaux et de connectivité du futur, nous avons un rôle à jouer dans la réalisation de ces objectifs. Nos neuf engagements ESG sont directement liés à **sept des ODD de l'ONU**, en particulier à l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique) et à l'ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure). De plus, nous avons la conviction que Proximus, par ses activités, sa gouvernance d'entreprise et ses priorités stratégiques, peut également avoir un impact, positif ou négatif, sur les ODD 4 (Éducation de qualité), 5 (Égalité entre les sexes), 12 (Consommation et production responsables), 13 (Lutte contre les changements climatiques) et 16 (Paix, justice et institutions efficaces). Les détails de notre impact sur les ODD se trouvent dans le ['Rapport social'](#).



bold2025 : une ambition de croissance créatrice de valeur durable

Notre stratégie bold2025 renforce la voie empruntée dans notre précédent cycle stratégique. Le Groupe Proximus a inauguré ce cycle stratégique de trois ans en janvier 2023.

bold2025 s'articule autour de trois atouts exceptionnels : nos collaborateurs, nos réseaux gigabit et nos plateformes technologiques, qui sont à la base de tout ce que nous entreprenons. Ces atouts nous permettent d'apporter une valeur durable à long terme à nos parties prenantes, à savoir nos clients, la société et nos actionnaires.

Nous apportons une **grande valeur** à nos **parties prenantes**



Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable



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



Œuvrer pour une **société inclusive** et **préserver l'environnement**

grâce à nos **atouts exceptionnels**



Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique



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



Promouvoir une **culture** motivante et des méthodes de **travail** stimulantes

Créer de la valeur pour nos parties prenantes

Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Tant sur le marché des consommateurs que des entreprises, nous briguons la première place en termes d'expérience client grâce à la qualité supérieure et à la puissance de la fibre et de la 5G, aux dernières technologies Wi-Fi et à nos investissements dans la cybersécurité et le cloud.

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

Sur le marché des consommateurs, la commercialisation de la fibre, notre stratégie convergente et notre contenu premium stimulent la croissance. Sur le marché des entreprises, nous avons l'ambition de faire croître le chiffre d'affaires en équilibrant chiffre d'affaires IT à faible marge et chiffre d'affaires télécoms, dont la marge est plus élevée. Le développement de nos activités internationales nous permet d'accéder à des marchés adjacents en forte croissance dans le domaine des communications digitales. Ces activités internationales sont appelées à devenir une source de croissance dans les années à venir.

Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement

Nous sommes plus que jamais déterminés à jouer notre rôle dans la société, en misant sur le développement durable, l'inclusion digitale, l'éducation et la confiance. 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. Nous comblons la fracture numérique en mettant au plus vite la connectivité multigigabit à la portée de population belge. Nous garantissons en outre la confiance digitale grâce à la cybersécurité, la prévention de la fraude en ligne et la protection des données.

Nos atouts

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

Grâce à nos investissements dans la fibre, nous concrétisons jour après jour notre ambition de couvrir 50 % des foyers et entreprises belges d'ici fin 2025. Concernant la 5G, notre ambition est de couvrir les principales villes belges d'ici fin 2024, et la totalité du pays à l'horizon 2025-2026.

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

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

Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes

Nous continuons à profiter des avantages des méthodes de travail Agile. Nous veillons au développement de nos collaborateurs par la formation et le coaching, faisons croître notre culture "Think possible" et améliorons notre mode de fonctionnement en tant que Groupe. Pour continuer à attirer et retenir les talents, nous nous profilons en employeur leader offrant à ses collaborateurs des emplois intéressants, valorisants et qui ont du sens.

Répondre aux priorités de nos parties prenantes

Dialogue avec nos parties prenantes

Nous dialoguons activement avec nos parties prenantes sur une base structurée et régulière. Nos interactions sont guidées par une gouvernance forte et un cadre éthique clair, de manière responsable et respectueuse.

Nos parties prenantes influencent et donnent forme à nos activités. Nous recueillons et intégrons leurs commentaires dans notre stratégie et nos activités afin de tenir compte de leurs préoccupations et de leurs suggestions.

Le tableau ci-dessous illustre l'engagement du Groupe Proximus auprès des divers groupes de parties prenantes au travers d'une

série d'initiatives. Ces divers groupes comprennent notamment nos collaborateurs, clients résidentiels et professionnels, fournisseurs, investisseurs, les pouvoirs publics et les organes de réglementation ainsi que la société au sens large. De plus amples informations sur nos initiatives et nos réalisations au profit de nos parties prenantes figurent au chapitre 2 du présent rapport.

Nous tenons également compte des intérêts de nos parties prenantes dans le processus d'identification des enjeux pertinents pour le Groupe Proximus. Nous veillons à rendre nos stratégies et pratiques conformes à leurs attentes, pour un impact sociétal positif.

Groupes de parties prenantes	Notre façon de les impliquer
Collaborateurs <i>Direction, collaborateurs, syndicats</i>	<ul style="list-style-type: none">· Enquête annuelle· Communications régulières avec le Leadership Squad et le CEO· Événements internes· Communication digitale· Dialogue syndical
Clients résidentiels	<ul style="list-style-type: none">· Points de contact directs (points de vente, techniciens, contact centers)· Canaux digitaux et portails en libre-service· Campagnes de communication· Enquêtes clients et groupes de discussion
Clients professionnels	<ul style="list-style-type: none">· Account managers et customer success managers· Canaux de partenaires indirects· Canaux digitaux et portails en libre-service· Enquêtes clients et groupes de discussion· Salons et événements professionnels
Pouvoirs publics et organes réglementaires <i>Autorités locales, gouvernement national, décideurs politiques européens</i>	<ul style="list-style-type: none">· Réunions régulières· Organisations professionnelles et commerciales
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none">· Assemblée générale annuelle· Présentations des résultats trimestriels· Réunions régulières, y compris roadshows, conférences et webinaires
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">· Audits chez nos fournisseurs par le biais de la JAC (Joint Alliance for CSR)· Supplier Relationship Management et Supplier Engagement Program· EcoVadis
Société au sens large <i>Médias, ONG, organisations communautaires, monde universitaire, entreprises, grand public</i>	<ul style="list-style-type: none">· Canaux digitaux· Adhésion à des associations· Dialogue avec les ONG· Conférences de presse· Enquêtes clients et suivi de la réputation

Analyse de double matérialité

La directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises ("directive CSRD") s'appliquera au Groupe Proximus en 2024. Pour nous préparer à cette directive, nous avons réalisé en 2023 notre première **analyse de double matérialité**, en collaboration avec des consultants externes. Cette analyse porte sur les principales activités du Groupe Proximus, y compris en amont et en aval de la chaîne de valeur. Elle a permis d'évaluer les enjeux ESG et leurs impacts, risques et opportunités sous deux dimensions :

- **matérialité d'impact** (perspective "inside-out") : impact du Groupe Proximus sur les individus, la société et l'environnement ;
- **matérialité financière** (perspective "outside-in") : évolutions externes (risques et opportunités), tant environnementales que sociales, qui affectent les performances financières du Groupe Proximus.

Cette double perspective de matérialité demandée par la directive CSRD est la principale différence par rapport à la matrice de matérialité publiée dans notre rapport annuel pour l'exercice 2022, basée sur l'évaluation réalisée en 2021. Notre matrice précédente combinait l'impact des enjeux pertinents sur le succès commercial de Proximus (axe horizontal) et leur importance pour les parties prenantes (axe vertical). Les enjeux qui sont davantage liés à la stratégie d'entreprise de Proximus – tels que 'tenir nos promesses aux clients', 'rapport qualité-prix pour le client', 'soutenir le développement des petites et moyennes entreprises' – ne sont pas inclus dans l'analyse de double matérialité. Ils sont en effet déjà repris dans le processus ERM (Enterprise Risk Management) qui évalue de manière régulière les risques de l'entreprise. L'enjeu 'répondre aux préoccupations liées à la 5G' est désormais intégré dans deux des enjeux du CSRD : 'Communautés locales' et 'Stress digital et sécurité des produits'. L'enjeu 'Énergie et émissions de CO₂' est désormais divisé en trois enjeux différents : 'Atténuation du changement climatique', 'Adaptation au changement climatique' et 'Énergie', conformément aux exigences du CSRD. La 'protection des données, sécurité des données et cybersécurité' reste l'enjeu le plus pertinent.

Approche

Le processus complet d'analyse de double matérialité s'est déroulé en **5 étapes** :

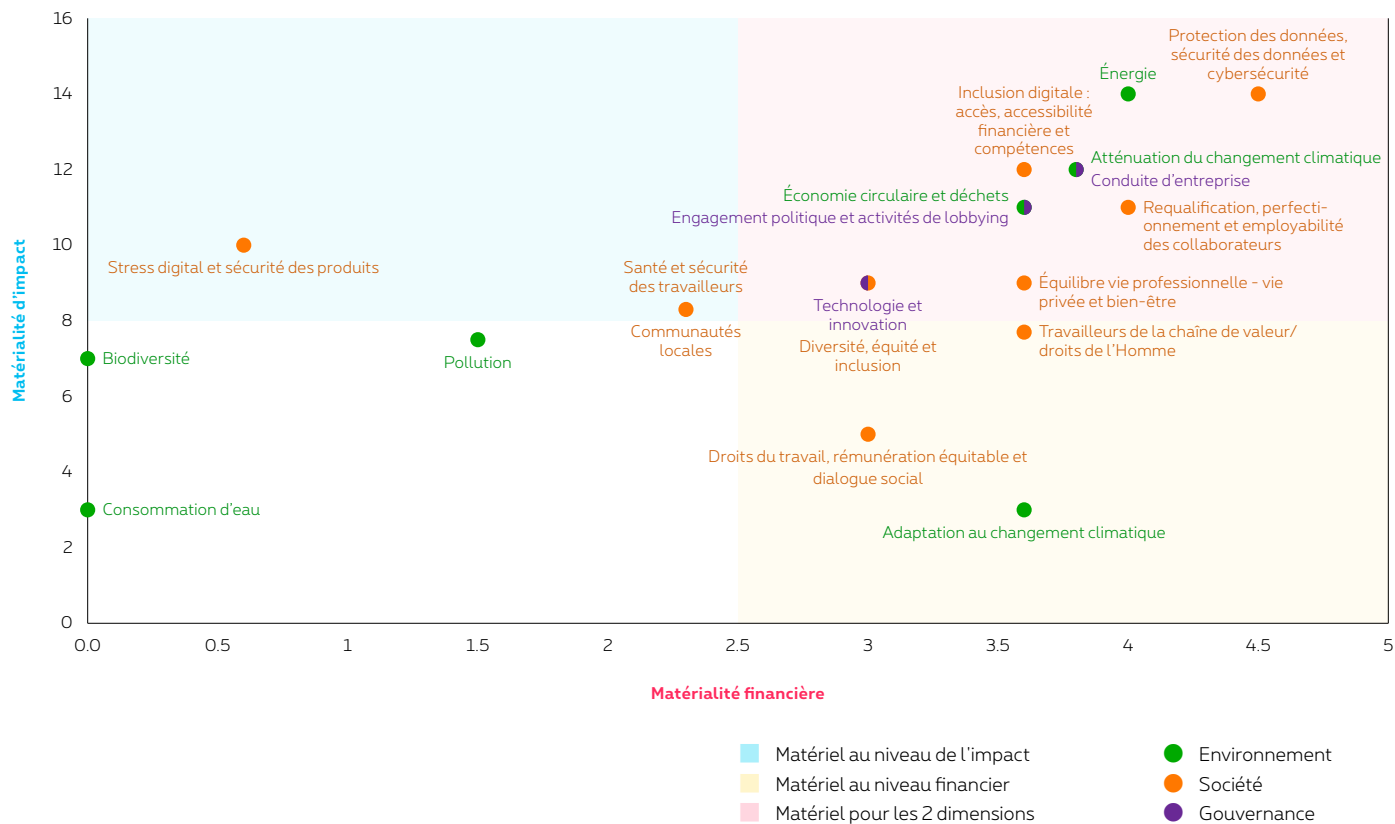
1. définition de la portée de l'analyse ;
2. identification des enjeux et des impacts, risques et opportunités associés ;
3. évaluation de l'impact (matérialité d'impact) et des risques et opportunités (matérialité financière) ;
4. validation en collaboration avec la haute direction et le Conseil d'Administration ;
5. création d'une documentation appropriée et engagement interne.

Afin d'identifier les enjeux et les impacts, risques et opportunités associés, nous avons consulté un certain nombre de parties prenantes externes et internes par le biais de méthodes directes (interviews, workshops et réunions bilatérales) et indirectes (recherches documentaires). Les parties prenantes ont été soigneusement sélectionnées sur la base de leurs connaissances et de leur rôle dans la chaîne de valeur du Groupe Proximus.

Pour l'enjeu "Énergie", nous avons ainsi identifié comme impact positif l'adaptation de technologies efficaces sur le plan énergétique, comme le cloud et la fibre. En revanche, 57 % de l'énergie consommée sur le marché des télécoms en Belgique est imputable au Groupe Proximus, ce qui constitue un impact négatif. L'un des risques potentiels identifiés était lié à la guerre en Ukraine, source de perturbations géopolitiques dans la chaîne d'approvisionnement et de pénuries potentielles d'énergie.

Nous avons recueilli des données qualitatives par le biais de consultations de nos parties prenantes, que nous avons ensuite classées selon des critères quantitatifs. L'analyse de la matérialité financière se fonde sur des notes de classement et des critères similaires à ceux du processus ERM (Enterprise Risk Management) actuel. Les enjeux sont déclarés pertinents s'ils sont évalués comme tels du point de vue de l'impact, du point de vue financier, ou de ces deux aspects à la fois. Au final, ce processus a permis d'identifier **17 enjeux ESG pertinents**.

Résultat de la matrice de matérialité



Validée par le Proximus Leadership Squad et le Conseil d'Administration en juillet 2023, la matrice de double matérialité sera revue et mise à jour au moins tous les deux ans.

Les enjeux pertinents sont actuellement en phase d'intégration dans notre stratégie, y compris leurs impacts, risques et opportunités. Ce processus implique une analyse des écarts et une allocation efficace des ressources. Afin de nous conformer à la directive CSRD, nous publierons une feuille de route intégrée assortie de politiques, plans d'action et KPI dans le rapport portant sur l'exercice 2024.

Définition des enjeux ESG

Enjeux pertinents pour le Groupe Proximus

Adaptation au changement climatique : processus d'adaptation et de réaction aux événements météorologiques extrêmes actuels et attendus (vagues de chaleur, inondations, élévation du niveau de la mer, sécheresses, etc.) et à leurs impacts associés.

Atténuation du changement climatique : processus de réduction des émissions de CO₂ et d'autres gaz à effet de serre et de limitation de l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C, et poursuite des efforts pour limiter cette dernière à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels, comme stipulé dans l'Accord de Paris.

E **Économie circulaire et déchets** : modèle de production et de consommation impliquant le partage, la location, la réutilisation, la réparation, le reconditionnement et le recyclage des matériaux et des produits le plus longtemps possible, afin de prolonger leur cycle de vie, de réduire l'impact environnemental de leur utilisation et de minimiser les déchets et les rejets de substances dangereuses à tous les stades de leur cycle de vie.

Énergie : processus de gestion de la production et de la consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, y compris le passage à des sources renouvelables et la mise en œuvre de systèmes et produits plus efficaces sur le plan énergétique.

Communautés locales : effets environnementaux et sociaux des activités de Proximus sur les communautés locales, ainsi que les opportunités et les risques découlant de ces effets. Ils concernent les droits économiques, sociaux et culturels des communautés.

Diversité, équité et inclusion : promotion d'une main-d'œuvre diversifiée et d'une culture d'entreprise inclusive et équitable, visibilité des minorités dans notre marketing.

Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social : sécurité d'emploi, temps de travail, adéquation des salaires, conventions collectives, dialogue social, liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droit à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs.

Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être : équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et la vie privée d'un individu, et préservation de la santé physique, sociale et mentale de nos collaborateurs.

Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences : mettre une connectivité performante à la portée de tous, en mettant particulièrement l'accent sur les groupes défavorisés, en intégrant des méthodes d'apprentissage et en aidant tous les citoyens, jeunes ou moins jeunes, à naviguer dans un monde digital complexe (services clientèle, services publics en ligne, offres d'emploi, etc.).

S **Protection des données, sécurité des données et cybersécurité** : garantir et renforcer en permanence la sécurité et la confidentialité des données des clients par le biais des produits et services de Proximus, des systèmes de stockage dans le cloud et de l'innovation. La cybersécurité désigne la protection des appareils électroniques, des réseaux et des informations sensibles contre l'accès non autorisé, le vol ou les dommages.

Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs : investissements appropriés dans la main-d'œuvre pour maintenir l'entreprise sur la voie de l'innovation, attirer des talents et préserver la motivation du personnel.

Santé et sécurité des travailleurs : anticipation, reconnaissance, évaluation et contrôle des risques survenant sur le lieu de travail ou au départ de celui-ci et susceptibles de nuire à la santé et au bien-être des travailleurs, en tenant compte de l'impact possible sur les communautés environnantes et l'environnement en général.

Stress digital et sécurité des produits : le stress digital désigne les effets psychologiques et physiologiques négatifs pouvant résulter d'une utilisation excessive ou prolongée des technologies digitales. Des produits sûrs sont des produits de consommation (produits électroniques et articles ménagers) conçus et fabriqués dans un souci de sécurité.

Technologie et innovation : développer ou adopter des solutions technologiques qui aident à résoudre des problèmes de société, à réduire l'impact environnemental des clients ou à créer de nouvelles perspectives commerciales afin de rester compétitif sur le marché, tout en tenant compte de la tendance "low-tech" dans certains segments de clients.

Travailleurs de la chaîne de valeur/droits de l'Homme : conditions de travail, égalité/non-discrimination et autres droits des travailleurs dans la chaîne de valeur.

G **Conduite d'entreprise** : comportements de l'entreprise qui soutiennent des pratiques commerciales transparentes et durables au profit de toutes les parties prenantes dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces comportements incluent notamment la culture d'entreprise, la gestion des relations avec les fournisseurs, la protection des lanceurs d'alerte et les pratiques de paiement, en particulier en ce qui concerne les retards de paiement vis-à-vis des PME.

Engagement politique et activités de lobbying : activités et engagements liés à l'exercice d'une influence politique par le biais de contributions politiques, y compris les types et l'objectif des activités de lobbying.

Enjeux considérés comme non pertinents pour le Groupe Proximus

Pollution : introduction directe ou indirecte, du fait de l'activité humaine, de polluants dans l'air, l'eau ou le sol, susceptibles de nuire à la santé humaine et/ou à l'environnement.

Consommation d'eau : eau (lieu et mode de consommation), et quantités extraites, consommées et rejetées tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. La consommation d'eau comprend à la fois les eaux de surface et les eaux souterraines.

Biodiversité : intégrité et changements potentiels de la biodiversité et des écosystèmes dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Ces derniers se réfèrent aux écosystèmes terrestres et d'eau douce, ainsi qu'aux populations de faune et de flore qu'ils hébergent.

Tableau récapitulatif

Engagements ESG

	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique	Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	Connecter les gens et les objets dans le monde entier	Garantir la cybersécurité de nos clients	Aider l'Europe à accéder à sa souveraineté	Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Investir dans l'accessibilité, l'inclusion et le perfectionnement des compétences dans le domaine digital	Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Technologie et innovation	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
Stress digital et sécurité des produits	✓	✓	✓				✓		
Confidentialité des données, protection des données et cybersécurité	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Travailleurs dans la chaîne de valeur, droits de l'Homme	✓					✓			
Conduite d'entreprise						✓			
Interactions politiques et activités de lobbying						✓			
Communautés locales	✓					✓			
Adaptation au changement climatique							✓		
Atténuation du changement climatique							✓		
Énergie	✓						✓		
Économie circulaire et déchets							✓		
Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences		✓	✓				✓		
Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être								✓	
Santé et sécurité des collaborateurs								✓	
Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social								✓	
Diversité, équité et inclusion								✓	
Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs								✓	
Piliers stratégiques bold2025									
Contribution aux ODD									

Chiffres clés et faits marquants

Chiffres clés

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe	EBITDA sous-jacent du Groupe	CapEx ¹	Cash-flow libre (ajusté ²)
6.042 Mio €	1.757 Mio €	1.325 Mio €	61 Mio €

Nombre de collaborateurs	Conseil d'Administration	Leadership Squad
11.654	50 % de femmes	22 % de femmes

Émissions totales ³ de CO ₂	Émissions de CO ₂ évitées par les clients
551,1 ktonnes	769,6 ktonnes

1 Hors spectre et droits de diffusion du football

2 Hors transactions de fusion et d'acquisition et coûts de transaction liés à ces dernières

3 Scopes 1, 2 et 3

Faits marquants



29 % de foyers et d'entreprises éligibles à la **fibre**¹ en Belgique

Technologie fibre Multigig déployée en Belgique

Couverture indoor **5G** de **40 %**

Proximus NXT
La nouvelle marque ombrelle ICT de Proximus

Première offre de **cloud souverain déconnecté** en Europe commercialisée par **notre nouvelle joint-venture Clarence**



Accord définitif en vue d'acquérir une participation majoritaire dans **Route Mobile**²



Accord wholesale avec DIGI Communications Belgium

1 Avec la contribution de nos joint-ventures, nous arrivons à atteindre 34% de couverture "fibre en voirie".

2 L'accord reste soumis au respect des conditions stipulées, à savoir l'obtention des approbations nécessaires de la part des autorités réglementaires et antitrust et la finalisation de l'OPA (offre publique d'achat obligatoire).



Intégration de
l'**IA**
généraliste
dans nos activités



128.002
GSM récoltés pour
recyclage

799.432
appareils
fixes
reconditionnés



Classement dans
la liste A du **CDP**, catégorie
“Changement climatique”



Déménagement de
6.000 collaborateurs
dans de nouveaux locaux
à Bruxelles



a Proximus company

Lancement, par **BICS**,
d'un hub de
roaming 5G
Standalone

Lancement, par **Telesign**, de l'initiative
Continuous Trust™ Authority



Taux d'engagement
des collaborateurs
de **77 %**

Rapport sur nos activités

Aperçu de bold2025	24
Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	25
Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	29
Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	33
Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	36
Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	40
Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	47



Aperçu de bold2025

Ambitions à 3 ans

Situation 2023

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	
Couverture fibre de 50 % d'ici fin 2025 (>3 millions éligibles)¹	29 % de l'ensemble des foyers et entreprises belges sont éligibles 34% de couverture "fibre en voirie" ²
Couverture indoor 5G de 100 % d'ici 2025¹	Couverture indoor de 40 % Couverture indoor de 100 % attendue à l'horizon 2025-2026
Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	
Réduire de -70 millions € le coût total de possession de notre IT d'ici 2025¹	En bonne voie de réalisation
Maintenir un niveau élevé de cyber-résilience³	Indice de cyber-résilience ⁵ de 95,9 %
Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	
Taux d'engagement des collaborateurs > 75 % d'ici 2025¹	Taux d'engagement des collaborateurs de 77 %
Augmenter la représentation féminine dans les fonctions de direction¹	24 % de femmes occupant une fonction de direction
95 % des collaborateurs auront suivi 5 jours de formation ou plus par an d'ici 2025¹	63 % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus
Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	
Être numéro 1 en NPS dans les segments respectifs³	NPS Clients résidentiels convergents (internet + TV + Postpaid) : +11 NPS Scarlet : +17 NPS Mobile Vikings : +42
Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	
> 1 million de raccordements fibre (clients résidentiels et professionnels)¹	397.000 raccordements fibre
Augmenter le chiffre d'affaires domestique³	Croissance de 4,2 % du chiffre d'affaires domestique en glissement annuel
Faire croître l'EBITDA domestique à partir de 2024 et revenir au niveau d'EBITDA de 2022 en 2025³	Croissance de -1,7 % de l'EBITDA domestique en glissement annuel, supérieure aux prévisions
> 35 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise provient des services IT³	33 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise générés par les services IT
Augmenter la marge directe internationale à un taux de croissance annuel moyen à un chiffre (haut de fourchette)⁴	Croissance de 4,9 % de la marge directe internationale en glissement annuel
Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	
Atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040⁴	-13 % d'émissions de CO ₂ de scope 1+2 +1 % d'émissions de CO ₂ de scope 3
Devenir véritablement circulaire d'ici 2030⁴	799.432 appareils fixes reconditionnés 128.002 appareils mobiles récoltés
Contribuer à l'inclusion numérique en Belgique¹	15.515 personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale

¹ Proximus SA

² 1,75 million de foyers et d'entreprises raccordés + fibre dans la rue déployée par les joint-ventures fibre pour 300.000 foyers et entreprises

³ Proximus - Segment domestique

⁴ Groupe Proximus

⁵ L'indice de cyber-résilience représente le ratio de : [le nombre d'incidents majeurs pour lesquels un impact commercial visible a été évité grâce à des contrôles de sécurité adéquats ou pour lesquels le CSIRT a pu atténuer rapidement l'impact] sur [le nombre total d'incidents majeurs]. Cet indice est calculé au niveau du Groupe, excluant BICS et Telesign.

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

L'une des principales priorités stratégiques de Proximus consiste à déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique. Nous nous engageons à investir dans un réseau pérenne, garantissant une connexion sécurisée pour tous et à tout moment. Ce réseau, vital pour soutenir l'accélération digitale de notre société, repose sur deux technologies incontestablement supérieures : la fibre et la 5G.

Nous avons l'ambition d'atteindre une couverture fibre de 50 % en Belgique d'ici fin 2025, soit plus de 3 millions de foyers et entreprises raccordés à la fibre. À terme, nous visons une couverture de 95 %, soit environ 6 millions de foyers et entreprises raccordés. Pour concrétiser cette ambition avec un maximum d'efficacité, nous croyons fermement en la création de nouveaux types de partenariats dans le domaine de la fibre. Une vision que soutient l'IBPT, l'organe de réglementation des télécoms.

Dans le domaine de la 5G, Proximus a l'ambition de couvrir toutes les grandes villes belges d'ici fin 2024, et la totalité du pays à l'horizon 2025-2026.

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, favorisant ainsi une concurrence équitable.

Réseau fibre

En 2023, nous avons continué à déployer notre réseau fibre à un rythme soutenu, en raccordant un foyer ou une entreprise toutes les 15 secondes. À la fin de l'année, notre réseau fibre couvrait 29 % du bâti en Belgique, soit 1,75 million de foyers et d'entreprises éligibles à la fibre. Avec la contribution de nos joint-ventures, nous arrivons à atteindre 34% de couverture "fibre en voirie".¹ En outre, 64 % des entreprises situées dans des zones industrielles étaient éligibles à la fibre et celle-ci était en phase de déploiement dans 147 villes et communes.

Investir dans les réseaux gigabit au profit de la société belge tout entière

Pourquoi est-ce si important de déployer la fibre et la 5G en Belgique ? En premier lieu parce que ces technologies sont de véritables catalyseurs pour l'économie. Elles favorisent l'innovation, stimulent la compétitivité, permettent l'émergence de nouveaux modèles économiques, créent des emplois et soutiennent la transformation digitale du système éducatif belge. Elles permettent ainsi à la Belgique de remonter dans le classement DESI (Digital Economy and Society Index), un indice créé par la Commission européenne pour évaluer les progrès réalisés par les États membres dans le domaine du numérique. Mais la digitalisation a aussi ses revers. Les citoyens privés d'un accès à une connectivité haut débit peuvent vite se retrouver exclus des services administratifs, des entretiens d'embauche, des inscriptions scolaires, des services bancaires, etc. Pour lutter contre l'exclusion numérique, Proximus entend fournir une connectivité à tous les consommateurs et toutes les entreprises, petites et grandes, aux services publics et aux villes, quelle que soit leur localisation. C'est pourquoi elle investit massivement pour améliorer la connectivité dans les régions de Belgique encore privées de connexion internet performante. Ces zones dites "blanches" sont principalement situées dans les zones rurales de Wallonie. Enfin, les réseaux gigabit font partie de notre plan de réduction de notre empreinte carbone (plus d'informations dans : ['Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement'](#)).

1 1,75 million de foyers et d'entreprises raccordés + fibre dans la rue déployée par les joint-ventures fibre pour 300.000 foyers et entreprises.

Technologies innovantes

Multigigabit

En juillet 2023, Proximus a lancé sa technologie Multigig sur l'ensemble de son réseau. Cette technologie permet aux clients de bénéficier de l'internet le plus rapide de Belgique, tant en termes de téléchargement et d'envoi que de latence. Elle offre des vitesses internet supérieures (jusqu'à 8,5 Gbps en téléchargement et 1 Gbps en envoi) partout où la fibre est disponible.

Technologies dans les zones rurales

Nous continuons à dégager plus de moyens pour offrir un accès internet haut débit (plus de 30 Mbps) chaque jour, y compris dans les zones rurales (les zones "blanches") où le débit internet est actuellement inférieur à 30 Mbps. En combinant la fibre avec d'autres technologies innovantes, Proximus entend offrir à tous les Belges un accès de qualité aux services digitaux. Pour concrétiser cette ambition, nous testons différentes techniques, comme la pose aérienne de fibre dans les zones rurales où la pose traditionnelle de câbles est trop coûteuse ou non envisageable. Et ces efforts portent leurs fruits : fin 2023, 95,9 % des habitants avaient accès à l'internet à haut débit, contre 95,3 % en 2022.

Une installation aérienne consiste à poser la fibre sur des poteaux électriques. Cette technique de pose permet de réduire les coûts par rapport à la pose traditionnelle de câbles en tranchées. En 2023, nous avons signé un contrat avec l'opérateur d'énergie RESA. Ce contrat complète le partenariat déjà mis en place en 2022 avec ORES, grand distributeur de gaz et d'électricité en Wallonie. Nous avons également lancé un projet pilote en Flandre en vue d'utiliser les poteaux électriques de Fluvius.

Première démonstration d'un réseau à sécurité quantique

En 2023, nous avons testé avec succès un réseau à sécurité quantique en collaboration avec notre partenaire Nokia (plus d'informations dans : ['Développer des plateformes technologiques qui permettent l'émergence d'écosystèmes digitaux'](#)).

Déployer la fibre avec des partenaires

Déployer le premier réseau gigabit de Belgique est un travail de titan. C'est pourquoi nous nous associons à des partenaires qui co-investissent dans la fibre et la déploient dans les zones moins densément peuplées. Nos joint-ventures **Fiberklaar** en Flandre et **Unifiber** en Wallonie déploient la fibre en vue de raccorder 2,1 millions de foyers et entreprises dans les zones moyennement peuplées.

Notre joint-venture **Glasfaser Ostbelgien (GOFiber)**, qui réunit la Communauté germanophone de Belgique, Proximus et Ethias, la déploiera dans toute la région germanophone 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 disponible.

Proximus explore d'autres partenariats pour déployer la fibre dans les zones rurales partout dans le pays.



En octobre 2023, l'IBPT (Institut belge des Services postaux et des Télécommunications) s'est déclaré favorable à la conclusion d'accords de collaboration entre opérateurs pour déployer la fibre. Proximus se réjouit de cette annonce : ces collaborations pourraient accélérer le déploiement de la fibre au bénéfice des foyers, des entreprises et de la société tout entière.

Démantèlement progressif de notre réseau cuivre

Notre réseau fibre remplace l'actuel réseau cuivre. 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. À la fin de l'année 2023, plus de 300.000 foyers et entreprises étaient équipés exclusivement en fibre. Le cuivre récupéré est vendu pour recyclage ou réutilisation.

Réalisations en 2023

- **29 %** de tous les foyers et entreprises belges sont éligibles à la fibre (contre 21 % à la fin 2022).
- **467.000** nouveaux foyers et entreprises sont éligibles à la fibre, soit un total de **1,75 million** de foyers et entreprises éligibles (contre 1,28 million à la fin 2022).
- **34 %** de couverture "fibre en voirie".
- Le déploiement de la fibre est en cours dans **147** villes et communes (contre 93 à la fin 2022).

Réseau 5G

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**. D'où l'importance de la 5G : sa vitesse plus élevée – jusqu'à dix fois plus rapide que la 4G – ouvre la voie à de nouvelles applications et méthodes de travail, comme les clouds décentralisés et l'Internet des Objets (IdO). De plus, sa latence ultrafaible permet un rendu hyperréaliste des images en réalité virtuelle.

Couverture

En 2022, Proximus a acquis la plus grande part de spectre du marché pour les 20 prochaines années, de quoi augmenter notre capacité mobile et déployer la 5G dans les meilleures conditions. Ce spectre acquis nous donne une longueur d'avance

en termes de qualité du réseau et nous permet de continuer à offrir la meilleure expérience mobile en Belgique.

En 2023, la 5G était disponible essentiellement en Flandre. Grâce à l'évolution positive du cadre juridique, nous avons pu commencer les travaux de déploiement en Wallonie et en Région bruxelloise dans le courant de l'année 2023. Fin 2023, notre réseau 5G indoor couvrait 40 % du territoire.

Partenariats

MWingz, notre joint-venture créée avec Orange Belgium, a pour mission de développer un réseau d'accès mobile basé sur le partage d'équipements télécoms. Les spectres de fréquences et nos réseaux de base restent toutefois distincts. Ce partage d'équipements permettra de réduire de 40 % le

nombre de sites mobiles de chaque opérateur d'ici 2026, tout en améliorant de 20 % la couverture du réseau partagé. Les principaux avantages pour les utilisateurs finaux et la société seront une meilleure expérience mobile globale, grâce à une couverture extérieure plus vaste, une couverture intérieure plus dense et un déploiement plus rapide du réseau 5G. Le partage d'équipements réduira également le nombre total cumulé de sites des deux opérateurs.

Proximus s'est également associée avec **Nokia et Ericsson** en vue de construire un réseau mobile efficace, 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).

Avec Nokia et Ericsson, nous développons également des innovations technologiques ouvrant de nouvelles perspectives pour nos clients, comme le découpage du réseau 5G, ou **5G slicing**. Cette technique permet de diviser le réseau en plusieurs "tranches" (ou "réseaux virtuels") dédiées à des applications spécifiques, comme les services d'urgence en cas d'incident. En 2023, nous avons testé pour la première fois le 5G slicing dans notre laboratoire d'innovation 5G.

Proximus met par ailleurs en place un écosystème de partenaires (composé d'entreprises, d'universités et de centres de recherche), afin d'identifier et de développer des applications 5G pertinentes et innovantes répondant aux besoins actuels de la société et des entreprises. En 2023, nous avons continué à travailler sur plusieurs applications 5G innovantes (plus d'informations dans : ['Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques'](#)).

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 contre tout impact négatif potentiel sur la santé. Nous respectons la législation en vigueur, tant pour nos réseaux que pour nos appareils, et suivons de près l'évolution de la recherche scientifique.

L'impact sanitaire potentiel des ondes 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 fournissons 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 2023

- Le réseau 5G indoor couvre aujourd'hui **40 %** du territoire (contre 11 % à la fin 2022).
- La 5G est disponible dans **337** villes et communes (contre 94 en 2022).
- **264** sites ont été démantelés par Mwingz en 2023 (contre 72 en 2022).

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

L'entreprise télécom Proximus se mue en acteur technologique, et cette transformation nécessite des systèmes IT flexibles, basés sur le cloud et capables de supporter pleinement les technologies de pointe. C'est essentiel pour répondre aux besoins évolutifs des clients. La modernisation de nos systèmes IT est en cours. Elle englobe l'automatisation des données, l'analyse avancée et la migration de nos activités vers le cloud, dans un souci de simplification et de réduction des coûts.

Conscients du rôle majeur que nous jouons en matière de cybersécurité et d'intelligence artificielle, nous investissons dans des programmes et de l'expertise pour protéger nos propres infrastructures. Nous avons également créé Proximus Ada, le premier centre d'excellence consacré à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité.

Modernisation de nos infrastructures

Le processus de virtualisation de nos réseaux est en cours et progresse selon les plans.

En 2023, Proximus a fait appel à Oracle et Netaxis en vue de softwariser sa plateforme vocale utilisée pour interconnecter le réseau Proximus avec tous les opérateurs voix. Grâce à ce projet, toutes les décisions de routage du trafic voix seront centralisées dans un moteur facilement programmable.

Simplification et transformation IT

Notre stratégie consiste à évoluer vers une **infrastructure IT modulaire, résiliente et rentable**, afin de mieux servir nos clients. Plusieurs projets ont été réalisés en 2023 dans ce contexte. Nous avons mis en place une nouvelle fonctionnalité de gestion des comptes de facturation (billing account), qui permet à nos clients de gérer eux-mêmes leurs

adaptations et préférences. Nous avons également réussi à intégrer nos clients fibre sur une nouvelle plateforme de services, franchissant ainsi une étape supplémentaire vers la simplification de notre infrastructure IT et l'amélioration de l'expérience client. En outre, l'optimisation des performances et de la stabilité de nos outils et plateformes digitaux a fait l'objet de toutes les attentions. Ces critères sont essentiels pour garantir des parcours de vente et de service 100 % digitaux, tant pour nos clients que pour nos collaborateurs en contact avec la clientèle.

Nous avons poursuivi l'optimisation de nos canaux digitaux dans le but d'améliorer l'expérience client et d'accélérer les ventes et les services en ligne. Dans ce contexte, nous avons introduit un nouvel outil à l'intention de nos agents des call centers, leur permettant d'identifier des opportunités opérationnelles et d'automatiser et de soutenir leur processus de coaching.

Enfin, la transformation IT de Scarlet progresse à bon rythme. Les systèmes IT de Scarlet ont été intégrés sur les plateformes de Proximus, avec à la clé des avantages en termes d'expérience client et de synergies opérationnelles.

Cybersécurité et protection des données

La sécurité focalise toute notre attention, ce qui est particulièrement important lors du développement d'infrastructures et de services digitaux. En 2023, le Groupe Proximus a investi 7,2 millions € dans son **programme de cybersécurité d'entreprise**. Ce programme vise à renforcer notre cyber-résilience et à offrir à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Il inclut également la protection de notre entreprise contre les interruptions de nos activités et la sécurité de nos infrastructures critiques, telles que les API et nos clouds privés et publics. Enfin, le programme



booste nos capacités de cybersécurité pour faire face à la prolifération des menaces. Afin de relever ce dernier défi, nous avons continué à investir en 2023 dans la protection de notre réseau contre les **attaques par déni de service distribué (DDoS)**.

Notre programme de cybersécurité fait également de plus en plus appel aux capacités d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique. Avec le soutien du gouvernement, Proximus a notamment développé une solution basée sur l'IA pour ses plateformes anti-phishing et anti-fraude (plus d'informations dans : [‘Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement’](#)).

Pour protéger les données de notre entreprise et la vie privée de nos clients, nous modernisons aussi en permanence nos **systèmes de gestion des identités et des accès (Identity and Access Management, ou IAM)**. L'un des projets en cours vise à faciliter la gestion de l'accès à nos applications sur la base de profils utilisateurs, afin d'améliorer encore notre conformité avec la législation sur la protection des données.

Investir dans le futur avec la cryptographie quantique

Pour rester à la pointe du progrès, nous explorons le domaine prometteur de la communication quantique. En quelques mots, cette technologie permet de générer, sur des réseaux fibre, des "clés" spéciales appelées "clés quantiques", utilisées pour crypter et décrypter des messages. Ces nouvelles techniques de cryptage permettent de sécuriser à l'extrême les flux de communication. Lors d'un essai en laboratoire réalisé en 2023, nous avons réussi à établir un échange de clés quantiques (Quantum Key Distribution - QKD) sur une distance de 150 km. Nous avons également testé avec succès la cryptographie quantique entre nos centres de données d'Evere et de Malines, reliés par une boucle optique de 63 km. En juin 2023, nous avons organisé avec Nokia la première démonstration d'un réseau à cryptographie quantique sur un réseau fibre opérationnel en Belgique, à l'aide d'équipements QKD de la société ID Quantique.

Nous sommes par ailleurs détenteurs d'une certification Trusted Introducer et d'une **certification ISO 27001**, qui combine désormais les certifications pour les services de housing et de hosting dans nos centres de données, notre Remote Operations Center et notre gamme Explore pour la connectivité des entreprises.

Proximus Ada

Centre d'excellence pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité

Lancée en mars 2022, Proximus Ada, filiale à 100 % de Proximus, est le premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle (IA) et la cybersécurité. Véritable **vecteur d'innovation**, ce centre d'expertise permet à toutes les entreprises du Groupe Proximus de développer et lancer de nouvelles applications, tout en œuvrant pour une société digitale plus sûre et une plus grande confiance dans l'économie digitale. À la fin de l'année 2023, Proximus Ada employait 80 experts.

Proximus Ada renforce encore la cyber-résilience des entreprises du Groupe Proximus par l'intermédiaire du CSIRT (Cyber Security Incident Response Team). Les experts du CSIRT ont traité 1.453 incidents de sécurité et 22.464 alarmes pour Proximus en 2023. Les incidents sont par exemple des courriers de phishing adressés à des clients ou à des employés au nom de notre entreprise. Alors que les attaques de phishing ne cessent de proliférer, le CSIRT a un rôle important à jouer dans l'éducation et la sensibilisation de nos collaborateurs. Il organise ainsi des sessions d'information sur les cybermenaces et les dernières tendances en matière de cybersécurité au sein de Proximus. Les experts du CSIRT ont également réalisé plusieurs exercices de simulation dans le but d'évaluer la capacité de Proximus à répondre aux cyberattaques et à définir des actions d'amélioration. Ils exercent par ailleurs une veille internet afin de bloquer les tentatives des cybercriminels d'abuser de Proximus et de ses marques affiliées. Le CSIRT propose également ses services à d'autres entreprises. En 2023, il a effectué trois interventions contre des cyberattaques.

Dans le domaine de l'IA, Proximus Ada collabore avec Proximus NXT et Codit pour offrir des solutions sur le marché du Benelux dans le domaine des infrastructures de données, des algorithmes

et de l'intégration IA de manière entièrement sécurisée. À la fin de l'année 2023, Proximus Ada avait conclu ses deux premiers contrats. En parallèle, les experts d'Ada ont continué à développer et à améliorer leurs modèles IA afin de renforcer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client du Groupe Proximus.

Proximus Ada collabore avec des acteurs externes pour stimuler l'innovation locale. En septembre 2023, elle s'est ainsi associée à Proximus NXT, ID2Move, Phoenix-Tech et Deltrian International afin de lancer le premier projet wallon de gestion d'entrepôts par drone couplé à la 5G et à l'intelligence artificielle. Objectif : utiliser la 5G et l'intelligence artificielle pour faire voler de manière autonome un drone dans un entrepôt de stockage couvert, afin de transmettre des informations pertinentes en temps réel au gestionnaire des stocks de l'entreprise. Ce projet représente une avancée majeure pour répondre aux besoins des entreprises en matière de contrôle et de gestion des stocks par drone.

IA générative

Dans le sillage de l'arrivée de ChatGPT début 2023, Proximus Ada est en train de développer et évaluer plusieurs cas d'utilisation de l'IA générative. L'un d'entre eux permettra notamment aux clients de trouver plus facilement des informations correctes et actualisées sur tous nos produits, nos promotions, méthodes et procédures à l'aide de chatbots. La qualité de nos réponses par chat est en outre améliorée à l'aide d'un assistant de rédaction ou d'un outil de traduction et de correction de texte. L'IA générative nous permet également d'optimiser l'interface de chat dans nos FAQ en rendant le langage plus naturel vis-à-vis du client.

Écosystème local

L'ambition de Proximus Ada s'étend au-delà du Groupe Proximus. Notre filiale ambitionne en effet de développer un véritable écosystème local par le biais de **partenariats** avec des universités, des hautes écoles de sciences appliquées, des instituts de recherche, des pouvoirs publics et d'autres entreprises. Un projet de recherche a été lancé en 2023 à l'intersection de l'IA et de la cybersécurité, en collaboration avec l'UCLouvain. Proximus Ada a également développé des exercices pratiques en matière d'IA à destination des étudiants des universités de Gand et de Mons, en vue de les appliquer à des cas d'utilisation concrets.



Un espace digital plus sûr

Proximus Ada entend construire un espace digital plus sûr pour les utilisateurs et la société. Afin de réaliser cette ambition, elle a lancé **deux projets concrets** en 2023. Elle s'est tout d'abord associée à Paradigm (ex-CIRB), à Bruxelles. Depuis août 2023, les experts en cybersécurité de Proximus Ada offrent ainsi gratuitement leurs compétences et leur expertise aux Espaces Publics Numériques (EPN) bruxellois. Dans ces lieux, les citoyens les plus vulnérables et les moins équipés sur le plan

digital peuvent utiliser du matériel informatique et participer à des initiations et des formations axées sur les technologies de l'information. En plus d'informations et de conseils donnés aux utilisateurs en matière de cybersécurité, les experts de Proximus Ada dispensent des formations de base aux employés des EPN. Ils offrent également des services complets de vérification de la sécurité des infrastructures dans les EPN. À la fin de l'année 2023, 191 citoyens avaient participé à ces initiations. Le second projet porte sur l'organisation de séances d'inspiration gratuites sur l'IA et son potentiel à l'intention des élèves du secondaire.

Réalisations en 2023

- Indice de résilience en matière de cybersécurité en 2023 – **95,9 %** des cyberincidents majeurs ayant un impact potentiel visible sur l'activité, tels que des attaques DDoS, ont été évités en 2023, contre 98,3 % en 2022.
- **1.453** incidents et **22.464** alarmes traités par le CSIRT (contre 764 incidents et 23.590 alarmes en 2022).
- Le CSIRT a empêché **2.088.227** clients d'accéder à des sites web frauduleux en 2023 (contre 1.808.008 en 2022).

Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes

“Think possible” n’est pas seulement notre promesse de marque, c’est aussi notre culture d’entreprise. L’élan qui nous permet d’améliorer encore notre performance organisationnelle et notre orientation client. Dans le cadre de “Think possible”, nous encourageons activement nos collaborateurs à se former et à se développer en permanence, pour leur permettre de s’adapter à un contexte commercial en perpétuelle mutation.

Afin de continuer à attirer et retenir nos talents, nous souhaitons nous positionner en tant que leader sur le marché des employeurs. Nous proposons des emplois d’avenir dans les domaines de l’intelligence artificielle (IA) et de la cybersécurité, des opportunités de développement à l’international ainsi qu’un environnement de travail moderne promouvant la diversité, l’inclusion et le bien-être.

Nous transformons également nos espaces de travail en vue de créer un campus axé sur la collaboration et le digital.

Culture Think possible

Notre culture “Think possible” est indispensable à la réalisation de notre stratégie bold2025. C’est avant tout un **état d’esprit** qui pousse nos collaborateurs à repérer les opportunités dans chaque situation. Celui qui nous incite à repenser les choses, à progresser en permanence, à simplifier et à remettre en question le statu quo. En 2023, nous avons pris une série d’actions afin d’encourager les collaborateurs à adopter ce nouvel état d’esprit. Nous avons organisé les **“Think possible Days”** ainsi que des campagnes de communication interne et des formations axées sur les compétences. Nous avons également mis au point des toolkits pour les chefs d’équipe. Parallèlement, nous avons mis en place un réseau d’ambassadeurs et de Change Managers ayant pour mission de diffuser notre culture à travers toute l’organisation.

Nouvelles façons de travailler

Méthode Agile

L’une des composantes de notre culture est la méthode Agile, que nous avons commencé à déployer à grande échelle au début de l’année 2022. Travailler en mode Agile, ce n’est pas seulement appliquer une nouvelle méthodologie, c’est aussi cultiver une mentalité d’innovation basée sur la **flexibilité** et **l’amélioration** continue. C’est tout mettre en œuvre pour devenir une entreprise réellement orientée client. C’est mieux collaborer et préparer un avenir résilient dans un environnement commercial en constante évolution.

Campus, notre futur environnement de travail

Le projet Campus a pour but de créer un **campus digital inspirant**, connecté à un réseau national d’espaces conçus pour travailler plus intelligemment et favoriser les contacts, la collaboration et l’innovation. Tout cela en impliquant les collaborateurs et les autres parties prenantes dans un processus de co-création (plus d’informations dans : [‘Le projet Campus’](#)).

L’IA au service des collaborateurs

Nous nous engageons à fournir à nos collaborateurs les outils et technologies les plus récents pour améliorer leur expérience de travail. C’est pourquoi nous saisissons les nouvelles opportunités offertes par l’**IA générative** et les outils qu’elle propose. Ainsi, nous avons mis à la disposition de tous les collaborateurs un chat sécurisé basé sur l’IA générative. Nous organisons également des sessions afin de réfléchir ensemble aux utilisations potentielles de ce nouvel outil pour améliorer le travail de chacun. Nous testons par ailleurs l’assistant de codage en direct **GitHub Copilot** auprès de notre communauté de développeurs. Cet outil automatise les



tâches répétitives et sujettes aux erreurs, pour plus d'efficacité, de qualité et de satisfaction. Nous avons atteint notre objectif de 30 % de taux de déploiement à la fin 2023, avec un déploiement complet pour l'ensemble de la population de développeurs en 2024, sous réserve d'une évaluation positive. Enfin, nous expérimentons également **Office365 Copilot**, un assistant personnel alimenté par l'IA, déployé auprès de 300 collaborateurs en 2023.

Développer et attirer des talents

Pour nous, entretenir la motivation de nos collaborateurs dans leur trajet de développement est tout aussi capital que de recruter les meilleurs talents. Chaque année, nous investissons massivement dans des programmes de formation afin de soutenir le développement personnel de nos collaborateurs.

Requalification et perfectionnement de notre personnel

Nos collaborateurs ont accès à un vaste éventail de formations via notre **plateforme "learning@proximus"** : formations en classe, e-learning, e-books... Les thèmes 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 (réseaux et connectivité, cybersécurité, science des données, cloud, etc.), voire de donner une nouvelle orientation à leur carrière.

Nous proposons également un riche catalogue de formations en matière de développement personnel (comme la pensée créative, le bien-être et la communication). Sans oublier une offre attrayante de programmes de **développement pour nos leaders** débutants ou expérimentés, afin de les assister tout au long de leur parcours. Les experts peuvent également bénéficier d'un programme spécifique en matière de self-leadership, de communication et de persuasion.

Nos collaborateurs de **50 ans ou plus** ont accès à des parcours de développement sur mesure, basé sur leurs aptitudes, leurs compétences et leurs aspirations. De plus, nous informons régulièrement nos collaborateurs âgés de 55 ans et plus sur l'employabilité durable et proposons des options

d'aménagement de fin de carrière pour les collaborateurs exerçant une fonction pénible.

Nous nous engageons à améliorer continuellement les connaissances et les compétences de nos ingénieurs, techniciens, jointeurs et collaborateurs en contact direct avec nos clients. Nous proposons notamment des formations dans des domaines spécifiques, comme la fibre et les nouvelles technologies, ainsi que des formations non techniques axées sur la résolution de problèmes, les contacts clients, la résilience, le stress, etc.

Nous restons par ailleurs attentifs aux possibilités de **mobilité interne** et privilégions les candidatures internes dans la mesure du possible.

Attirer des talents

Sur un marché de l'emploi extrêmement tendu, attirer et recruter des talents est un défi. C'est la raison pour laquelle nous **ciblons nos recherches** dans des domaines tels que la vente, les métiers techniques, l'analyse de données, l'UX design, l'architecture IT et le développement logiciel.

D'autres initiatives, comme le Graduate Program, ont permis à 18 talents fraîchement diplômés de bénéficier d'un parcours d'apprentissage complet chez Proximus. Nos activités IT séduisent également : Proximus Ada, notre centre d'expertise en cybersécurité et en IA, a attiré 16 talents locaux dans des métiers du futur. Quant à nos filiales chez Proximus NXT, elles ont accueilli 229 nouveaux talents IT.

Avantages de mobilité

Proximus investit dans la mobilité flexible, non seulement pour réaliser ses ambitions en termes de développement durable, mais aussi pour offrir à ses employés un éventail plus riche d'avantages de mobilité. En 2023, nous avons franchi une étape supplémentaire : dès le mois de juillet, nous avons limité les commandes de nouvelles voitures de société aux seuls véhicules électriques. Afin de stimuler les alternatives à la voiture de société, nous avons également intégré le **budget fédéral de mobilité** dans **Vaigo**, notre plateforme qui permet

aux employés de gérer leur budget personnel de mobilité, en choisissant parmi de nombreux modes de transport avec une flexibilité totale.

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont inscrites dans l'**ADN** de Proximus. Nos actions dans ce domaine contribuent de manière essentielle au bien-être de nos collaborateurs et créent des conditions favorables à l'épanouissement personnel, tant dans la sphère privée qu'au travail. Plus d'informations dans : '[Diversité et inclusion](#)'.

Bien-être 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 contribuent activement aux ambitions de notre entreprise. Les activités liées au bien-être émanent de notre département HR. Ce dernier définit une politique commune et offre assistance et conseils en cas de problème lié à ce thème.

Afin de préserver le bien-être de nos collaborateurs, nous entreprenons les actions suivantes :

- Organisation d'**enquêtes "Speak Up"** semestrielles auprès de nos collaborateurs concernant leur expérience au travail. Nous y évaluons tous les aspects touchant à l'engagement et au bien-être. Véritables "baromètres du bien-être", ces enquêtes nous aident à identifier des domaines et actions prioritaires.
- Offre de formations sur la **santé mentale et physique** (énergie personnelle, charge de travail équilibrée, gestion du stress, alimentation saine, etc.).
- Création d'une communauté d'**échange** d'objets et biens divers, en vue de promouvoir la circularité et la durabilité.
- Mise à la disposition de nos collaborateurs d'une **app de santé mentale**, avec séances d'auto-apprentissage, auto-tests rapides et exercices de respiration et de méditation.
- Interventions régulières de nos **consultants sociaux** internes et de nos **conseillers en prévention**, afin d'assister nos collaborateurs dans les différents domaines du bien-être au travail (besoins psychosociaux et ergonomiques, la gestion du stress...).
- Offre d'avantages à nos collaborateurs et à leurs familles par l'intermédiaire de notre **Communauté Work-Life** : initiatives sport et santé, Proximus Fun Day, camps de vacances pour les enfants pendant les vacances scolaires et réductions sur différentes marques via le programme Proximus Affinity.

Enfin, la nouvelle Convention Collective de Travail 2023-2024 pour les collaborateurs de Proximus SA a été approuvée en février 2023.

Réalisations en 2023

- Taux d'engagement des collaborateurs de **77 %**.
- **40,83 millions €** investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.
- **63 %** des collaborateurs ont suivi **5** jours de formation ou plus.
- **683** mutations internes (Proximus SA).
- Recrutement de **424** nouveaux collaborateurs (Proximus SA).
- Liste détaillée des indicateurs clés disponible dans le '[Rapport social \(S1-S4\)](#)'.

Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Nos clients sont au cœur de tout ce que nous entreprenons. Nous voulons enchanter nos clients résidentiels et professionnels, en tirant profit de la supériorité de nos réseaux, en offrant des expériences conviviales et personnalisées et en intégrant le feed-back client dans nos activités.

Notre ambition : devenir le meilleur opérateur télécom du marché belge en termes de score de recommandation (Net Promoter Score - NPS) pour nos marques Proximus, Proximus NXT, Scarlet et Mobile Vikings, tous segments de clientèle confondus.

Connectivité et expérience produit supérieures

Internet haut débit

Grâce à notre **technologie Multigigabit**, nous faisons la différence par rapport à nos concurrents en offrant l'internet le plus rapide sur fibre. Cette technologie Multigig est intégrée dans nos offres fibre pour clients résidentiels, professionnels et Wholesale. Selon leurs besoins, les clients ont le choix entre 3 vitesses internet supérieures pouvant atteindre 8,5 Gbps en téléchargement et 1 Gbps en envoi, partout où la fibre est disponible. Pour les clients professionnels, la vitesse d'envoi peut atteindre 1,5 Gbps.

Nous continuons à améliorer la **couverture Wi-Fi** et à garantir la meilleure expérience à la maison et au bureau en combinant la toute dernière technologie Wi-Fi (Wi-Fi 6) et nos nouveaux Wi-Fi Boosters. 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 procède à des adaptations automatiques pour offrir aux clients la meilleure couverture Wi-Fi.

Expérience de réseau mobile

Capitalisant sur le spectre de fréquences acquis en 2022, Proximus optimise en permanence son réseau mobile en vue d'offrir la meilleure expérience du marché. Actuellement, nous mettons en œuvre un vaste projet de modernisation du réseau mobile pour améliorer l'expérience mobile en augmentant la capacité, grâce au déploiement de la 5G.

Proximus Pickx

Notre ambition est de faire de notre plateforme de divertissement Pickx le premier service de streaming du marché et d'offrir à nos clients une expérience de visionnage inégalée. Pour faire de Pickx une plateforme unique regroupant les applications et contenus favoris de chacun, nous ne cessons d'innover et de l'enrichir de nouveaux contenus et de nouvelles fonctionnalités.

En 2023, nous avons intégré des recommandations **Netflix** personnalisées sur la page d'accueil de Pickx TV pour les clients Pickx abonnés à Netflix et équipés d'une TV Box de dernière génération. Nous avons également renouvelé notre partenariat avec l'**UEFA Champions League**, afin de continuer à offrir à nos clients le meilleur du football européen sur Pickx.

Pour soutenir l'écosystème publicitaire local, nous avons instauré, en collaboration avec DPG Media, une minute de publicité obligatoire avant chaque émission enregistrée sur Pickx.



Net Promoter Score (NPS)

Nous mesurons le score de recommandation de nos marques à l'aide d'un indicateur largement répandu dans les études de marché : le Net Promoter Score (NPS). Nous demandons à nos clients dans quelle mesure ils sont prêts à recommander nos marques à leurs amis et à leurs proches. Leurs réponses nous indiquent leur degré de fidélité à nos marques. Sur le marché résidentiel, nos marques Mobile Vikings et Scarlet conservent les meilleurs scores NPS respectivement dans les segments mobile et fixe. Dans le segment convergent, le NPS de la marque Proximus reste largement positif, malgré la pression des augmentations tarifaires liées à l'inflation. Sur le marché des entreprises, notre NPS s'est amélioré pour les clients gérés par un Account Manager principalement grâce à la bonne qualité de service offerte par nos équipes d'Account Managers.

Des contacts “digital first” et humains sans souci

Nos clients interagissent avec nous de multiples manières, physiquement ou en ligne : visite en point de vente, par téléphone, par e-mail, via nos sites web ou nos apps MyProximus ou MyProximus Enterprise, avec Proximus Assistant, etc. Afin de dépasser à chaque fois leurs attentes, nous ne cessons d'améliorer ces points de contact et de simplifier les interactions. Nous nous efforçons d'optimiser nos outils digitaux en préservant l'approche humaine. Notre ambition : être toujours plus proches de nos clients, améliorer leur expérience et, in fine, augmenter notre Net Promoter Score.

Activations “do-it-yourself”

Nous voulons encourager nos clients à installer leurs appareils eux-mêmes. Non seulement pour améliorer l'expérience client grâce à une activation plus rapide des services, mais aussi pour libérer du temps chez nos techniciens, qui peuvent ainsi se consacrer aux installations et services plus complexes. Les

installations “do-it-yourself” nous permettent également de réduire les délais d'attente pour les nouvelles installations.

En 2023, nous avons lancé une nouvelle procédure permettant de changer soi-même de fournisseur au sein du Groupe Proximus (passer par exemple de Proximus à Scarlet ou inversement). Dans la mesure du possible, nous facilitons encore plus la vie du client en réutilisant les mêmes équipements.

Les résultats sont prometteurs en termes d'expérience client. Dans le domaine des auto-installations, le **Customer Effort Score** (CES), qui mesure la facilité avec laquelle les clients effectuent leurs propres activations, a dépassé l'objectif fixé pour 2023 et rejoint le score obtenu pour les activations par un technicien.

Au service de nos clients résidentiels et PME

En 2023, nous avons poursuivi nos efforts en vue d'améliorer l'orientation client et l'efficacité opérationnelle dans tous les segments de clients. Ces efforts ont porté leurs fruits, grâce notamment à l'introduction croissante de l'intelligence artificielle.

Nous avons également continué à développer notre **modèle Agile** au sein du service clientèle : nous faisons évoluer nos équipes d'une mentalité d'expert à une mentalité client, tout en optimisant le fonctionnement de nos cercles agiles. Ces cercles se composent d'équipes pluridisciplinaires dédiées à des profils de clients spécifiques, notamment les PME. Ces équipes, qui ont pour mission d'offrir une expérience client supérieure dans toute la chaîne de service, ont un impact très positif sur nos indicateurs d'expérience client.

Depuis août 2022, nos clients peuvent faire appel à notre **Proximus Assistant** par chat (chatbot), et depuis mars 2023, par téléphone (voicebot). Ce support automatisé leur offre plus de flexibilité pour gérer leurs services et résoudre des problèmes techniques et administratifs. Il garantit une réponse 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, tout en garantissant l'interactivité et un service personnalisé.

Accessible à partir de nos pages web, le **Smart Technical Assistant** permet aux clients d'effectuer des diagnostics complets en ligne et de résoudre eux-mêmes leurs problèmes techniques avant de parler à un agent et/ou de prendre éventuellement rendez-vous avec un technicien.

Nous avons également optimisé l'**interface de notre webshop** sur proximus.be. Les visiteurs de notre site ont désormais accès à des recommandations personnalisées en fonction de leur profil.

Nos **collaborateurs en point de vente** jouent un rôle essentiel vis-à-vis des clients privilégiant les contacts personnels. Ces clients peuvent se rendre dans l'un de nos 82 points de vente ou nos magasins partenaires.



Pour les **PME abonnées à Business Flex**, nous avons continué à offrir nos 5 garanties de service adaptées à leurs besoins spécifiques, comme l'assistance technique 24/7 sur 7 et la réparation le jour même.

Au service de nos clients entreprises

Au cours des trois dernières années, nous avons considérablement amélioré nos **parcours clients**. Nous les avons simplifiés au maximum grâce à des modèles de support dédiés et des interfaces digitales conviviales telles que MyProximus Enterprise et ServiceNow. Nous avons notamment réorganisé la gestion des utilisateurs et le parcours d'enregistrement : désormais, 90 % des enregistrements dans MyProximus Enterprise ont lieu automatiquement, en mode "libre-service". En 2023, nous avons par ailleurs introduit plus de 20 nouvelles fonctionnalités dans MyProximus Enterprise. Résultat : plus de 50 % des interactions pour lesquelles nos clients nous contactent ont maintenant leur alternative digitale. Ces efforts ont influencé positivement l'expérience client, avec une amélioration significative de notre score NPS pour les clients professionnels.

L'un des projets majeurs menés ces dernières années concerne le remaniement complet du **parcours "Quote to Bill"**. Celui-ci englobe une série d'outils IT utilisés pour les devis, les commandes et la facturation des solutions mobiles, fixes et ICT de nos clients. Les premiers résultats de ces efforts devraient être visibles dès 2024.

'Plus de 50 % de toutes nos interactions avec les clients entreprises ont désormais une alternative digitale.'

De MyProximus à Proximus+

En 2024, Proximus a prévu de lancer **Proximus+**, une version enrichie de l'app MyProximus pour ses clients résidentiels et petites entreprises. En plus des fonctions disponibles dans MyProximus concernant la gestion des produits télécoms, la nouvelle app proposera des services dans des domaines aussi variés que la mobilité, l'énergie, la santé, etc. Les petites entreprises auront accès à Proximus+ et à MyProximus Enterprise. Les moyennes et grandes entreprises continueront à utiliser MyProximus Enterprise.

S'améliorer en permanence grâce au feed-back client

Proximus recueille activement le feed-back de ses clients et l'analyse efficacement via différents canaux.

Notre plateforme "**Voice of the Customer**" (VoC) traite le feed-back de nos clients résidentiels et entreprises et permet d'y réagir rapidement. En 2023, 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.

En collaboration avec des **clients clés du segment Enterprise**, nous avons mis en place un "Executive Advisory Board" afin de recueillir leur feed-back sur des thèmes stratégiques et resserrer nos liens avec eux. Nous développons également de nouvelles compétences en recueillant et mesurant en permanence le feed-back des clients au travers d'études de marché, d'enquêtes en ligne, d'analyses de données, d'événements clients, etc.

Parallèlement, nous utilisons le **tableau de bord de l'expérience client** pour les clients résidentiels et les petites entreprises, 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 profondes et de mettre en place des plans d'action. Ces initiatives améliorent sensiblement les parcours clients, en priorité au niveau des installations fibre et de l'assistance technique et administrative.

Enfin, nous organisons des **sessions de Design Thinking** et des groupes de discussion dédiés afin de co-créeer ou de tester des solutions avec nos clients. Dans ce cadre, nous avons fait tester la version bêta de Proximus+ par 35.000 collaborateurs et clients en 2023.

Réalisations en 2023

Net Promoter Scores (NPS) :

- Clients Proximus résidentiels convergents (internet + TV + Postpaid) : **+11**
- Scarlet : **+17**
- Mobile Vikings : **+42**

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

Notre stratégie bold2025 est un plan de croissance destiné à monétiser nos investissements dans nos activités de base, tout en explorant de nouvelles pistes de croissance au niveau domestique et international.

Sur le marché résidentiel, notre croissance repose sur notre stratégie multimarque et la supériorité de notre réseau et de nos produits. Sur le marché des entreprises, nous ambitionnons de devenir le premier acteur technologique du Benelux en tirant parti de notre supériorité en matière de connectivité et en continuant à développer nos fondamentaux IT. Notre croissance reposera également sur le segment Wholesale, grâce à notre stratégie de réseaux ouverts.

À l'international, BICS et Telesign représentent une piste de croissance unique pour le Groupe Proximus. Après l'accord conclu en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile¹, nous sommes fermement décidés à accélérer cette croissance pour devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales.

Activités au Benelux

Malgré une conjoncture difficile en 2023, nous avons enregistré d'excellentes performances commerciales grâce à notre stratégie multimarque et à la supériorité de notre réseau et de nos produits.

Marché résidentiel

Une stratégie multimarque

En Belgique, notre stratégie multimarque (Proximus, Mobile Vikings et Scarlet) nous permet de répondre à tous les besoins des clients, qu'ils soient amateurs de haut de gamme ou plutôt sensibles au meilleur rapport qualité-prix.

Proximus

Le déploiement de la technologie fibre Multigigabit sur l'ensemble du territoire belge constitue l'un de nos vecteurs de croissance. Dès le mois de juillet, nous avons intégré cette technologie Multigig dans nos packs Flex Fiber et mis à niveau les vitesses internet de nos clients Flex Fiber existants. Parallèlement, nous avons lancé plusieurs campagnes publicitaires axées sur la fibre, afin de sensibiliser le public et d'associer la marque Proximus à cette technologie du futur.

Nous avons également continué à migrer nos clients résidentiels vers des offres flexibles adaptées à leurs besoins (packs Flex), combinant services TV, internet et mobiles. Fin 2023, le nombre de packs Flex résidentiels vendus s'élevait à 1,054 million (contre 927.000 fin 2022).

Nous avons largement revu à la hausse le volume de données des clients combinant le mobile dans un pack Flex. Les clients Mobile-only ont également pu opter pour de nouveaux plans tarifaires offrant un maximum de données et des débits plus élevés, grâce au déploiement progressif du réseau 5G de Proximus.

¹ Cet accord reste soumis à la réalisation des conditions stipulées, notamment l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust et la finalisation de l'OPA (offre publique d'achat) obligatoire.

Troisième marque la plus forte de Belgique en 2023

Selon l'étude BrandZ de Kantar, Proximus est la troisième marque la plus forte en Belgique, après Samsung et Google. Un formidable résultat qui montre que nous parvenons à traduire dans la réalité notre mission : "Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère".

Mobile Vikings

Mobile Vikings, notre marque 100 % digitale, fournit des services mobiles et l'internet à domicile. Avec une priorité : proposer les meilleures offres data. En 2023, Mobile Vikings a lancé une Internet Box intégrant la dernière technologie Wi-Fi 6 pour maximiser la couverture Wi-Fi à la maison. Côté mobile, l'opérateur a lancé le Global Data Pass, qui permet aux clients mobiles d'activer un forfait data valable dans 28 pays en dehors de l'UE. De plus, basé sur la consommation des clients, Mobile Vikings a augmenté le volume de données mobiles de certains plans tarifaires sans augmenter les prix. Les clients disposant d'un abonnement à partir de 15 € profitent aussi de la 5G sans supplément. En octobre 2023, Mobile Vikings a décroché un Silver Effie Award pour sa campagne de lancement de l'internet à domicile.

Scarlet

Dans le contexte économique actuel, Scarlet est plus que jamais fidèle à sa mission : fournir des solutions télécoms abordables à tous les foyers belges. Pour répondre à l'évolution des besoins digitaux, Scarlet a boosté la vitesse de ses produits internet au début de l'année 2023, tant pour l'internet seul que pour l'internet combiné dans un pack. Afin de protéger ses clients contre les dérapages de facture, Scarlet a également bloqué le roaming de données en dehors de l'Europe, sauf demande explicite du client. Depuis juillet 2023, Scarlet fournit ses services aux nouveaux clients via les systèmes informatiques de Proximus. Grâce à ce changement, les produits Scarlet sont désormais compatibles avec la technologie fibre. Les produits Internet Loco, Trio et Trio Mobile sont disponibles à la fois sur cuivre et sur la fibre avec les mêmes vitesses et aux mêmes tarifs. Le transfert des clients Scarlet existants vers l'environnement IT de Proximus se déroule par vagues



successives. Ce changement permettra également à ces derniers de profiter de la fibre (moyennant migration), d'une nouvelle app en libre-service et de nombreux autres avantages. Enfin, Scarlet a lancé une nouvelle campagne publicitaire intitulée "Il n'y a pas de "mais" chez Scarlet", qui met en avant son service direct, compétitif et transparent avec une touche d'humour.

Tango (Luxembourg)

En 2023, Tango, fournisseur de services fixes et mobiles au Luxembourg, a mis en place une série d'actions qui ont contribué de manière significative à sa croissance rentable. L'opérateur a notamment revu ses promotions sur le haut débit, en mettant davantage l'accent sur les offres de plus haute valeur. Le but : améliorer son mix de produits et répondre à l'évolution de la demande de ses clients. Tango a aussi simplifié son offre mobile et revu ses offres de haute valeur, afin de renforcer sa compétitivité sur le marché et d'augmenter la part de ses offres premium.

Au-delà des télécoms : contenu premium, sponsoring et apps

Divertissement et sports

Autre moteur de croissance en 2023 : notre contenu premium diffusé sur notre plateforme digitale de divertissement **Proximus Pickx** (voir aussi : ["Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable"](#)). Fin 2023, notre

app Pickx et notre plateforme web totalisaient 1,24 million d'utilisateurs actifs par mois (1,24 million fin 2022).

Non contents de diffuser des programmes de divertissement et des événements sportifs sur Pickx, nous sponsorisons également la musique et le sport belges. Nous sommes le fidèle partenaire des plus grands festivals belges de l'été depuis de nombreuses années. En 2023, nous avons renouvelé nos contrats avec le Graspop Metal Meeting, Rock Werchter, TW Classic, Werchter Boutique, Pukkelpop, Les Francofolies de Spa et Les Ardentes pour au moins trois années supplémentaires.

En plus des festivals, Proximus est fière de soutenir des partenaires tels que La Monnaie, BOZAR, l'AB, la Chapelle Musicale Reine Elisabeth, le Concours Reine Elisabeth, le Klarafestival (VRT), le Festival Musiq3 (RTBF) et les MIA's (VRT).

En 2023, nous avons également renouvelé nos partenariats avec l'organisateur de courses cyclistes Flanders Classics et avec l'UEFA Champions League.

Du côté des apps

En 2023, nous avons continué à optimiser nos solutions digitales qui facilitent la vie de nos clients.

L'app **MyProximus** permet de vérifier sa consommation télécom, de gérer ses produits et factures et d'accéder à des services digitaux additionnels. Fin 2023, MyProximus comptait 1,119 million d'utilisateurs actifs par mois (contre 1,175 million fin 2022).

Nous avons élargi l'écosystème de notre app **Doktr**. Destiné aux patients et aux professionnels de la santé, ce service de consultation vidéo sécurisé et convivial se déploie en étroite collaboration avec les principaux acteurs de l'écosystème local des soins de santé. Nous travaillons en partenariat avec des mutuelles (MC et Solidaris), des assureurs privés (AG Insurance et Vanbreda), des associations de médecins généralistes (Domus Medica) et la médecine du travail (Cohezio). En collaboration avec Solidaris Wallonie, Doktr propose également des consultations en ligne avec des psychologues agréés. Fin 2023, l'app Doktr comptait 106.000 utilisateurs enregistrés (contre 68.000 fin 2022).

Banx, notre app bancaire digitale conçue en partenariat avec Belfius, offre aux clients une expérience digitale totale en matière de services bancaires. Elle encourage également les utilisateurs à faire des choix plus conscients et durables.

Marché des entreprises

Sur le marché des entreprises, nous ambitionnons de devenir le premier acteur technologique du Benelux grâce à notre connectivité inégalée et à nos capacités IT que nous renforçons en permanence dans les domaines stratégiques clés du cloud, de la cybersécurité et des données. Gestion intelligente de la valeur télécom, croissance de l'IT et innovation continue constitueront les pierres angulaires de notre succès sur ce marché.

Lancement de Proximus NXT

En 2023, Proximus Enterprise est devenue Proximus NXT. Ce nouveau nom est synonyme d'une stratégie mettant en avant notre expertise IT au-delà de notre ADN télécom. Il reflète notre savoir-faire dans les technologies de nouvelle génération et incarne notre volonté de collaborer dans un écosystème ouvert, construit avec nos clients et partenaires.

Proximus NXT propose toute une gamme de services, dont le cloud, les données et la cybersécurité, qui aident les entreprises dans leur transformation digitale. Elle fournit ces services en collaboration avec des géants de la tech mondiale, tels que Google, Microsoft et Amazon. Elle fait aussi appel à des partenaires IT locaux et à nos filiales spécialisées : Proximus NXT SpearIT, Codit, ClearMedia, Davinsi Labs, Telindus Netherlands et Telindus Luxembourg.

Cloud et sécurité

En 2023, nous avons posé des jalons importants dans le domaine du cloud et de la sécurité. En voici quelques-uns :

- En partenariat avec **Google Cloud**, nous avons été les premiers en Europe à lancer Google Distributed Cloud Hosted, une solution de cloud souverain déconnecté. Grâce à ce partenariat et à Clarence, sa joint-venture créée avec LuxConnect en octobre 2023, Proximus aide les administrations et les entreprises réglementées à exploiter les puissantes capacités et avantages du cloud public, tout en

respectant les réglementations en matière de souveraineté des données. Nous garantissons la pleine souveraineté des données en Europe. En 2022, Proximus a également conclu un partenariat unique avec **Microsoft** pour offrir Microsoft Encrypted Cloud. Avec les solutions de Microsoft et de Google, Proximus propose une offre de cloud souverain unique sur le marché.

- Nous fournissons aux entreprises des solutions **SASE** (Secure Access Service Edge) à la pointe du progrès, basées sur les produits Fortinet, Cisco, Netskope et Palo Alto. SASE combine des services de gestion du réseau et de la sécurité pour des clouds publics, privés et sur site. Ces solutions sont de plus en plus prisées, les firewalls traditionnels n'offrant pas une sécurité suffisante des données dans le cloud.
- Nous avons déployé des **solutions MDR (Managed Detection and Response)** basées sur les technologies de géants de la tech tels que Microsoft, Fortinet et Palo Alto, tout en étendant l'utilisation de notre environnement existant basé sur Splunk.
- Le **VITO (Institut flamand pour la recherche technologique)** nous a choisis comme l'un de ses partenaires de confiance pour ses services de réseau et de sécurité. Cette attribution est une reconnaissance importante de notre expertise et de notre expérience, qui nous renforce dans notre ambition de devenir le leader incontesté du marché de l'IT au Benelux. Nous nous engageons à offrir un soutien

optimal à tous les organismes publics intéressés et à créer un environnement IT innovant, sûr et pérenne.

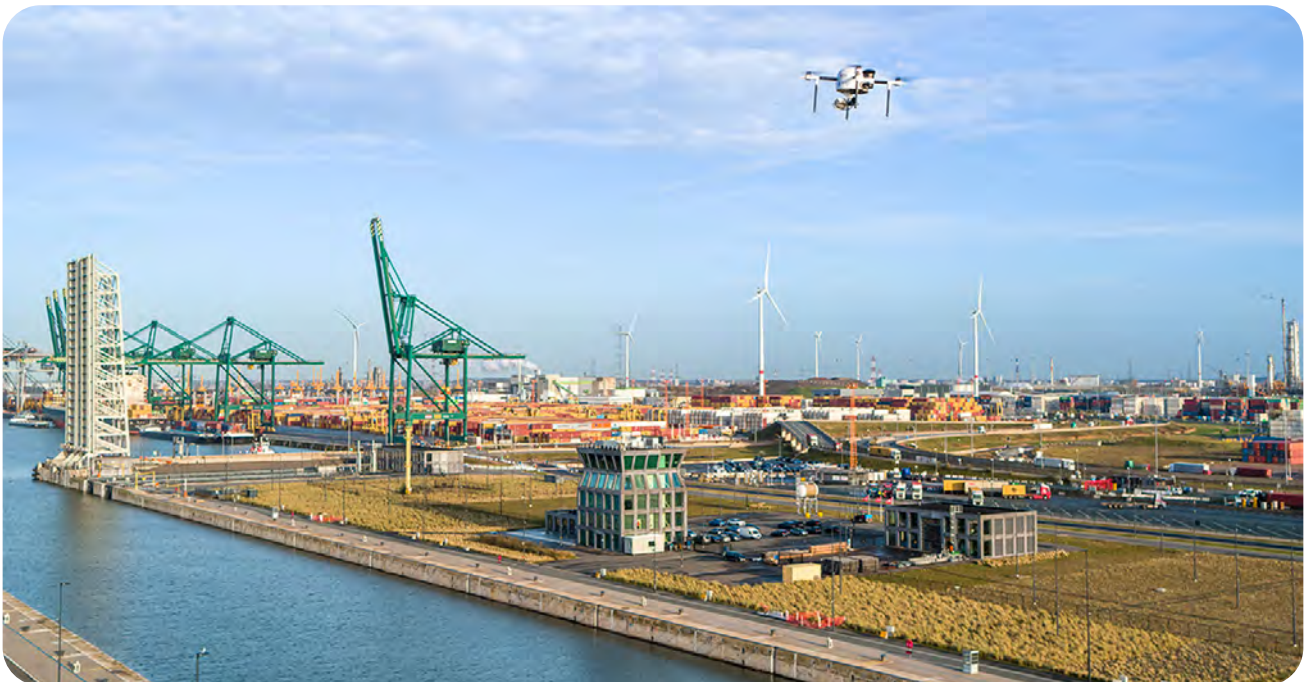
Données et IA

Nous exploitons les solutions **Microsoft Azure** pour renforcer nos capacités de conception, d'élaboration et d'exécution de solutions de données. Ces solutions prennent en charge de très nombreux cas d'utilisation en matière d'analyse de données, allant d'environnements IdO entièrement intégrés à des applications spécifiques chez nos clients. En 2023, nous nous sommes concentrés avant tout sur l'élaboration de solutions évolutives et l'intégration de l'IA dans nos solutions, avec à la clé une efficacité sans précédent dans les domaines de l'analyse et de la prédiction de données.

Proximus NXT collabore également avec **Proximus Ada**, avec l'ambition de devenir la référence en matière d'IA et d'IA générative en Belgique et au Luxembourg (voir aussi : ['Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux'](#)).

Innovation 5G

Largement considérée comme un catalyseur clé de la transformation digitale tous secteurs confondus ou presque, la 5G représente un moteur de croissance à long terme important pour Proximus. Nous avons créé plusieurs **hubs d'innovation**



5G en partenariat avec A6K et Fabriek Logistiek, l'Université des sciences appliquées Howest et l'Université des sciences appliquées VIVES. Nos clients et partenaires de l'industrie y développent des cas d'utilisation innovants et testent leurs projets 5G. Ces cas d'utilisation couvrent de multiples domaines allant des applications sectorielles à l'agriculture, en passant par la construction, les loisirs, le transport, la logistique ou encore les soins de santé.

En 2023, nous avons exploré 12 nouveaux cas d'utilisation 5G, dont les suivants :

- En collaboration avec le **port d'Anvers-Bruges**, DroneMatrix et SkeyDrone, nous avons déployé un réseau de drones autonomes qui aident à coordonner les activités de la zone portuaire d'Anvers de manière fluide, sûre et durable.
- Avec EventPay, fournisseur de solutions de paiement électronique, nous avons testé les capacités de découpage du réseau 5G en de vue de garantir la fluidité des transactions de paiement lors de l'**événement Wintermonde**, organisé à Termonde. La configuration du réseau comprenait une tranche dédiée sur le réseau public 5G, offrant des capacités garanties pour les paiements et sans risque de saturation pour le réseau.
- Nous avons assisté l'**UZ Brussel** dans la conception d'ambulances high-tech pour le transport interhospitalier. L'équipe de transport médical est en contact direct avec les hôpitaux via la 5G de Proximus pour une surveillance

optimale des patients durant le transfert. Les caméras et casques utilisés par tous les occupants, tout comme les lunettes de réalité augmentée, sont autant de solutions innovantes pour mettre en contact patients, ambulanciers et experts médicaux à distance en temps réel.

- Pour la **RTBF**, nous avons déployé un réseau 5G privé qui garantit des performances et une sécurité des données très élevées. Cette liaison privée 5G garantit la qualité et la stabilité des flux audio et vidéo en direct lors d'émissions d'information ou d'événements tels que "Viva for Life".

Gros plan sur le marché des PME

Introduit en 2022, notre nouveau modèle organisationnel pour le marché des PME met spécifiquement l'accent sur ce secteur, en tenant compte de ses besoins spécifiques par rapport aux grandes entreprises et aux clients résidentiels. Nous offrons aux PME une gamme de solutions pertinentes, comme Business Flex, Business Booster et l'Enterprise Pack Together. Notre filiale ClearMedia propose des solutions IT adaptées à leurs besoins. Les PME bénéficient de la technologie Multigig qui, depuis août 2023, est intégrée dans les packs Business Flex Fiber et Enterprise Pack Together avec trois vitesses internet différentes (jusqu'à 8,5 Gbps en téléchargement et 1,5 Gbps en envoi). En 2023, nous avons également développé Secure Net, en co-création avec nos clients. Secure Net est une solution de sécurité standardisée protégeant les PME contre les cybermenaces.

Marché Wholesale

Proximus accueille des partenaires Wholesale sur son réseau ouvert de manière non discriminatoire, favorisant ainsi une concurrence saine entre les concurrents. Tout au long de l'année, nous avons donné à nos partenaires Wholesale l'accès à notre technologie de fibre Multigig.

Nous avons également conclu un contrat avec DIGI Communications Belgium et Citymesh Connect en vue de leur fournir un accès Wholesale à notre réseau mobile à l'échelle

nationale. Ce contrat souligne l'excellente qualité de notre réseau mobile et démontre toute la puissance de notre stratégie de réseau ouvert, qui nous permet de valoriser la capacité, la couverture et la performance de nos réseaux Gigabit.

Fin 2023, plus de 40 partenaires fibre et une douzaine d'opérateurs de réseaux mobiles virtuels (Mobile Virtual Network Operators - MVNO) utilisaient le réseau Proximus. Proximus compte plus de 600 accords de roaming actifs, y compris la couverture Voice Over LTE (4G), 5G et IdO.

Réalisations en 2023

- **397.000** lignes fibre actives à la fin 2023 sur les marchés résidentiel et professionnel (contre 252.000 fin 2022).
- **1,054** million de packs Flex résidentiels (contre 927.000 fin 2022).
- Contrat Wholesale avec DIGI Communications Belgium et Citymesh Connect.
- Pour des informations détaillées sur nos excellentes performances commerciales, voir aussi : ['Discussion de la direction et analyse des résultats financiers'](#).

Activités internationales

BICS

Notre filiale BICS offre une large gamme de services à l'échelle mondiale, allant des services voix et messagerie aux solutions IdO, en passant par le roaming, les communications cloud, les plateformes CPaaS et les services de prévention de la fraude.

En 2023, BICS s'est de nouveau associée à des acteurs internationaux de premier plan. Elle a renouvelé son partenariat avec MTN GlobalConnect, une société panafricaine de services Wholesale et d'infrastructure digitale grâce à laquelle elle collabore à la mobilité et la connectivité internationales pour l'Afrique. BICS a également lancé une nouvelle solution Voice Over LTE (4G) en partenariat avec le fournisseur de logiciels

réseau Mavenir. Le but : aider les opérateurs à se préparer à la suppression progressive des services 2G et 3G dans le monde entier. Microsoft compte aussi parmi les partenaires de BICS. En collaboration avec le géant américain, BICS aide les entreprises à éviter les blocages de réseaux et permet aux appareils de fonctionner en roaming sur les réseaux mobiles privés et publics du monde entier sans devoir passer par des accords complexes avec les opérateurs.

Par ailleurs, BICS a renforcé son réseau à l'aide d'un nouveau contrôleur SDN (Software-Defined Networking) développé par Nokia. Le nouveau module d'intelligence automatise le routage optimal du trafic sur le réseau. Il améliore ainsi la performance globale pour les utilisateurs tout en ouvrant la voie à des cas d'utilisation tels que le Network Slicing 5G et le Bandwidth Calendaring.

Diverses innovations sont en cours de développement chez BICS, parmi lesquelles son **hub de roaming 5G standalone** qui a annoncé sa première connexion 5G standalone en service complet en octobre 2023. Ce hub permet aux opérateurs d'autoriser facilement la transmission de données, de textes et d'appels sur un réseau mobile 5G. Les opérateurs bénéficient en outre d'une sécurité supplémentaire en matière de fraude et de services d'intelligence, en plus des exigences de la norme Secure Edge Protection Proxy (SEPP) pour la 5G standalone. Établi sur le réseau de roaming de données de nouvelle génération (IPX) de BICS, ce hub permet aux opérateurs de saisir toutes les opportunités commerciales et le potentiel d'innovation offerts par la 5G standalone.

Telesign

Notre filiale Telesign propose des solutions d'identité digitale et de communications programmables.

En 2023, Telesign a lancé la **Continuous Trust™ Authority**. Cette nouvelle initiative mondiale regroupe ressources, études et experts dans le but de mieux cerner le rôle critique que joue la confiance dans l'économie digitale (voir aussi : ['Cœuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement'](#)).

En 2023, Telesign a développé de nombreuses innovations de produits :

- La fonction Self-service permet aux entreprises de toute taille de se connecter, protéger et défendre leurs relations clients en utilisant les mêmes services que ceux déjà fournis aux entreprises les plus grandes et les plus sophistiquées du monde.
- Le service Breached Data permet aux entreprises de déterminer à des moments critiques si un numéro de

téléphone et tout attribut de données associé ont subi une violation de données et à quel moment cette violation a eu lieu. La solution de Telesign aide à détecter les vulnérabilités lors des réinitialisations de mots de passe, d'achats non autorisés, de détournements de comptes et de création d'identités synthétiques.

- Introduction de l'e-mail dans l'API de messaging : l'extension de canaux prend en charge la livraison programmatique d'e-mails et permet aux entreprises de communiquer de manière flexible et transparente sur six canaux (SMS, MMS, RCS, WhatsApp, Viber et l'e-mail) à l'aide d'une API unique.
- Intégration de la reconnaissance vocale automatique dans l'API voix : cette fonction permet aux utilisateurs professionnels de déployer des systèmes de réponse vocale interactive pour améliorer le confort des clients, l'accessibilité et les activités.

Route Mobile

En juillet 2023, le Groupe Proximus a signé un contrat en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile, un acteur important dans le domaine des communications digitales, présent sur des marchés émergents tels que l'Afrique, l'Asie-Pacifique et l'Amérique latine.

En associant les forces de Route Mobile à celles de Telesign, le Groupe est en passe de devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales (CPaaS) et de l'identité digitale. Le 31 décembre 2023, l'acquisition restait soumise à la réalisation des conditions stipulées, à avoir l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust et la finalisation de l'OPA (offre publique d'achat) obligatoire. Plus d'informations sur notre site web : voir la [présentation aux investisseurs du 17 juillet 2023](#).

Réalisations en 2023

- Introduction par BICS de son hub de roaming 5G autonome.
- Service Breached Data lancé par Telesign.
- Accord en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile.

Ouvrir pour une société inclusive et préserver l'environnement

Nous sommes le moteur de la société digitale : nous construisons la confiance dans le digital et stimulons l'inclusion digitale grâce à notre connectivité internet et au développement de compétences digitales. C'est pourquoi nous nous investissons dans DigitAll. Cette association vise à créer une Belgique prospère et inclusive, offrant à tous les mêmes chances de profiter des avantages de la digitalisation. Nous proposons une expertise locale et des services de cybersécurité de pointe. Nous soutenons la souveraineté européenne avec nos solutions de cloud souverain en Belgique et au Luxembourg. Nous sommes déterminés à atteindre zéro émission nette d'ici 2040 et aidons nos clients à réduire leurs propres émissions. Nous ambitionnons aussi de devenir véritablement circulaires d'ici 2030 en transformant nos activités.

Contribuer à la transition écologique

Entreprise télécom et technologique, Proximus a un double rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique : nous devons réduire nos émissions de gaz à effet de serre et évoluer vers une économie circulaire, tout en développant des technologies et des solutions qui soutiennent la transition vers une société plus verte.

Zéro émission nette

En 2022, la **SBTi** (Science Based Targets initiative) a validé nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme. Concrètement, nous nous sommes engagés à atteindre zéro émission nette de GES dans toute 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 %).

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).

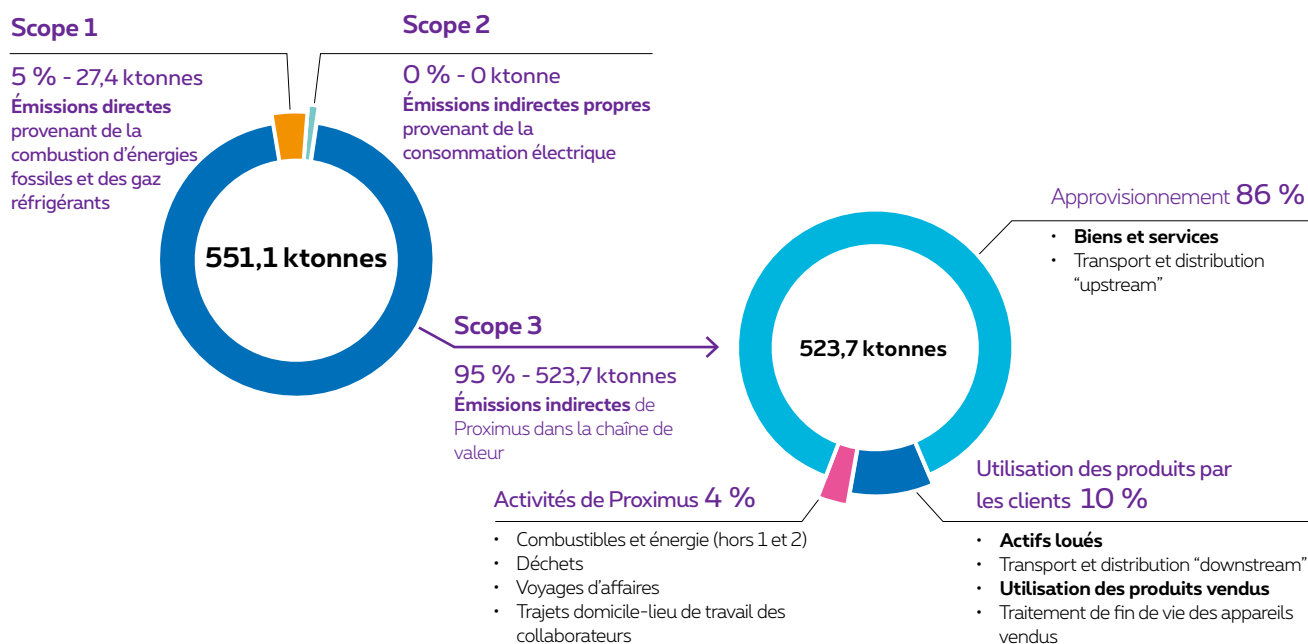
Pour atteindre notre objectif de zéro émission nette, nous devons concentrer nos efforts sur les trois scopes. Cependant, pour une entreprise télécom et technologique telle que Proximus, l'essentiel du défi consiste à réduire ses émissions du scope 3.

Scopes 1 et 2 : émissions directes et indirectes

Pour atteindre les objectifs liés aux scopes 1 et 2, c'est-à-dire nos propres émissions directes et indirectes liées à l'électricité et aux combustibles fossiles, nous agissons sur trois fronts.

Premièrement, nous continuons à **nous approvisionner en électricité verte**, en maximisant l'autoproduction grâce à des panneaux solaires, et en évoluant progressivement vers la bonne combinaison de contrats d'achat d'électricité. Nos actions s'inscrivent dans le cadre de l'initiative mondiale RE100 menée par le Climate Group, qui vise à accélérer la transition vers les énergies renouvelables. Dans ce contexte, nous avons signé un contrat d'achat d'électricité (PPA) avec Engie en octobre 2023. Ce contrat garantit la fourniture d'environ 20 % de l'électricité verte de Proximus et limite les risques liés à la volatilité du marché de l'électricité.





Deuxièmement, nous **surveillons** attentivement **notre consommation d'électricité** et prenons des mesures pour la maîtriser, malgré les besoins croissants de bande passante et de données et la hausse de consommation électrique qu'ils entraînent dans nos réseaux et nos centres de données. Dans le cadre notamment de la modernisation d'anciens équipements de réseau tels que les commutateurs vocaux, nous faisons appel à des technologies plus efficaces sur le plan énergétique. Nous simplifions également notre réseau en remplaçant des bâtiments techniques par des unités extrêmement compactes et peu énergivores. Par l'intermédiaire de MWingz, notre joint-venture créée avec Orange Belgium, nous avons poursuivi la consolidation de nos sites mobiles en supprimant 264 sites en 2023. De plus, nous avons maintenu l'efficacité énergétique (PUE - Power Usage Efficiency) de nos centres de données à un niveau constant de 1,47 tout au long de l'année 2023, ce qui représente une économie d'énergie de 25 % sur la dernière décennie. Collectivement, ces initiatives ont permis une économie nette de 10 GWh, soit une économie nette supplémentaire de 3 % en 2023.

Troisièmement, pour atteindre zéro émission nette, nous **éradiquons** progressivement **les énergies fossiles** de notre organisation en remplaçant nos systèmes de chauffage aux combustibles fossiles par des technologies alternatives. Cette transition représente un investissement de 17 millions €

pour la période 2021-2030. Nous intensifions également l'électrification de nos voitures de société. Depuis juillet 2023, la liste de véhicules proposée aux collaborateurs éligibles se compose uniquement de voitures électriques. En revanche, le remplacement des camionnettes lourdes dans notre parc de véhicules techniques reste problématique, aucune alternative appropriée n'étant disponible actuellement sur le marché. Enfin, les vélos sont de plus en plus utilisés par nos techniciens et pour les livraisons en points de vente. Ainsi, grâce au projet CULT (Collaborative Urban Logistics & Transport), les livraisons dans le centre-ville d'Anvers sont désormais zéro émission ou presque : nous avons réduit de 95 % nos émissions de CO₂ et de 25 % le nombre de kilomètres parcourus pour les livraisons. Le projet CULT a également été lancé à Bruxelles en 2023.

Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur

Nos émissions du scope 3 se concentrent essentiellement dans nos activités d'achat de biens et services. Elles sont 19 fois supérieures à la quantité générée par nos propres activités. En 2023, elles représentaient environ 95 % de nos émissions totales de CO₂. 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, notamment en nous orientant dans la mesure du possible vers des modèles circulaires. Nous achetons mieux, également : nous intégrons des exigences environnementales dans nos décisions d'achat.

Grâce à notre **Supplieur Engagement Program**, nous collaborons avec nos 150 principaux fournisseurs, responsables collectivement de 85 % de nos émissions du scope 3 (catégorie 1 "Achats de biens et services" et catégorie 2 "Immobilisations") en 2023. Nous les aidons à fixer des objectifs de réduction d'émissions aussi ambitieux que les nôtres et à communiquer chaque année les progrès réalisés dans ce domaine. Ces objectifs sont intégrés dans des clauses contractuelles. Grâce à ces actions, nous nous profilons en acteur clé de l'action climatique dans l'ensemble de notre chaîne de valeur. Notre ambition : d'ici 2025, notre ambition est de faire en sorte que les fournisseurs ayant des objectifs validés de réduction de leurs émissions représentent 35 % de nos émissions du scope 3 (cat. 1 & 2).

Devenir véritablement circulaire d'ici 2030

L'application des principes de l'économie circulaire figure parmi les principaux leviers de réduction des émissions mondiales. Selon une étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), environ 50 % des émissions sont liées à l'utilisation de produits manufacturés et de matières premières. Notre ambition de devenir véritablement circulaires d'ici 2030 nécessite une révision de nos processus internes et contribue à la réalisation de notre objectif de zéro émission nette. 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. En 2023, Proximus a recyclé ou réutilisé 84 % de ses déchets, contre 87 % en 2022. Plus concrètement, nos leviers d'action se déclinent dans trois domaines clés : nos appareils, nos réseaux et centres de données, et nos bâtiments.

Dans le domaine des appareils fixes, nous misons sur l'**éco-conception**. En 2022, nous avons notamment lancé une Internet Box dotée d'un boîtier en plastique recyclé.



Nous continuons également à encourager les consommateurs à nous rapporter leurs appareils mobiles. En 2023, nous avons récupéré 128.002 appareils mobiles pour les **reconditionner** ou les **recycler**, soit un taux de retour de 24 % sur les 528.000 appareils vendus, un résultat conforme à notre engagement vis-à-vis de la GSMA en matière de recyclage des appareils mobiles. La GSMA est l'organisation représentant les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde. En 2023, nous avons également reconditionné 799.432 appareils, dont des modems, décodeurs, modules d'alimentation et Wi-Fi Boosters.

Réparés et mis à jour, plus de 90 % de nos modems et décodeurs sont de nouveau opérationnels. Nous les remettons en circulation jusqu'à quatre fois avant leur recyclage par des partenaires de confiance. Enfin, nous implémentons le modèle "Equipment-as-a-Service", qui nous permet de mettre nos appareils en location et d'en conserver la propriété. Nous les récupérons après usage et les reconditionnons ou les recyclons par la suite.

En plus de reconditionner nos appareils, nous réduisons les plastiques et le papier dans nos emballages. Nous limitons notamment les emballages pour les petits appareils et utilisons du carton recyclé et des encres végétales.

Nous appliquons également les principes de l'économie circulaire dans le cadre de la modernisation de nos infrastructures. Le remplacement du réseau cuivre par la fibre a permis à Proximus de récupérer 590 tonnes de câbles cuivre, que nous avons ensuite vendus pour recyclage ou réutilisation.

Nous partageons également un réseau mobile avec Orange au travers de la **joint-venture Mwingz**. Une fois pleinement opérationnel, ce partage nous permettra de réduire le nombre de stations de base de 40 % et la consommation d'électricité de 20 %, par rapport au scénario autonome (voir aussi : ['Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique'](#)).

Enfin, le **projet Campus** illustre parfaitement notre engagement en faveur de l'économie circulaire dans le domaine des bâtiments (voir aussi le ['Projet Campus'](#)).

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.

Sur le marché résidentiel, Proximus communique à ses clients des informations pertinentes sur ses sites web et s'engage dans diverses initiatives encourageant les pratiques durables :

- Proximus stimule l'adoption de comportements écoresponsables grâce à son **programme Use-Reuse-Recycle**. Nous aidons nos clients à prendre des décisions d'achat plus éco-responsables (en choisissant le Fairphone, par exemple). Afin de prolonger la durée de vie des smartphones, nous incitons nos clients à opter pour une protection d'écran ou à prendre une assurance bris d'écran. Nous leur fournissons également un téléphone temporaire pendant la réparation.
- En vue d'augmenter le pourcentage de **récupération de smartphones et tablettes**, nous avons lancé un projet de reprise d'appareils en septembre 2023. Celui-ci permet aux clients de récupérer la valeur résiduelle de leur smartphone en cas de restitution de leur ancien appareil dans un point de vente Proximus.

Sur le marché des entreprises, Proximus, en collaboration avec ses partenaires et clients, développe des **solutions digitales innovantes** qui optimisent l'utilisation des ressources et réduisent les émissions de CO₂. Ainsi, plus de 1,7 million de compteurs intelligents sont aujourd'hui connectés par Proximus en vue d'effectuer des mesures précises et d'améliorer la consommation d'énergie des foyers. Nous introduisons également de nouveaux équipements de connectivité

extrêmement efficaces, qui offrent une plus grande bande passante tout en consommant moins d'énergie. Nos offres cloud font elles aussi la part belle à l'efficacité énergétique. Associées à des services d'optimisation du cloud, elles permettent aux clients de migrer leurs applications vers le cloud en réalisant au passage une belle économie d'énergie.

Nous travaillons par ailleurs main dans la main avec **GoodPlanet** pour récolter des GSM dans les écoles. En 2023, la journée de collecte en Wallonie s'accompagnait d'une animation sur le thème "Le cycle de vie de mon GSM", destinée à sensibiliser les enfants. Nous prévoyons d'étendre ces animations aux écoles de Flandre et de Bruxelles.

En 2023, les émissions évitées par les clients grâce aux solutions de Proximus ont atteint 769,6 kilotonnes de CO₂. Ce chiffre est supérieur à l'empreinte carbone totale de Proximus (551,1 ktonnes en 2023). Voir aussi le ['Rapport environnemental'](#).

Biodiversité

Même si l'impact de Proximus sur la biodiversité n'est pas très important en raison de la nature de nos activités, nous nous engageons à prendre des mesures pour mieux **préserver la biodiversité**. En collaboration avec Beeodiversity, notre partenaire consultant, nous avons défini les principaux facteurs influençant la biodiversité ainsi que leurs dépendances et leurs impacts. Dans le cadre de nos activités directes, ces facteurs comprennent la présence de sites dans ou à proximité de zones sensibles, les activités de réseau et les besoins en matériel.

Cependant, le plus gros impact dans notre secteur provient de notre chaîne d'approvisionnement en amont, du fait de l'extraction des matières premières et des émissions de carbone. Pour réduire l'impact de nos activités, nous prenons dès lors des mesures : nous avons inclus la biodiversité dans notre Code de conduite des fournisseurs, incitons nos fournisseurs à réduire leurs émissions de carbone, appliquons les principes de l'économie circulaire et modernisons notre réseau.

En 2024, nous collaborerons avec nos parties prenantes et nos pairs pour élaborer une norme, une approche, une stratégie et des plans d'atténuation communs.

Conformité et reconnaissance



Réalisations en 2023

- Économies d'électricité de **10 GWh**.
- **128.002** smartphones collectés en vue de leur reconditionnement ou recyclage.
- **799.432** appareils fixes reconditionnés.
- **20 %** de notre électricité provient de l'éolien.
- Liste détaillée des indicateurs clés disponible dans le ['Rapport environnemental'](#).

Promouvoir l'inclusion 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. L'inclusion digitale est un défi complexe aux multiples facettes, que nous ne pouvons relever seuls. C'est pourquoi nous collaborons avec des partenaires pour maximiser notre impact.

Accès au digital pour tous

Connectivité et équipement

Proximus a pour ambition d'offrir une couverture gigabit de 100 % sur l'ensemble du territoire et réalise d'importants investissements pour améliorer la connectivité dans les zones rurales (voir aussi : ['Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique'](#)).

Les **écoles** représentent un objectif important dans le cadre du déploiement de la fibre. D'ici fin 2025, nous voulons raccorder à

la fibre la quasi-totalité des écoles secondaires et des grandes écoles primaires de Belgique. Nous prenons en charge une partie des frais de raccordement et proposons aux écoles notre expertise en matière de solutions Wi-Fi et de sécurité. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre de notre partenariat avec Signpost, qui vise à soutenir la transformation digitale du système éducatif belge. Fin 2023, 292 écoles étaient déjà raccordées au réseau gigabit de Proximus.

Notre partenariat avec **Bednet** et **ClassContact** permet à plus de 1.000 enfants malades de longue durée de poursuivre leur scolarité à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de visioconférence. Nous assistons ces organisations en leur fournissant des raccordements internet et un soutien financier.

Accessibilité financière

Grâce à notre **vaste gamme de produits**, chacun trouve une solution adaptée à ses besoins. Scarlet Poco propose l'offre internet fixe la moins chère de Belgique. De son côté, Mobile Vikings offre l'internet illimité à domicile à un prix compétitif. Nous accordons également des **tarifs sociaux** à plus de 150.000 personnes en difficultés financières.

En 2023, lors des tremblements de terre en Turquie, en Syrie et au Maroc, nous avons offert les appels et SMS gratuits afin de faciliter la communication avec les victimes, proches et amis.

Inclusion

Proximus collabore avec des partenaires pour améliorer l'**accessibilité de ses plateformes**, produits et services aux personnes porteuses d'un handicap. Nous testons notamment l'accessibilité des nouveaux smartphones et tablettes en collaboration avec l'association Passe Muraille, qui s'investit en faveur de l'inclusion des personnes porteuses d'un handicap. Notre catalogue en ligne est illustré d'icônes indiquant les 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 également une audiodescription et des sous-titres adaptés sur plusieurs chaînes de notre plateforme TV Pickx. 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.

Investir dans la formation

Proximus a conclu un partenariat à long terme avec **MolenGeek, l'École19 et Technobel**. MolenGeek est une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés, animés par l'esprit d'entreprise, à bâtir leur carrière dans le monde digital. L'École19 est la première école de codage belge gratuite. Technobel propose quant à elle des formations ICT aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels. Ces collaborations sont axées sur l'amélioration des compétences digitales des demandeurs d'emploi afin de maximiser leurs chances sur le marché du travail.

Nous collaborons également avec des **universités et centres de recherche** tels que A6K (Charleroi), l'Université des sciences appliquées Howest et l'Université des sciences appliquées VIVES. Ces partenariats ont pour but de créer des laboratoires d'innovation 5G accessibles également aux étudiants. Ces laboratoires, qui soutiennent divers projets pédagogiques,



offrent aux chercheurs et aux étudiants l'occasion de découvrir, tester et développer de nouveaux cas d'utilisation basés sur des technologies complémentaires telles que l'IdO, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et l'edge computing.

Soutenir les PME

Les PME n'ont pas toujours la maturité digitale nécessaire pour prospérer dans une économie digitale et plus mondialisée. Proximus accompagne les entrepreneurs dans leur **transformation digitale** et leur propose des formations, du coaching et des solutions adaptées à leurs besoins. Business Booster offre différentes solutions digitales et de coaching pour aider les PME à améliorer leur présence en ligne et accroître leur visibilité sur les plateformes digitales.

DigitAll

La fracture numérique ne cesse de se creuser. L'exclusion digitale touche toutes les couches de la société, et pas uniquement les groupes les plus fragiles. Avec BNP Paribas Fortis, Proximus est l'une des chevilles ouvrières de DigitAll, un écosystème rassemblant plus de 100 entreprises, organisations sociales et organismes publics. DigitAll œuvre pour une meilleure inclusion digitale en Belgique. Signataires de la charte d'inclusion numérique, tous ses membres s'engagent résolument à prendre des mesures pour réduire la fracture numérique et sensibiliser le public. DigitAll a relancé sa campagne de sensibilisation sur les réseaux sociaux à l'été 2023. Le but : braquer à nouveau les projecteurs sur la fracture numérique et encourager les organisations et les citoyens à passer à l'action.



Réalisations en 2023

- **292** écoles raccordées à notre réseau.
- Réalisation de tests d'accessibilité sur **24** nouveaux appareils. **75 %** d'entre eux ont été jugés accessibles pour au moins 5 catégories de handicap.
- **1.949** demandeurs d'emploi formés via MolenGeek, l'École19 et Technobel.
- **27** nouveaux signataires de la charte d'inclusion numérique de DigitAll.
- Liste détaillée des indicateurs clés disponible dans le ['Rapport social S6'](#).

Construire la confiance digitale

En tant que grande entreprise technologique, Proximus a pour mission de bâtir la confiance dans le digital en prenant les devants en matière de cybersécurité, de prévention de la fraude (en ligne) et de protection des données.

Pleinement conscients du risque qu'entraîne l'utilisation de nos réseaux et services 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, comme en témoignent les nombreux cas de cyberharcèlement et de vol d'identité et de données.

Prévention de la fraude au niveau international

BICS

Les solutions proactives de BICS en matière de protection contre la fraude ont permis de bloquer plus de 617 millions de tentatives de fraude en 2023, permettant aux opérateurs d'économiser environ 87 millions € sur une seule année. Au total, les services de BICS ont permis au secteur d'économiser plus de 2,3 milliards € dans le cadre de tentatives de fraude.

BICS participe activement à des forums internationaux axés sur la prévention de la fraude (i3Forum, GSMA, ORECE, MEF, etc.). Le but consiste à promouvoir une **collaboration multisectorielle** dans la lutte contre la fraude. Grâce à son expertise en matière de sensibilisation et de protection contre la fraude télécom, BICS a été élue membre du conseil d'administration de l'i3Forum en 2023. Cette organisation

encourage la collaboration et l'innovation à l'échelle mondiale entre les opérateurs voix, les partenaires technologiques et les fournisseurs de services internationaux.

En 2023, BICS a décroché une nouvelle déclaration de conformité au **Code de conduite GLF**, une initiative sectorielle strictement contrôlée, qui vise à prévenir les activités frauduleuses dans le secteur télécom.

Telesign

Résolument engagée à faire du monde digital un espace plus sûr, Telesign a lancé en mai 2023 la **Continuous Trust™ Authority**.

Cette initiative a pour but de bâtir un nouvel avenir digital, un espace où les utilisateurs peuvent réaliser des transactions en ligne en toute sécurité, sans crainte de vol de données (digitales). Elle fournit un ensemble de ressources, d'études et d'expertises pour une meilleure compréhension du rôle critique que joue la confiance dans l'économie digitale. Elle comprend notamment les outils suivants :

- Trust Index : un rapport de recherche annuel sur les tendances en matière de confiance des consommateurs et son impact sur les marques ;
- Trust Certified Badge : une solution permettant aux entreprises de rassurer visuellement leurs clients en leur montrant qu'elles respectent des normes strictes en matière de protection contre la fraude ;
- Trust Alliance : un groupe de leaders d'opinion partageant les meilleures pratiques en matière de détection et de prévention de la fraude, afin d'aider les marques à développer des plateformes digitales plus fiables.

Cybersécurité et prévention de la fraude à l'échelle nationale

L'infrastructure de Proximus est protégée en permanence par **350 experts** répartis sur l'ensemble du Groupe (voir aussi : ['Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux'](#)). Nous proposons également des services de cybersécurité et d'intelligence permettant aux entreprises de se protéger contre les cyberattaques (voir aussi : ['Garantir une croissance rentable de](#)

[nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques'](#)). Le Security Operations Center (SOC) de Proximus a ainsi surveillé 3,5 milliards d'événements significatifs pour nos clients professionnels en 2023. Parmi eux, 57.000 incidents importants ont été identifiés, dont 11.600 nécessitaient une intervention.

Proximus joue par ailleurs un rôle moteur dans les programmes de cybersécurité en Belgique. Nous nous investissons en particulier dans le projet **StopPhishing**. Cette initiative des pouvoirs publics encourage les opérateurs télécoms à mettre en place des plateformes antiphishing et antifraude pour les SMS, les e-mails et les appels vocaux. À la mi-octobre 2023, nous avons lancé, en co-financement, une solution de détection basée sur l'IA pour protéger nos clients contre les SMS frauduleux. Sur une période d'un mois, nous avons multiplié par 50 le nombre de SMS frauduleux bloqués. En 2024, nous étendrons cette solution aux e-mails et aux appels.

Proximus collabore également avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet **Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS)**. Ce projet encourage tous les opérateurs télécoms en Belgique à bloquer les sites web malveillants identifiés et vérifiés par le Centre pour la Cybersécurité.

Le **partage d'expérience et de connaissances** est fondamental pour renforcer la cyber-résilience des organisations et la protection des personnes. En 2023, Proximus a traité 1.083 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Nous travaillons en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aidons dans leurs enquêtes sur des infractions pénales, telles que la possession et la distribution de contenus à caractère pédopornographique.

Nous développons et partageons notre expertise via une série de collaborations :

- 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, faciliter l'échange d'expertise 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'environnement réglementaire et ses évolutions.
- Pour rester au fait des nouvelles cybermenaces, nous collaborons également avec **l'OTAN, Europol** (Centre européen de lutte contre la cybercriminalité) et **Interpol** (Groupe mondial d'experts en cybercriminalité).

Sensibilisation à la cybersécurité

La sensibilisation reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi, chaque année, nos experts de la 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. Ainsi, nous avons constaté une recrudescence des attaques d'ingénierie sociale ciblant nos collaborateurs : 650 tentatives ont été répertoriées en 2023, contre 199 en 2022. Les attaques de phishing nous ont amenés à intensifier la formation des collaborateurs dans ce domaine en augmentant la fréquence et la diversité de nos simulations internes de phishing. Nous encourageons également les collaborateurs à signaler les e-mails suspects à notre équipe du CSIRT. Ces signalements permettent au Centre

pour la Cybersécurité Belgique (CCB) d'agir proactivement pour empêcher d'autres organisations d'être victimes de ces attaques. À cette fin, notre équipe du CSIRT publie des **alertes sur les réseaux sociaux** dès qu'une nouvelle campagne de phishing usurpant l'identité de Proximus est détectée. Nous utilisons également ce canal pour conseiller les utilisateurs et mieux les protéger contre les cybermenaces.

Afin de sensibiliser les jeunes au thème de la sécurité sur internet, Proximus participe, deux fois par an, aux **Internet Safe & Fun Days**. Depuis 13 ans, des collaborateurs formés par notre organisation partenaire Child Focus se rendent dans des écoles primaires pour apprendre aux enfants à surfer sans risque sur internet.

Nous nous sommes également associés au **Centre pour la Cybersécurité Belgique** et à la **Cyber Security Coalition** pour lancer la 9^e campagne média nationale de sensibilisation à la cybersécurité. Le thème abordé en 2023 était le phishing, l'une des menaces digitales à la croissance la plus rapide à l'heure actuelle.

En collaboration avec Paradigm (ex-CIRB), organisme en charge de la transformation digitale de la Région bruxelloise, nos **experts en cybersécurité de Proximus Ada** mettent gratuitement leurs compétences et leur expertise au service des Espaces Publics Numériques (EPN) de Bruxelles. Dans ces structures, les citoyens vulnérables ayant un accès limité aux ressources digitales peuvent utiliser du matériel informatique et assister à des initiations IT et à des formations en cybersécurité (voir aussi : ['Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux'](#)).

Réalisations en 2023

- Nouvelle déclaration de conformité au code de conduite GLF décrochée par BICS.
- Lancement, par Telesign, de l'initiative Continuous Trust™ Authority.
- StopPhishing : **50** fois plus de SMS frauduleux bloqués grâce à l'IA.
- Nos Internet Safe & Fun Days ont permis de former **5.512** enfants dans **104** écoles (contre 4.600 enfants dans 111 écoles en 2022).

Rapports non-financiers

Environnement	57
Social	78
Gouvernance	97
Contribution aux ODD	155
GRI et SASB	158



Environnement

Rapport environnemental

Note générale sur le rapport environnemental

Le rapport environnemental décrit les indicateurs clés, la portée, les périmètres, 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, Proximus Media House, BICS, Telesign Corporation, Connectimmo, Proximus ICT, Davinsi Labs, Codit, ClearMedia, Telindus – ISIT, Umbrio, Proximus Luxembourg, Mobile Vikings, Be Mobile, Doktr et Proximus ADA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.



E1 : Énergie

E1	Énergie	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation	TJ	1.808	1.652	1.571	1.625	1.618	✓
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à l'année précédente)	%	-4 %	-9 %	-5 %	3 %	0 %	
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2020)	%	-	-	-5 %	-2 %	-2 %	
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2007)	%	-29 %	-35 %	-38 %	-36 %	-36 %	
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	525	384	391	446	405	✓
E1.1	Chauffage : gaz naturel	TJ	105	62	73	71	62	✓
E1.1	Chauffage : mazout	TJ	35	46	25	38	28	✓
E1.2	Parc automobile : diesel	TJ	373	262	259	261	213	✓
E1.3	Parc automobile : essence	TJ	12	15	30	69	97	✓
	Parc automobile : GNC	TJ	-	-	4	5	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	1.283	1.267	1.180	1.180	1.213	✓
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation en GWh	GWh	357	352	328	329	337	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à l'année précédente)	%	-3 %	-1 %	-7 %	0 %	3 %	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2020)	%	-	-	-7 %	-7 %	-4 %	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2007)	%	-23 %	-24 %	-29 %	-29 %	-27 %	
	Réseau fixe et mobile	GWh	268	272	251	253	255	
	Centres de données	GWh	53	51	53	49	53	
	Bureaux + points de vente	GWh	36	28	24	27	29	
	% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO ou production propre (RE100 Belgique/Groupe)	%	100/100	100/100	100/100	100/100	100/100	
E1.4	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)	TJ/Mio €	0,321	0,304	0,284	0,278	0,270	✓
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au nombre d'ETP)	TJ/ETP	0,140	0,140	0,136	0,140	0,139	✓
E1.5	Économies d'énergie réseau	TJ	40	29	22	36	45	
	PUE centres de données	Indice	1,60	1,56	1,49	1,49	1,47	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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 2023.
- **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** : la baisse significative de la consommation de gaz naturel et mazout est due à la décision d'abaisser la température des locaux techniques à 16°C et à la mesure temporaire d'abaisser la température des immeubles de bureaux à 19°C pendant la crise énergétique.
- **E1.2** : le passage aux véhicules hybrides rechargeables (PHEV) et aux véhicules électriques (EV) entraîne une diminution de 18 % des émissions de carbone liées au diesel.
- **E1.3** : le nombre de PHEV a doublé en 2023 par rapport à 2022, ce qui a entraîné une augmentation de 40 % de la consommation d'essence.
- **E1.4** : les années précédentes ont été ajustées sur la base du chiffre d'affaires net.
- **E1.5** : augmentation significative principalement due à la mise hors service des armoires de rue (pour la distribution du cuivre) après le déploiement du FTTH et à l'abandon progressif des anciennes technologies (SDH, commutation). Les économies dues au partage du RAN n'étaient pas disponibles au moment de la publication et ne sont donc pas incluses dans ces chiffres.

E2 : Émissions

E2	Émissions	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	Émissions de CO ₂ e scope 1, 2 et 3	Ktonnes	779,3	554,6	536,0	551,4	551,1	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)	%	-8 %	-29 %	-3 %	3 %	0 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3 %	-1 %	-1 %	
	Émissions de CO ₂ e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	36,9	27,4	26,6	31,5	27,4	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-5 %	-26 %	-3 %	18 %	-13 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3 %	15 %	0 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-79 %	-83 %	-84 %	-81 %	-83 %	
	Crédits carbone obtenus	Ktonnes	40,1	27,4	26,6	5,9	6,7	
E2.1	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes CO ₂ e/Mio €	6,5	5,0	4,8	5,4	4,6	✓
E2.2	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes CO ₂ e/FTEs	2,9	2,4	2,3	2,7	2,4	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	36,0	26,6	26,6	31,5	27,4	✓
E2.3	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage	Ktonnes	9,2	7,2	6,4	7,3	5,6	✓
E2.4	Émissions de CO ₂ e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	0,3	0,3	0,2	1,2	0,4	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	26,5	19,1	20,1	22,9	21,5	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	0,9	0,8	0,0	0,0	0,0	✓
E2.5	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	62,5	70,4	52,2	53,9	45,4	
	Émissions de CO ₂ e scope 3 - 12 catégories pertinentes	Ktonnes	742,4	527,2	509,4	519,9	523,7	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scope 3 (par rapport à la baseline 20120) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3,4 %	-1,4 %	-0,7 %	
	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services	Ktonnes	460,4	440,6	421,7	437,3	449,5	
	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations	Ktonnes	199,8	0,0	0,0	-	-	
	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)	Ktonnes	9,3	8,7	8,9	15,1	14,5	
	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream'	Ktonnes	2,9	3,4	4,0	4,1	4,2	
E2.6	Scope 3 - catégorie 5 - déchets	Ktonnes	1,0	0,7	0,5	0,6	0,6	
	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires	Ktonnes	1,8	1,6	0,4	1,4	1,3	
E2.7	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile	Ktonnes	5,4	2,8	1,3	2,5	3,1	
E2.8	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream'	Ktonnes	/	/	0,7	0,7	0,9	
E2.5	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus	Ktonnes	4,5	13,4	19,8	2,9	2,4	
	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus	Ktonnes	/	/	0,01	0,01	0,01	
E2.5	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream'	Ktonnes	57,4	55,9	52,1	55,4	47,1	
	Scope 3 - catégorie 15 - Investissements	Ktonnes	N.A.	0,1	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.	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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, 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.
- La Science Based Targets initiative a confirmé la conformité des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Proximus aux Critères et Recommandations de la SBTi (version 5). L'équipe de validation de la SBTi a révisé les objectifs cibles des scopes 1 et 2 de Proximus et a établi qu'ils se conformaient à la trajectoire de 1,5 °C.
- **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).

Notes

- **E2.1** : la baisse de 15 % est principalement due à la diminution de 13 % de nos émissions de carbone du scope 1 en 2023 par rapport à 2022. Le chiffre d'affaires a augmenté de 2,4 %. Les années précédentes ont été ajustées sur la base du chiffre d'affaires net.
- **E2.2** : la diminution de 13 % est due à la baisse de 13 % de nos émissions de carbone du scope 1 en 2023 par rapport à 2022. Le nombre d'ETP a augmenté de 0,2 %.
- **E2.3** : la baisse significative est due à la décision d'abaisser la température des locaux techniques à 16°C et à la mesure temporaire d'abaisser la température des immeubles de bureaux à 19°C pendant la crise énergétique.
- **E2.4** : diminution significative due à la diminution des mises hors service d'installations, à un été moins intense qu'en 2022 et à la mise en œuvre de diverses mesures visant à réduire les problèmes de fiabilité.
- **E2.5** : la diminution est due à une réduction significative du facteur d'émission du réseau électrique belge considéré en 2023 par rapport à 2022.
- **E2.6** : une réduction générale des déchets est observée, la contribution la plus importante provenant de la réduction des déchets associés aux travaux d'excavation (terre et gravats). Ceci est la conséquence d'un nombre réduit d'interventions sur le réseau de cuivre et d'une augmentation

de l'externalisation de ces travaux via des partenariats stratégiques.

- **E2.7** : l'augmentation est due à un changement de méthode de calcul pour certaines filiales.
- **E2.8** : l'augmentation est due à un plus grand nombre de livraisons "downstream".

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 (émissions de CO ₂ 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 de CO ₂ spécifiques aux fournisseurs	Limité
Scope 3 - Cat. 2					
Immobilisations	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Intégré dans le 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	Proximus en Belgique/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 3 - Cat. 9					
Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Proximus en Belgique/100 %		Basé sur les facteurs d'émission des fournisseurs ou intégré dans le 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, TRO et décodeurs TV en location)	Moyen	Proximus en Belgique/98 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 15					
Activités des coentreprises Mwingz, Fiberklaar et Unifiber	N.A.	Proximus en Belgique/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 : Prévention des émissions de carbone causées par nos produits et services

E3	Réduction des émissions de carbone	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	Total	Ktonnes de CO₂e	/	465,19	501,9	741,4	769,6	
	Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO ₂ e	/	372,5	382,2	612,2	629,0	
	Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO ₂ e	/	41,2	63,2	66,5	69,1	
E3.1	Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO ₂ e	/	32,9	36,6	34,4	39,7	
	Cloud et communication IP	Ktonnes de CO ₂ e	/	1,3	1,5	1,6	1,8	
	Cloud Proximus et cloud public	Ktonnes de CO ₂ e	/	3,9	4,0	1,6	1,8	
E3.2	Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO ₂ e	/	7,4	8,7	9,1	7,5	
E3.3	Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO ₂ e	/	5,9	5,7	16,1	20,7	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

Définitions

- **Prévention 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 du produit à la prévention des émissions de carbone
 - Les marges directes sur nos produits ou solutions (données utilisées pour estimer la contribution de Proximus à la prévention)
- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative numérique.
- **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 conférences en ligne est due à un plus grand nombre de systèmes de téléconférence fournis à nos clients en 2023 par rapport à 2022.
- **E3.2** : la diminution du nombre de véhicules et du trafic est liée à un changement de méthodologie de calcul (distance annuelle plus courte prise en compte pour les poids lourds).
- **E3.3** : l'augmentation des émissions évitées associée à la solution Smart building & metering est principalement due au déploiement à grande échelle de compteurs d'électricité et de gaz intelligents en Belgique.

E4 : Circularité

E4	Circularité	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
E4.1	Total des déchets - Belgique	Ktonnes	13,60	10,78	8,70	6,97	5,39	✓
	Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	8,7 %	5,4 %	3,5 %	2,7 %	4,1 %	✓
E4.2	Pourcentage de déchets réutilisés/ recyclés - Belgique	%	87 %	88 %	89 %	87 %	84 %	✓
E4.1	Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	10,60	8,82	7,45	5,86	4,30	✓
E4.3	Câbles en cuivre recyclés - Belgique	Ktonnes	/	/	0,86	0,63	0,59	✓
	Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	1,80	1,32	0,95	0,92	0,86	✓
E4.2	Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	1,20	0,57	0,30	0,19	0,22	✓
E4.4	Consommation de papier - Belgique	Ktonnes	0,65	0,59	0,38	0,29	0,34	
E4.5	Consommation d'eau - Belgique	'OOOL	109.392	87.551	77.823	62.919	78.812	
	Nombre total de GSM collectés et d'appareils fixes reconditionnés - Belgique et Proximus Luxembourg	Nombre	/	/	907.194	776.914	927.434	✓
E4.6	Nombre total de GSM collectés - Belgique et Proximus Luxembourg	Nombre	31.475	72.764	80.406	121.042	128.002	✓
	GSM collectés par Proximus SA et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage	Nombre	19.255	64.941	70.830	103.435	109.279	✓
	GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet pour réutilisation et recyclage - Belgique	Nombre	12.220	7.823	9.576	17.607	18.723	✓
	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage - Belgique	Nombre	189	239	432	349	351	
E4.7	Nombre total d'appareils reconditionnés - Belgique et Proximus Luxembourg	Nombre	336.000	409.476	826.788	655.872	799.432	✓
	Nombre de Internet Boxes reconditionnés - Belgique	Nombre	140.000	164.340	178.520	143.970	177.759	✓
	Nombre de Internet Boxes reconditionnés/nouveaux Internet Boxes installés - Belgique	%	26 %	32 %	28 %	25 %	31 %	
	Nombre de TV Boxes reconditionnés - Belgique	Nombre	196.000	245.136	314.407	244.990	211.987	✓
	Nombre de TV Boxes reconditionnés/nouveaux TV Boxes installés - Belgique	%	39 %	41 %	51 %	38 %	53 %	
	Nombre de télécommandes reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	8.348	31.789	17.120	✓
	Nombre d'alimentations reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	231.357	173.385	329.139	✓
	Nombre de Wi-Fi Boosters reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	78.400	46.460	39.775	✓
	Nombre de PABX reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	9.250	5.929	3.966	✓
	Nombre d'équipements de réseau reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	6.506	6.363	8.501	✓
	Nombre de TRO reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	2.986	11.185	✓

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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 (mesures individuelles).
Différence entre déchets dangereux et non dangereux. Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- **Câbles en cuivre recyclés** : la plupart des câbles en cuivre proviennent de nos activités de réseau. Ils sont combinés avec d'autres câbles récupérés dans nos activités.
- **Consommation d'eau** : la consommation d'eau est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **Alimentations** : câbles d'alimentation des appareils récupérés.
- **PABX (Private Automatic Branch Exchange)** : central téléphonique privé. Central 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** : une réduction générale des déchets est observée, la contribution la plus importante provenant de la réduction des déchets associés aux travaux d'excavation (terre et gravats). Ceci est la conséquence d'un nombre réduit d'interventions sur le réseau cuivre et d'une augmentation de l'externalisation de ces travaux via des partenariats stratégiques.
- **E4.2** : 97 % des déchets dangereux sont liés aux batteries. En 2023, les quantités de déchets généraux ont diminué, tandis que les quantités de déchets dangereux ont légèrement augmenté, ce qui se traduit par un pourcentage plus élevé de déchets dangereux.
- **E4.3** : la quantité de câbles en cuivre se compose de 508 tonnes collectées par notre département réseau et de 82 tonnes provenant d'autres sources.
- **E4.4** : l'augmentation de la consommation de papier est principalement due à l'augmentation du taux d'occupation des bureaux.
- **E4.5** : l'augmentation de la consommation d'eau est principalement due à l'augmentation du taux d'occupation des bureaux.
- **E4.6** : les téléphones mobiles collectés comprennent 125.724 appareils par Proximus SA et 2.278 appareils par Proximus Luxembourg.
- **E4.7** : depuis cette année, ce KPI ne concerne que les appareils fixes : à partir de cette année, nous n'incluons plus les téléphones mobiles remis à neuf dans ce calcul. Nous avons corrigé les chiffres des années précédentes en conséquence. Cette année, l'accent a été mis sur la remise en état des Internet Boxes et des PSU, ce qui a entraîné des volumes beaucoup plus importants. Cela signifie moins de priorité sur d'autres catégories, ce qui explique la baisse des volumes. L'équipements de réseau variera d'une année sur l'autre, car il est difficile de prédire le flux d'entrée. Les TRO ont été mis en service en octobre 2022, de sorte que cette première année complète donne un résultat supérieur à celui de l'année dernière.

E5 : Chaîne d'approvisionnement

E5	Chaîne d'approvisionnement	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
E5.1	% des dépenses totales auprès des fournisseurs disposant d'une Chaîne d'approvisionnement scorecard EcoVadis - Proximus SA	%	32 %	55 %	56 %	68 %	47 %	✓
E5.2	Nombre total d'opérations d'audit sur site depuis le début de l'année en collaboration avec JAC	Nombre	661	741	812	910	1.060	
	Nombre d'audits sur site en collaboration avec le JAC	Nombre	84	80	71	98	150	✓
	% des dépenses totales auprès des fournisseurs Proximus soumises à des opérations d'audit sur site en collaboration avec JAC - Proximus SA	%	/	/	/	/	19 %	✓
	% d'émissions représentées par des fournisseurs ayant des objectifs de réduction des émissions alignés sur la trajectoire scientifique de 1,5°C - Proximus SA	%	/	/	16 %	18 %	29 %	
E5.3	% des dépenses totales chez des fournisseurs ciblés ayant réalisé un Climate Maturity Assessment - Proximus SA	%	/	/	/	/	76 %	
E5.3	% des dépenses totales auprès de fournisseurs ciblés ayant des clauses climatiques dans leurs contrats - Proximus SA	%	/	/	/	/	13 %	
	% d'acheteurs ayant reçu une formation sur les pratiques d'achats durables - Proximus SA	%	/	/	100 %	100 %	100 %	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

Définitions

- **JAC (Joint Alliance for CSR)** : association sans but lucratif regroupant 27 opérateurs de télécommunications. Sa mission consiste à contrôler, évaluer et développer des pratiques RSE dans les centres de fabrication de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs du secteur des technologies de l'information et de la communication (ICT).
- **EcoVadis** : plateforme commerciale bien établie qui permet aux organisations de s'évaluer et de distribuer des évaluations ESG (environnemental, social et de gouvernance). Nous prenons en compte les fournisseurs qui disposent d'une scorecard valide sur la plateforme EcoVadis et la partagent publiquement. Cette scorecard ne peut remonter à plus de trois ans.
- **Les objectifs scientifiquement fondés de 1,5°C** sont soit des objectifs validés par la Science Based Targets initiative et alignés sur la science du climat, soit des objectifs communiqués au grand public, conformes aux critères techniques de la SBTi, mais non validés par cette dernière.
- **Climate Maturity Assessment** : l'évaluation de la maturité climatique est une méthodologie d'évaluation conçue par Proximus SA. Cette étude évalue les performances d'un fournisseur en matière de comptabilité carbone, d'objectifs de réduction des émissions de carbone et de feuille de route en matière d'énergies renouvelables. Cette évaluation établit un niveau de maturité climatique utilisé par Proximus pour faire appel à un fournisseur sur la base de ses performances actuelles.
- **Clauses climatiques** : les clauses climatiques sont des clauses personnalisées conçues par Proximus SA. Elles exigent du fournisseur un engagement formel à prendre des mesures en vue d'établir une comptabilité carbone, des objectifs de réduction des émissions de carbone et une feuille de route en matière d'énergies renouvelables dans un délai précis.

Notes

- **E5.1** : la forte diminution d'une année sur l'autre du pourcentage des dépenses chez les fournisseurs disposant d'une carte de score EcoVadis valide s'explique par un changement dans la définition de l'indicateur. Proximus est devenu plus strict et accepte seulement les cartes de score EcoVadis comme valides si la dernière fiche disponible ne remonte pas à plus de 3 ans et si elle dépasse un score minimum de 45 sur 100. Le nombre de cartes de score valides a donc diminué. Il n'a pas été possible de procéder à une révision rétroactive des chiffres des années précédentes.
- **E5.2** : la forte augmentation d'une année sur l'autre du nombre d'opérations d'audit sur site s'explique par l'augmentation du nombre d'audits exécutés après la crise du Covid. Le grand nombre d'audits par rapport à la période pré-covid est dû à l'augmentation du nombre de membres de l'Alliance conjointe pour la RSE (JAC).
- **E5.3** : avec le lancement opérationnel de notre programme d'engagement des fournisseurs, nous avons pour la première fois envoyé et suivi une évaluation de maturité climatique spécifique à Proximus. Sur base du niveau de maturité résultant de cette évaluation, nous avons commencé à modifier les clauses climatiques dans les contrats des fournisseurs à faible maturité.

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 Proximus Leadership Squad.
- 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 Proximus Leadership Squad
- Système de gestion intégré, certificats ISO9001 et ISO14001 pour notre Centre de données de Machelen et les activités de Telindus Netherlands
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie
- 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'une toolbox sur la thématique des PFAS et le bon tri des déchets dans les différents flux de déchets (PMC, DEEE, déchets résiduels ...) 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 (plus d'informations dans : '[Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement](#)').

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 2023 (en milliers €)*	Éligible (%)**	Aligné (%)***
Chiffre d'affaires	6.042 €	0 %	0 %
CapEx	1.325 €	0 %	0 %
OpEx	2.091 €	0 %	0 %

* Plus d'informations dans '[États financiers consolidés](#)', p. 165.

** Compte tenu des six objectifs environnementaux.

*** Compte tenu de l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique.

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 notre éligibilité et notre alignement sont **non significatifs pour Proximus en 2023**. 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 2022 de son rapport annuel, Proximus a procédé à une évaluation actualisée de l'exercice 2022, en y incluant les six objectifs environnementaux de la taxonomie pour l'exercice 2023.

Cet exercice a permis de mettre en évidence sept activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant potentiellement éligibles. Ces activités ont été identifiées sur la base des descriptions détaillées dans le règlement.

Parmi les activités précitées, les **bornes de recharge électriques** et **services IdO** spécifiques aux bâtiments et compteurs intelligents ont été jugés éligibles.

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Prévention de la pollution	Biodiversité
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		✓				
1.2 Fabrication d'équipements électriques et électroniques	Internet Box, TV Box, etc.				✓		
5.1 Réparation, remise en état et remanufacturation	Appareils reconditionnés				✓		

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.

Ces activités éligibles représentent de très faibles montants en termes de chiffre d'affaires, de CapEx et d'OpEx, entraînant un taux d'éligibilité de 0 % après arrondi.

Les activités de centres de données, les services de consultance ICT, Proximus Media House, la fabrication d'équipements électriques et électroniques de même que les activités

de réparation, remise en état et autres activités connexes 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. Or, beaucoup d'activités mentionnées ci-dessus sont sous-traitées dans le cadre de partenariats stratégiques.
- Les activités éligibles doivent avoir pour vocation directe d'adapter la société au changement climatique (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Adaptation au changement climatique"), de réduire les fuites (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Utilisation durable des ressources aquatiques et marines") ou encore de contribuer à la transition vers une économie circulaire (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Économie circulaire"). Pour ces activités spécifiques, notre impact est plutôt évalué comme crucial, mais indirect, étant donné notre rôle de facilitateur de communication essentiel pour les solutions spécifiques.

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.¹

1 Paragraphe 159 de la "Communication de la Commission sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de l'acte délégué relatif au volet climatique de la taxonomie de l'UE établissant les critères d'examen technique applicables aux activités économiques qui contribuent substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et ne causent de préjudice important à aucun autre des objectifs environnementaux" <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52023XC00267>

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 faire 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.

Activités liées à l'énergie nucléaire

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON

Activités liées au gaz fossile

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Activités économiques (1)				OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T
Texte	Devise	%																	

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
Dont habitantes	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
Dont transitoires	0 €	0%	0%							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL				EL									0%	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL				EL									0%	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									0%	
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie	6,042 M €	100%																	
TOTAL*		100%																	

* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

Part des dépenses CapEx issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Activités économiques (1)	Devise	%	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
Dont habilitantes	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
Dont transitoires	0 €	0%	0%							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL			EL									0%		
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL			EL									0%		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CapEx des activités non éligibles à la taxonomie	1.325 M €	100%																	
TOTAL*		100%																	

* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

Part des OpEx concernant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Texte	Devise	%	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
Dont habitantes	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
Dont transitoires	0 €	0%	0%						NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									0%	
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

OpEx des activités non éligibles à la taxonomie	2.091 M €	100%																	
TOTAL*		100%																	

* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Alors que le changement climatique reste très important, nous avons poursuivi en 2023 la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures), un cadre international destiné à évaluer financièrement les risques et les opportunités climatiques. Proximus soutient officiellement [les recommandations de la TCFD](#).

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. 97• Gouvernance du développement durable, p. 103• Rapport de gestion des risques, p. 308• Comité de gestion des risques et conformité, p. 321• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1a, C1.1b, C1.2
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. 103• Rapport de rémunération : rémunération variable à court terme et à long terme, p. 127• Système de gestion environnementale, p. 69• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2

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. 117• Risque environnemental et changement climatique, p. 315• Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p. 320• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a
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. 12• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, p. 47• Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p. 15• Taxonomie européenne, p. 70• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1, C3.3, C3.4
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. 315• Risques opérationnels, p. 319• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.2, C3.2a, C3.2b

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.	<ul style="list-style-type: none">• Rapport de gestion des risques, p. 308• Risque environnemental et changement climatique, p. 315• Réponses 2023 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.	<ul style="list-style-type: none">• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, p. 47• Rapport de gestion des risques, p. 308• Réponses 2023 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.	<ul style="list-style-type: none">• Rapport de gestion des risques, p. 308• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2

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.	<ul style="list-style-type: none">• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, y compris l'état d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 47.• Rapport environnemental, p. 57• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C9.1
b Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	<ul style="list-style-type: none">• État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 47• Émissions, p. 60• Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p. 64• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C6.1, C6.3, C6.5, C6.5a
c Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	<ul style="list-style-type: none">• Rapport environnemental, p. 57• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2c, C4.3a, C4.3c, C4.5a

Social

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	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus	Nombre	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654	
	BICS	Nombre	467	468	450	503	514	
	Telesign	Nombre	322	425	504	704	782	
	Groupe Proximus excl BICS et Telesign	Nombre	12.143	10.530	10.577	10.427	10.358	
	Nombre total d'employés et d'ouvriers (ETP)	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,70	8.484,50	
	Employés	Nombre	9.651,6	8.180,3	8.796,2	8.615,70	8.484,50	
	Ouvriers	Nombre	904,6	643,7	0,0	0,0	0,0	
	Nombre total d'employés (ETP) par genre	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,7	8.484,5	
	Femmes	Nombre	3.232,7	2.629,5	2.633,5	2.627,6	2.581,6	
	Hommes	Nombre	7.323,5	6.194,5	6.162,7	5.988,1	5.902,9	
	Nombre total d'employés (ETP) par niveau	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,7	8.484,5	
	Haute direction	Nombre	153,5	164,0	167,0	166,0	156,5	
	Femmes	Nombre	35,5	39,0	37,0	37,0	37,0	
	Hommes	Nombre	118,0	125,0	130,0	129,0	119,5	
	Cadres supérieurs	Nombre	914,8	899,4	953,0	1.059,4	1.074,9	
	Femmes	Nombre	234,0	239,4	268,6	313,5	316,8	
	Hommes	Nombre	680,8	660,0	684,4	745,9	758,1	
	Cadres moyens	Nombre	2.171,7	2.060,9	2.155,2	2.109,6	2.094,9	
	Femmes	Nombre	577,2	571,1	614,9	615,7	620,4	
	Hommes	Nombre	1.594,5	1.489,8	1.540,3	1.493,9	1.474,5	
	Cadres inférieurs	Nombre	605,7	539,2	524,5	520,4	489,8	
	Femmes	Nombre	235,2	209,2	199,2	207,8	191,5	
	Hommes	Nombre	370,5	330,0	325,3	312,6	298,3	
	Sales	Nombre	1.516,6	1.123,1	1.087,8	1.049,1	1.077	
	Femmes	Nombre	643,0	435,0	403,9	377,6	381,2	
	Hommes	Nombre	873,6	688,1	683,9	671,5	695,8	
	Employés	Nombre	5.194,0	4.037,5	3.908,7	3.711,2	3.591,35	
	Femmes	Nombre	1.507,8	1.135,9	1.109,9	1.076,0	1.034,65	
	Hommes	Nombre	3.686,1	2.901,6	2.798,8	2.635,2	2.556,7	
S1.1	Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,7	8.484,5	
	Durée déterminée	Nombre	164,8	131,8	99,0	118,0	131,0	
	Femmes	Nombre	58,8	65,8	33,0	43,0	52,0	
	Hommes	Nombre	106,0	66,0	66,0	75,0	79,0	
	Bruxelles	Nombre	37,8	28,8	27,0	26,0	21,0	
	Flandre	Nombre	68,0	77,0	42,0	56,0	86,0	
	Wallonie	Nombre	59,0	26,0	30,0	36,0	24,0	
	Contrat de remplacement	Nombre	0,0	0,0	1,0	2,0	1,0	
	Femmes	Nombre	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	
	Hommes	Nombre	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	
	Bruxelles	Nombre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Flandre	Nombre	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	
	Wallonie	Nombre	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	
	Statutaires	Nombre	2.768,8	1.879,1	1.737,6	1.544,8	1.401,5	
	Femmes	Nombre	512,6	336,6	318,3	290,6	265,4	
	Hommes	Nombre	2.256,6	1.542,5	1.419,3	1.254,2	1.136,1	

Bruxelles	Nombre	1.226,1	955,3	897,1	843,3	788,2
Flandre	Nombre	779,3	424,5	384,2	316,1	279,6
Wallonie	Nombre	763,4	499,3	456,3	385,4	333,7
Durée indéterminée	Nombre	7.622,6	6.813,1	6.958,6	6.950,9	6.947,0
Femmes	Nombre	2.661,5	2.227,1	2.282,2	2.293,0	2.263,2
Hommes	Nombre	4.961,1	4.586,0	4.676,4	4.657,9	4.683,8
Bruxelles	Nombre	4.956,8	4.551,2	4.645,2	4.674,0	4.661,4
Flandre	Nombre	1.312,1	1.127,4	1.180,0	1.150,1	1.149,7
Wallonie	Nombre	1.353,7	1.134,6	1.133,4	1.126,8	1.135,8
Nombre total d'employés (ETP) par langue	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,70	8.484,5
Néerlandais	Nombre	5.625,4	4.717,5	4.700,3	4.593,20	4.543,1
Français	Nombre	4.900,4	4.088,7	4.078,6	4.006,90	3.926
Allemand	Nombre	30,4	17,8	17,3	15,5	15,3
Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,7	8.484,5
Moins de 30 ans	Nombre	861,3	838,9	758,2	695,1	689,4
30-50 ans	Nombre	5.917,9	5.038,4	4.869	4.683,20	4.084,5
Plus de 50 ans	Nombre	3.777,1	2.946,8	3.169	3.237,30	3.710,6
Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre	Nombre	10.556,2	8.824,0	8.796,2	8.615,70	8.484,5
Temps plein	Nombre	9.125,9	8.093,7	8.063,9	7.894,00	7.728,8
Femmes	Nombre	2.499,6	2.202,3	2.224,7	2.234,30	2.186
Hommes	Nombre	6.626,3	5.891,4	5.839,2	5.659,70	5.542,8
Bruxelles	Nombre	5.623,3	5.224,4	5.245,5	5.203,60	5.105,4
Flandre	Nombre	1.701,1	1.423,3	1.413,8	1.343,10	1.334,6
Wallonie	Nombre	1.801,5	1.446,0	1.404,6	1.347,30	1.288,8
Temps partiel	Nombre	1.430,3	730,3	732,3	721,7	755,7
Femmes	Nombre	733,1	427,2	408,8	393,3	395,6
Hommes	Nombre	697,2	303,1	323,5	328,4	360,1
Bruxelles	Nombre	597,4	310,9	323,8	339,7	368,2
Flandre	Nombre	458,3	205,6	192,4	180,1	181,7
Wallonie	Nombre	374,6	213,9	216,1	201,9	205,7
Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail	%	98,5 %	98,1 %	98,1 %	98,1 %	98,1 %

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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** : tout membre du personnel n'appartenant pas à la catégorie "employé statutaire"
- **Employé statutaire** : tout employé nommé de façon permanente à un grade par l'autorité de nomination de Proximus.
- **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.
- **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. 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, 2021-2022 et 2023-2024.

Notes

- **S1.1** : l'augmentation du nombre de salariés ayant un contrat à durée déterminée est principalement due à une campagne de recrutement dans le département Sales.
- 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.

S2 : Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen	56 %	71,5 %	70 %	71 %	77 %	
	% total des effectifs qui ont reçu une évaluation							
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (Nombre)	7,6 % (807)	24,7 % (2.179,7)	4,4 % (388,7)	5,9 % (506,2)	5,1 % (432,6)	
	Femmes	% (Nombre)	6,5 % (208,5)	30,5 % (803,3)	3,8 % (100,7)	4,4 % (116,5)	4,5 % (116,5)	
	Hommes	% (Nombre)	8,2 % (598,5)	22,2 % (1.376,4)	4,7 % (288)	6,5 % (389,7)	5,4 % (316,1)	
	Moins de 30 ans	% (Nombre)	14,8 % (128,1)	20,1 % (168,9)	13,4 % (101,6)	14,7 % (102,0)	16,8 % (115,6)	
	30-50 ans	% (Nombre)	3,2 % (189,1)	16,1 % (810,7)	2,8 % (135,6)	4,2 % (194,5)	3,8 % (156,3)	
	Plus de 50 ans	% (Nombre)	13 % (489,8)	40,7 % (1.200)	4,8 % (151,5)	6,5 % (209,7)	4,3 % (160,7)	
	Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (Nombre)	2,9 % (308,8)	5,2 % (458,9)	5,0 % (442,5)	5,3 % (455,3)	5 % (424,3)	
	Femmes	% (Nombre)	3,1 % (101,8)	6,2 % (161,9)	5,5 % (146,0)	5,7 % (150,5)	4,8 % (123,8)	
	Hommes	% (Nombre)	2,8 % (207,0)	4,8 % (297,0)	4,8 % (296,5)	5,1 % (304,8)	5,1 % (300,5)	
	Moins de 30 ans	% (Nombre)	18,8 % (162,00)	32,9 % (276,0)	28,1 % (213,0)	29,2 % (202,8)	36,7 % (253)	
	30-50 ans	% (Nombre)	2,3 % (133,5)	3,5 % (175,9)	4,5 % (217,5)	4,9 % (228,5)	3,8 % (156)	
	Plus de 50 ans	% (Nombre)	0,4 % (13,3)	0,2 % (7,0)	0,4 % (12,0)	0,7 % (24,0)	0,4 % (15,3)	
S2.3	Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	Nombre	340	537	231	276	277	
	Femmes	Nombre	181	261	119	126	126	
	Hommes	Nombre	159	276	112	150	151	
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	342	274	525	220	271	
	Femmes	Nombre	180	136	259	112	124	
	Hommes	Nombre	162	138	266	108	147	
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
	Reprise du travail	%	95,2 %	88,6 %	96,7 %	96,5 %	91,1 %	
	Femmes	%	95,8 %	85,6 %	96,0 %	98,4 %	96,9 %	
	Hommes	%	94,6 %	91,7 %	97,4 %	94,9 %	91,9 %	
	Taux de rétention	%	95,5 %	76,8 %	87,2 %	92,1 %	94,1 %	
	Femmes	%	95,7 %	72,0 %	85,2 %	90,3 %	90,6 %	
	Hommes	%	95,3 %	82,1 %	89,3 %	93,9 %	91,5 %	
S2.5	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	55,0 %	76,0 %	N.A.	N.A.	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	55,0 %	56,0 %	78,0 %	81,0 %	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	69,0 %	68,0 %	73,0 %	79,0 %	82,0 %	

S2.6 Évaluation de l'égalité de rémunération par genre		%				
Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	146.617,7 €	162.841,0 €	171.908,0 €
Hommes	%	N.A.	N.A.	100,1 %	100,11 %	100,17 %
Femmes	%	N.A.	N.A.	99,8 %	99,61 %	99,46 %
Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	55.765,3 €	62.348,0 €	63.495,0 €
Hommes	%	N.A.	N.A.	101,4 %	101,08 %	101 %
Femmes	%	N.A.	N.A.	97,1 %	97,72 %	97,88 %

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

Définitions

- **Rotation** : nombre d'employés (ETP) ayant quitté l'entreprise au cours de la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, pension). Le taux est calculé en divisant le nombre de départs (ETP) au cours de la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting.
- **Nouveaux recrutements** : nombre d'employés (ETP) engagés pendant la période de reporting. Le taux est calculé en divisant le nombre d'employés engagés (ETP) pendant la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting. Il se définit comme le nombre de nouvelles entrées pendant la période de reporting, divisé par le nombre total d'employés occupés dans cette catégorie à la fin de la période de reporting. Par exemple : nombre de nouvelles employées pendant la période de reporting / nombre de femmes travaillant chez Proximus SA à la fin de la période de reporting) * 100.
- **Taux de reprise du travail - calcul** : nombre total d'employés ayant effectivement repris le travail après un congé parental / nombre total d'employés devant reprendre le travail après un congé parental) * 100. Ces chiffres sont exprimés en effectifs et non en ETP.
- **Taux de rétention - calcul** : nombre total d'employés toujours en service 12 mois après avoir repris le travail à la suite d'un congé parental / nombre total d'employés revenant d'un congé parental pris pendant la ou les périodes de reporting précédentes) * 100
- **Travail à domicile** : pourcentage de la durée totale du travail effectué à domicile.
- **Bon niveau de bien-être physique et mental** : 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.

Notes

- **S2.1** : pour la première fois, l'enquête a été envoyée à tous les collègues des 16 entreprises du Groupe Proximus en Belgique et à l'international. 8 collègues sur 10 y ont participé. Nous constatons une augmentation générale pour toutes les unités commerciales sur le pilier d'engagement complet par rapport à 2022.
- **S2.2** : 2020 a été une année exceptionnelle en raison du plan de transformation. Depuis 2021, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** : en 2023, 277 employés sont revenus au travail après un congé parental. Tous les congés parentaux de l'année ont été pris en compte, que l'employé concerné soit parti ou non à la fin de l'année.
- **S2.4** : en lien avec le KPI précédent.
- **S2.5** : 3 jours de télétravail sont 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 2023.
- 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 2023, les femmes cadres ont perçu 0,54 % 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	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	621	1.385	887	1.342	683	
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	39	39,5	41,3	42,3	53,4	
	Femmes	Heures	30	34,5	30,8	36,3	53,5	
	Hommes	Heures	42	41,7	45,8	44,9	53,4	
	Haute direction	Heures	37	26,1	26,3	47,7	39,4	
	Cadres supérieurs	Heures	38	32,3	30,3	42,4	51,7	
	Cadres moyens	Heures	38	30,3	32,2	41,6	54,7	
	Cadres inférieurs	Heures	41	30,8	30,7	40,8	51,3	
	Employés	Heures	39	46,5	50,6	42,6	53,8	
S3.3	% de l'effectif total ayant reçu des formations sur la diversité, la discrimination et le harcèlement	%					7,4 %	
S3.3	% des effectifs totaux ayant suivi des formations professionnelles/de compétences	%					99,52 %	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

Définitions

- **Mouvements internes** : tous les mouvements réalisés à la suite d'une procédure de sélection. Sont considérés comme des mouvements internes : les mouvements latéraux, promotions, mouvements latéraux via le Mobility Board, promotions via le Mobility Board, mutations, rétrogradations, sécurisations (changement pour les employés sales d'un contrat à durée déterminée pour un contrat à durée indéterminée) et sécurisations + promotions.
- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.
- **% des effectifs totaux ayant suivi des formations professionnelles/de compétences** : nombre d'employés ayant suivi au moins une formation (formelle ou informelle), divisé par le nombre d'employés.

Notes

- **S3.1** : le mode de calcul des mouvements internes a été revu (voir définition) et les chiffres ont été recalculés depuis 2018.
- **S3.2** : cette augmentation est une conséquence directe de l'augmentation du nombre d'heures d'apprentissage. Cela est dû à l'introduction d'un KPI, qui a encouragé l'entreprise, les chefs d'équipe et les partenaires d'apprentissage à se concentrer beaucoup plus que précédemment sur la formation de chaque employé. Ce qui a clairement eu le résultat escompté.

S4 : Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S4.1	Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000007	0,000008	0,000004	0,00001	0,000009	
	Femmes	Taux	0,000008	0,000002	0,000001	0,000008	0,000005	
	Hommes	Taux	0,00001	0,00001	0,000005	0,00001	0,00001	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000007	0,0000005	0,0000003	0,00000007	0,00000007	
	Femmes	Taux	0	0,0000002	0	0,0000002	0	
	Hommes	Taux	0,000001	0,0000006	0,0000005	0	0,0000001	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0001	0,000004	0,000009	0,000010	0,00002	
	Hommes	Taux	0,0001	0,0002	0,0002	0,00015	0,0002	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,9 %	6,3 %	6,3 %	7,1 %	7,3 %	
	Femmes	%	11,6 %	8,2 %	8,2 %	9,4 %	9,9 %	
	Hommes	%	6,2 %	5,5 %	5,4 %	6,1 %	6,1 %	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	1	1	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	1	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	Nombre						
	Taux de blessures	Nombre	28	15	10	10	12	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	0	
	% de sites avec évaluation des risques en matière de santé et de sécurité	%						

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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.

Notes S4.1 et S4.2

- Le département Prévention et Protection (CPP) est le moteur des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique commune de bien-être et donne des conseils sur toutes les questions entourant ce sujet. Tous les produits, biens et services de Proximus doivent répondre aux normes de "bien-être au travail".
- Le Comité Bien-être s'occupe de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite des aspects tels que l'analyse des risques sur les lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de sécurité incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques. Par ailleurs, des comités locaux de bien-être abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des consignes de sécurité et d'autres sujets tels que les risques psychosociaux.
- En 2023, nous avons participé à la création de Campus. Nous avons préparé le nouveau bâtiment Boréal pour accueillir le personnel dans un environnement sécuritaire et confortable pendant le déménagement.
- Nous disposons d'un programme de surveillance médicale au travail pour les travailleurs exposés à des risques professionnels. En collaboration avec notre filiale DOKTR et notre partenaire médical Cohezio, nous avons lancé en 2023 le programme visant à 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 de manière numérique.
- En 2023, nous avons mis en œuvre un nouveau Plan d'Action Annuel en réalisant une analyse des risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail, ainsi qu'en communiquant les consignes de sécurité aux salariés et les règles VCO/VCA pour les services opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse des risques pour nos techniciens sur site, responsables des installations et employés des entrepôts, pour nos techniciens qui se déplacent en vélo cargo, mis en place des e-learning avec VIAS sur la sécurité routière (danger des voitures électriques, vélos électriques, scooters, etc.), nous avons également réalisé un e-learning "Êtes-vous assis confortablement ?" au bureau/à la maison/en voiture,

une analyse des risques psychosociaux dans différents services, introduit une application pour soutenir le bien-être mental, défini des mesures préventives contre les agressions de tiers pour les employés en contact avec les clients, et nous avons organisé des formations sur la lutte contre les incendies et des formations BA4/BA5 pour travailler en toute sécurité sur les installations électriques.

- Nous avons également lancé un projet pilote pour gérer le stress en intégrant des applications dans les processus d'intervention informels. Nous continuerons également à mettre en œuvre les politiques VCA/VCO et continuerons 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 installations de télécommunications et à déterminer les mesures de prévention et de protection appropriées. Par ailleurs, nous continuerons à organiser des formations à la sécurité grâce au numérique.

S5 : Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (Nombre)	2 (1)	1 (0)	2 (0)	1 (1)	1 (1)	

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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 sept 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.

S6 : Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
Investissement dans les communautés								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	436.191	469.332	374.391	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	2.961	2.295	2.453	
Accès au digital								
		Nombre						
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	445	259	351	
	Distribution de codes Wi-Fi	Nombre	N.A.	24.693	2.581	N.A.	N.A.	
Éducation au digital								
		Nombre						
	Total number of people trained through digital inclusion projects	Nombre	12.524	10.400	14.144	8.594	15.515	
S6.3 Accessibilité digitale								
		%						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	44 %	73 %	55 %	52 %	75 %	✓
	Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)	%	N.A.	N.A.	61 %	86 %	96 %	✓

* Dans le périmètre de la mission d'assurance limitée 2023

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.
- **Projets d'inclusion digitale (# de personnes concernées) :** nombres de personnes (étudiants, enseignants, seniors)

formées dans le cadre des initiatives que nous soutenons (MolenGeek, l'École19, Technobel, 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 à l'offre au cours de la période de reporting.

Notes

- **S6.1 :** nous investissons 374.391 € dans des projets d'inclusion digitale destinés aux demandeurs d'emploi (MolenGeek, l'École19 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 2.453 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

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

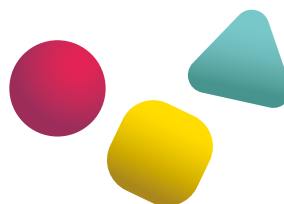
Proximus est intimement convaincue qu'une main-d'œuvre diversifiée, tant en termes de talents et d'expériences uniques que d'autres caractéristiques non liées aux capacités individuelles, lui permettra d'atteindre un marché plus diversifié et de créer une entreprise durable.

Fort de cette vision, elle s'est dotée d'une [Politique de diversité et d'égalité des chances](#), qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus et fait partie intégrante du [Code de Conduite](#) de l'entreprise.

À travers cette politique, Proximus entend créer un environnement de travail positif et sûr, qui respecte et valorise l'authenticité de chaque individu et défend l'égalité des chances pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur parcours personnel. Proximus s'engage ainsi à :

- traiter tous les candidats et collaborateurs de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs ;
- 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 sa 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.



diversity & inclusion

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 son engagement à recruter des collaborateurs animés d'une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme à sa culture Think possible, Proximus a mis en place **une clause de non-discrimination** pour chaque nouvelle candidature. Dès leur arrivée dans l'entreprise, Proximus fait de ses nouveaux collaborateurs des ambassadeurs de sa culture d'entreprise. Par exemple, des éléments de son programme d'inclusion sont intégrés dans les journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc.

Proximus développe également une nouvelle **formation sur les préjugés inconscients** ainsi qu'une formation obligatoire sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion, qui sera suivie par tous ses collaborateurs en 2024.

Proximus renforce sa capacité **d'innovation et favorise sa culture de l'apprentissage** et du feed-back, de même que l'engagement de ses collaborateurs et leur créativité face aux défis futurs du monde digital, tout en mettant 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 de renforcer sa stratégie en matière de genre à travers les actions suivantes :

- Célébrations de journées internationales (Journée internationale des Femmes et des Filles de Science le 11 février, Journée internationale des droits des femmes le 8 mars, Journée internationale de la visibilité transgenre le 31 mars) ;
- Parité des membres du son Conseil d'Administration après les nouvelles nominations en 2023 ;
- 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 ;
- Poursuite de notre collaboration avec Open@Work en vue d'élaborer une politique dédiée à la communauté LGBTQIA+ ;
- Révision de notre offre de formations sur la diversité et l'inclusion, et ajout de métadonnées afin de faciliter les recherches ;
- Révision de notre approche de recrutement afin de sensibiliser les recruteurs aux "préjugés inconscients" au cours du processus de sélection et de les aider à s'en détacher ;
- Analyse de la structure de rémunération par niveau (vérification de l'égalité salariale) ;
- Lancement et promotion d'une nouvelle fonctionnalité de MS Office 365 permettant aux collaborateurs de rendre leur

pronom visible sur leur carte de profil, afin de promouvoir un lieu de travail plus inclusif et confortable pour tous ;

- Organisation d'un événement Top Women Tech pour attirer des profils féminins internationaux et promouvoir les métiers du digital ("STEM") au sein de Proximus ;
- Lancement officiel de notre nouvelle identité visuelle.

Proximus a renforcé son ambition 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 2023.

Dans le cadre de sa Convention collective de travail 2023-2024, Proximus s'engage à poursuivre ses initiatives dans ce domaine et à rester ouverte et non restrictive dans ses campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus a également lancé des initiatives supplémentaires pour communiquer sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion : conférence en direct donnée par un orateur international à notre Proximus Leadership Team et à l'ensemble des collaborateurs, vidéo réalisée par 3 membres de notre Proximus Leadership Squad afin de sensibiliser le personnel à la diversité et à l'inclusion, communications internes de notre CEO à l'ensemble du personnel et différents posts sur les réseaux sociaux et le site web de Proximus.

Nous avons également entièrement remanié nos pages dédiées à la diversité et l'inclusion sur le site web de l'entreprise et sur notre intranet. Nous y fournissons notamment des informations sur les événements et célébrations sur le thème de la diversité et de l'inclusion chez Proximus et dans le monde.

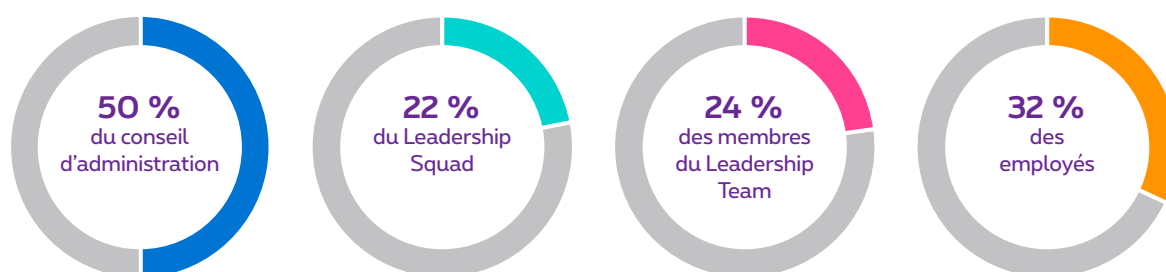
En 2023, nous avons par ailleurs lancé une campagne d'Employer Branding inspirante en interne comme en externe, visant à sensibiliser le public à notre stratégie et à nos actions pertinentes et à renforcer la position de Proximus en matière de diversité et d'inclusion. Cette campagne a connu un succès sans précédent, avec plus de 8.400 vues par nos collaborateurs et des millions de vues sur les réseaux sociaux.

Nous avons encore renforcé 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 invitant les participants à parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, à utiliser des outils pour développer leurs compétences et à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

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



Avec 70 nationalités présentes dans toute l'organisation, le Groupe Proximus est riche d'une main-d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel.

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

Proximus entend créer des 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, etc. 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 ce projet, 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 50 ans et plus afin de les aider dans leur développement personnel, en leur offrant la possibilité d'évaluer leurs compétences via un scan personnel, afin d'évaluer et d'agir sur leurs résultats s'ils le souhaitent. De plus, nous informons régulièrement nos collaborateurs de plus de 55 ans sur l'employabilité durable et les possibilités, pour les membres du personnel exerçant des fonctions lourdes, d'adapter leurs objectifs de carrière.

Promouvoir une culture d'inclusion et de respect sur le lieu de travail

Nos pratiques commerciales répondent aux normes éthiques les plus élevées et sont énoncées dans notre Code de Conduite. Dans ce document, nous visons à créer des conditions favorables à la valorisation et au respect des différences ainsi qu'à la défense de l'égalité des chances entre tous les collaborateurs. Ce document s'applique à tous les membres de la direction, chefs d'équipe et collaborateurs.

Conditions de travail

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où les comportements éthiques sont reconnus et valorisés. 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 mises en pratique par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et collaborateurs, qui ont un rôle d'exemple à jouer dans ce contexte.

Projet Campus

La vision du projet Campus consiste à créer un campus digital inspirant, connecté à un réseau national d'espaces, nous permettant de travailler plus efficacement et favorisant les contacts, la collaboration et l'innovation. Le tout, grâce aux collaborateurs, partenaires et autres parties prenantes, tous impliqués dans un processus de co-création.

Campus est devenu réalité en 2023

Notre projet Campus a vu le jour en 2021 et s'est concrétisé en 2023, avec le **déménagement du siège de Proximus**, en plein cœur de Bruxelles, dans un bâtiment adjacent, Boréal, et dans notre bâtiment d'Evere. Ce déménagement a concerné plus de 8.000 collaborateurs et contractants.

Afin de garantir une expérience optimale aux collaborateurs tout au long du processus, Proximus a lancé, début 2023, diverses initiatives en matière de gestion du changement, telles que des séances de co-création, des sessions d'information et des visites guidées de Boréal. Les collaborateurs ont été invités à partager leur feedback et des actions d'amélioration ont été mises en place.

Exposée à tous les étages du siège de Proximus, la **Proximus Art Collection** a dû déménager elle aussi. Chaque œuvre a été emballée et transportée avec le plus grand soin dans un entrepôt d'œuvres d'art. Composée de plus de 500 œuvres d'art d'artistes nationaux et internationaux, la Proximus Art Collection est l'une des plus riches collections d'entreprise de Belgique.

Un environnement de travail durable

Le projet Campus nous aide à **réaliser nos ambitions environnementales** et de développement durable. Ainsi, l'optimisation de nos espaces de bureaux nous permet de réduire notre consommation d'énergie et nos coûts. Nous avons également opté pour une combinaison de mobilier, équipements, technologies et services neufs, anciens et reconditionnés.

En 2022, Proximus et ImmoBel ont signé des conventions liantes portant sur la rénovation du siège de Proximus à Bruxelles. En décembre 2023, les deux parties ont convenu de prolonger de neuf mois la période de clôture initialement prévue. Durant cette période, ImmoBel bénéficie du droit exclusif de confirmer la transaction au troisième trimestre de 2024.

Réinventer nos méthodes de travail

Campus n'est pas seulement une histoire de briques et de mortier : c'est aussi une transformation culturelle. Nous **réinventons notre façon de travailler** pour être plus efficaces, tout en veillant au bien-être de nos collaborateurs.

Pour accueillir chaque personne dans le meilleur environnement possible, le bâtiment Boréal et notre bâtiment d'Evere ont été rénovés en mettant l'accent sur leurs besoins. Des groupes de discussion nous ont permis de mieux comprendre les méthodes de travail des différents groupes, leurs besoins et leurs préférences en matière d'espaces de travail, mais aussi l'équilibre entre les tâches réalisées à domicile et au bureau.

Cet exercice a également conduit au déploiement de nouveaux outils, tels que Microsoft Teams Rooms, qui améliore l'expérience des collaborateurs lors des réunions hybrides.

Campus ne se limite pas à Bruxelles non plus. Début 2024, nous avons lancé un projet pilote dans deux de nos **Campus régionaux** : nous y avons déployé et testé de nouveaux espaces de travail, et mesuré leur succès conformément à la vision Campus. Le déploiement se poursuivra dans les autres Campus régionaux d'ici fin 2024.

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. Proximus n'applique pas de limite d'âge pour ses administrateurs, mais 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 aujourd'hui le droit de nommer sept 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 trois administrateurs indépendants.

Proximus est fière d'avoir une parité hommes-femmes 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	M	72	Président	2013 - 2025
Guillaume Boutin	M	49	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	M	70	Administrateur	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu	F	51	Administrateur	2022 - 2026
Audrey Hanard	F	38	Administrateur	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	45	Administrateur	2021 - 2025
Claire Tillekaerts	F	67	Administrateur	2022 - 2026

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere ¹	M	65	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Cécile Coune ²	F	61	Administrateur indépendant	2023 - 2027
Martin De Prycker ³	M	69	Administrateur indépendant	2015 - 2027
Catherine Rutten ³	F	55	Administrateur indépendant	2019 - 2027
Joachim Sonne	M	49	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine ⁴	F	69	Administrateur indépendant	2014 - 2023
Catherine Vandendorpe	F	53	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Luc Van den hove	M	64	Administrateur indépendant	2016 - 2024

* F : Féminin / M : Masculin

1. Le mandat de M. Pierre Demuelenaere s'est terminé lors de l'Assemblée générale du 19 avril 2023.
2. Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, Mme Cécile Coune a été nommée jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.
3. Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, les mandats de M. Martin De Prycker et de Mme Catherine Rutten ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.
4. Mme Agnès Touraine a démissionné le 1^{er} décembre 2023.

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2023 se sont tenues quatorze réunions du Conseil d'Administration, six réunions du Comité d'audit et de supervision, cinq 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 14)	CAS (total 6)	CNR (total 5)	CTI (total 2)
Stefaan De Clerck	14/14	6/6	5/5	2/2
Guillaume Boutin	13/14			
Cécile Coune ¹	10/10		3/3	
Karel De Gucht	13/14	5/6		
Béatrice de Mahieu	14/14			2/2
Pierre Demuelenaere ²	4/4		1/1	
Martin De Prycker	14/14		5/5	2/2
Audrey Hanard	11/14			
Ibrahim Ouassari	14/14			2/2
Catherine Rutten	14/14	6/6		
Joachim Sonne	14/14	6/6		
Claire Tillekaerts	14/14		5/5	
Agnès Touraine ³	10/12			2/2
Catherine Vandendorre	13/14	6/6		
Luc Van den hove	11/14		4/5	2/2

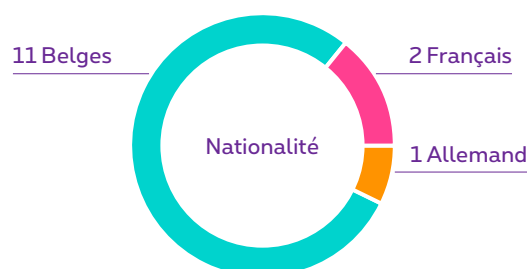
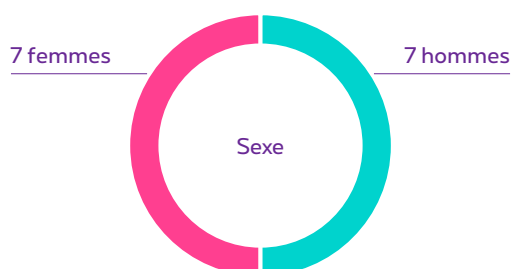
CAS : Comité d'Audit et de Supervision ; CNR : Comité de Nomination & de Rémunération ; CTI : Comité de Transformation & d'Innovation

1. Nomination le 19 avril 2023
2. Fin de mandat le 19 avril 2023
3. Démission le 1^{er} décembre 2023

Diversité au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tient compte de la manière dont il renforcera la diversité du Conseil d'Administration en ce qui concerne le sexe, l'âge et la nationalité lorsque

des remplacements et des nominations sont envisagés. Les caractéristiques de la diversité au sein du Conseil d'Administration peuvent être visualisées comme suit :



Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent.

En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières, 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 qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités. Cette charte est publiée sur le site web de l'entreprise.

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 ([Statuts & Chartes | Groupe Proximus](#)).

Vu la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 14 décembre 2023, de créer un Comité International.

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 internes et de gestion 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,

informatiques et de sécurité des réseaux. 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 Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht, 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 deux femmes et trois hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere (jusqu'au 19 avril 2023), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Claire Tillekaerts et Madame Cécile Coune (à partir du 20 avril 2023).

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, durabilité, 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 deux femmes et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Luc Van den hove, Madame Agnès Touraine (jusqu'au 1^{er} décembre 2023) et Madame Béatrice de Mahieu.

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 16 février 2023, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2022, 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.

Délit d'initié et de manipulations de marché (abus de marché)

Afin de se conformer à la législation en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Proximus a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à conscientiser les collaborateurs, les dirigeants et les administrateurs au sujet des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs.

Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu, 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.

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 d'information dans le [Rapport de Rémunération](#)).

En préparation de la directive sur l'établissement de rapports sur le développement durable des entreprises, une analyse de la gouvernance et des processus actuels en matière de développement durable est entreprise et des améliorations seront mises en œuvre tout au long de 2024.

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 le [Rapport environnemental](#) et le [Rapport social](#).

Les progrès réalisés dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et la mise en œuvre des recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) sont expliqués dans la déclaration non financière.

Les ambitions de la stratégie bold2025 et les réalisations de 2023 se trouvent dans le chapitre [Rapport sur nos activités](#).

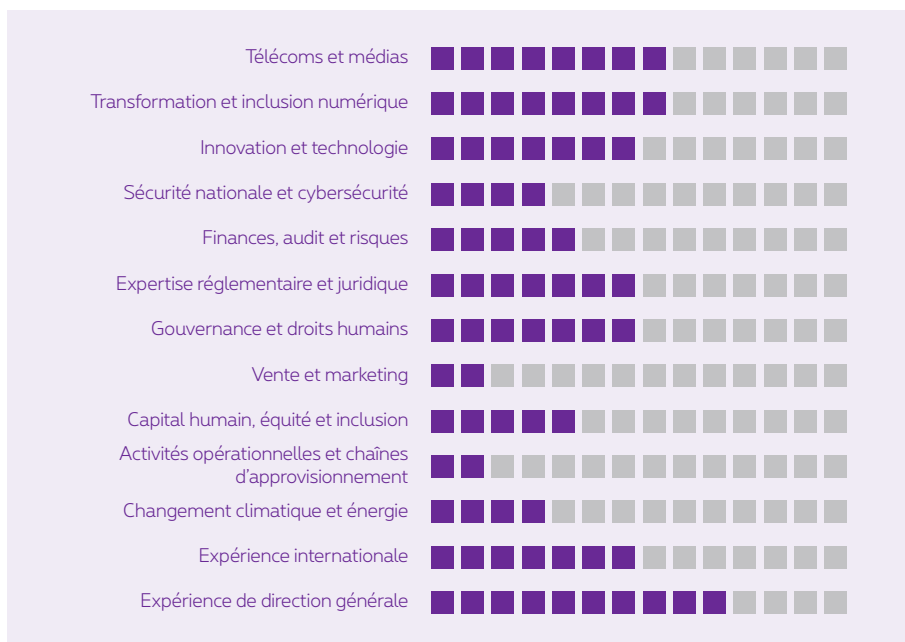
Évaluation du Conseil d'Administration

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 et mis en œuvre 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 supplémentaire 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 et d'avril 2023. 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.

Compétences du 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.

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.

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.

En 2023, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Sexe	Âge	Fonction
Jim Castele	M	52	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering	F	49	Enterprise Market Lead
Ben Appel ¹	M	49	Corporate Affairs Lead
Dirk Lybaert ²	M	63	Corporate Affairs Lead and Secretary General
Antonietta Mastroianni	F	50	Digital & IT Lead
Mark Reid	M	52	Finance Lead
Geert Standaert	M	53	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	55	Customer Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	61	Human Capital Lead

1 Ben Appel a rejoint Proximus le 16 août 2023

2 Dirk Lybaert a quitté le Proximus Leadership Squad le 1^{er} septembre 2023, il reste le Secrétaire général de Proximus.

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 Koen Neijens qui préside également le Collège des Commissaires ;
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes ;
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert.

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 3, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2023 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et à Luc Callaert SRL.

En 2023, le Groupe a dépensé un montant de 856.896 € en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	151.838	578.008
Conseils fiscaux		
Autres missions	113.460	13.590
Total	265.298	591.598

En 2023, le Groupe n'a pas dépensé de montant en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SRL.

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour 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 Connectimmo.

Il est également membre de l'Orientation Council d'Euronext et 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 jusque fin décembre 2012.

Monsieur De Clerck est licencié en droit de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven).



Cécile Coune

Madame Cécile Coune a fait une double carrière exécutive, comme CEO pendant plus de 15 ans dans le secteur financier, ainsi que comme associée dans un cabinet d'avocats de premier plan.

De 2012 à 2018, Cécile Coune a dirigé Aviabel, une entreprise belge spécialisée dans l'assurance et la réassurance de l'aviation, jusqu'à sa reprise par un acteur international, AXIS Capital Ltd. Juriste de formation, elle a aussi été avocate, puis associée au cabinet Liedekerke de 2004 à 2012. Avant cela, elle a passé près de 17 ans dans le secteur des assurances, dont la plus grande partie chez Chubb, une multinationale américaine où elle est devenue très jeune la directrice générale

pour la Belgique et le Luxembourg, membre exécutive du conseil d'administration de Chubb Europe. Elle a également dirigé AXA Art (Benelux), une filiale du Groupe AXA spécialisée dans l'assurance de l'art.

Elle est actuellement administrateur indépendant, et siège notamment au conseil d'administration et dans les comités de plusieurs sociétés importantes dont QBE Europe et Credendo GSR.

Membre de plusieurs cercles d'affaires et de réseaux internationaux et nationaux, Cécile Coune est aussi engagée socialement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Elle est co-fondatrice et membre de Women on Board depuis 2009, et co-fondatrice, membre et présidente honoraire de European Women on Boards depuis 2013. Elle est mentor chez Duo for a Job, une association qui favorise l'intégration sur le marché du travail de jeunes issus de l'immigration, et administrateur indépendant d'OFC, la branche francophone de Broeders van Liefde, une organisation principalement active dans le domaine de la santé mentale.

Convaincue des exigences ESG, elle a récemment obtenu une certification en Sustainable Finance auprès du Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Cécile Coune a gagné plusieurs prix et distinctions. Elle a eu l'honneur d'être décorée en 2017 au grade de Commandeur de l'Ordre de la Couronne par Sa Majesté Philippe, Roi des Belges, pour sa contribution à la société belge.

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 experte en innovation, digitalisation et transformation.

Depuis le début de sa carrière en 1999, Béatrice de Mahieu a travaillé successivement pour de grandes entreprises de télécommunications, technologie et médias (Telenet, Microsoft, Lagardère, etc.), où elle a contribué aux stratégies de croissance et à la transformation numérique.

Dès 2011, Béatrice de Mahieu commence à travailler comme mentor et investisseuse pour des start-ups technologiques et numériques, les guidant dans leur recherche d'investisseurs, le développement de leur stratégie et leur croissance.

Elle est aujourd'hui CEO de BeCode, une école de codage en Belgique qui enseigne les compétences techniques et numériques à des personnes motivées en situation professionnelle vulnérable.

De 2019 à septembre 2021, elle a été CEO de Co.Station Belgium (hub d'innovation et espace de co-working pour start-ups technologiques), où elle a créé et développé plusieurs écosystèmes d'innovation ouverte.

Béatrice de Mahieu est actuellement membre du Conseil d'Administration de Proximus, FinTech Belgium, Slimme Regio Vlaanderen, BeeFounders, membre du comité d'investissement de Miles Ahead (start-up studio en intelligence artificielle et deep tech) et membre du conseil consultatif de Veolia Belux.

Très engagée socialement en faveur de l'inclusion numérique, Béatrice de Mahieu apporte régulièrement son soutien à des initiatives dans ce domaine au sein de la Fondation Roi Baudouin. Elle est également membre du conseil d'administration des Petits Riens et de United Fund for Belgium.

Béatrice de Mahieu est titulaire d'un diplôme en Communication appliquée de l'Institut des Hautes Études et des Communications Sociales (IHECS). Elle est par ailleurs co-auteure de "Pimento Map : assessing the strength of your business plan" (2014) et "Shiftmakers : l'art du (self)leadership dans les années 2020" (2022).

Passionnée par l'alimentation saine et le vin durable, elle est également diplômée de l'Institute for Integrative Nutrition de New York et cofondatrice de Chill Living Wines, un projet de promotion des vins biologiques, biodynamiques et naturels.

Martin De Prycker

Monsieur Martin De Prycker est 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-contrats.



Avant de rejoindre Barco, Monsieur De Prycker a été CTO et membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent. Préalablement à sa fonction de CTO, Monsieur De Prycker a permis à Alcatel-Lucent de devenir le leader mondial du marché de l'accès à large bande. C'est sous sa direction que l'ADSL a évolué d'un projet de recherche à un domaine d'activités rapportant des milliards de dollars à Alcatel-Lucent.

De 2009 à 2013, Monsieur De Prycker a occupé la fonction d'administrateur délégué de Caliopa, une start-up de l'UGent/imec, spécialisée en photonique sur silicium, permettant le transport de centaines de Gbps sur fibre optique. Caliopa a été reprise en 2013 par Huawei. Il est actuellement membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, à savoir EVS, Arkite, Faction et Fraudbuster/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 administrateur et était 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 d'imec, 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 (membre jusqu'au 1^{er} décembre 2023)

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. Depuis le 6 septembre 2023, Catherine assume le rôle de CEO ad interim du Groupe Elia.

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 5.500 personnes, avec un budget annuel d'environ 845 millions d'euros (2023) 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.

Ben Appel

Monsieur Ben Appel occupe la fonction de Group Corporate Affairs Lead chez Proximus depuis la mi-août 2023 et assume les responsabilités suivantes : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Sustainability and Data Protection.



Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, Telesign et MWingz.

Après avoir entamé sa carrière en tant qu'avocat jusqu'en 2004, Ben a rejoint la Vlaamse Media Maatschappij (devenue ensuite Mediahuis et DPG Media). Entre 2011 et 2023, il a occupé le poste de Directeur Public & Legal Affairs chez DPG Media. Il est un orateur très demandé et conférencier invité sur des sujets tels que la réglementation des télécommunications et des médias, le droit de la concurrence, les régulateurs, la gestion juridique, etc. M. Appel est titulaire d'un master en droit de l'Université d'Anvers (1998) et d'un cours de gestion sur l'innovation de l'Université d'Anvers.



Jim Castele

Depuis le 1^{er} mars 2020, Monsieur Jim Castele 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, Be-Mobile, ainsi que Président du Conseil d'Administration de Proximus Media House et Mobile Vikings. Monsieur Castele est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en électronique (Université de Gand) ainsi que d'un diplôme en 'General Management' (Vlerick Management School Louvain Gand).

Anne-Sophie Lotgering

Depuis juillet 2020, Madame Anne-Sophie Lotgering est 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.



Antonietta Mastroianni

Madame Antonietta Mastroianni est membre éminente du Proximus Leadership Squad depuis le mois d'avril 2021, en qualité de Chief Digital & IT Officer. Avant de rejoindre Proximus, elle a occupé des postes clés au sein de diverses organisations : Group CIO et CDIO chez TDC Denmark, Head of IT, Digital and Business Partner chez Swiss Sunrise, ainsi que plusieurs fonctions chez Swisscom et H3G Italy.

Leader influente dans le domaine des technologies de l'information, Mme Mastroianni apporte ses deux décennies d'expérience internationale dans le domaine des télécommunications, utilisant la technologie comme fer de lance de la croissance, de la performance et de la rentabilité de l'organisation. Axant son action sur la transformation digitale et agile, elle explore l'impact des technologies de pointe sur l'innovation commerciale, technologique et de produit, ainsi que sur la transformation de l'IT et des télécoms. Également membre du conseil d'ETIS, Mme Mastroianni a cultivé son expertise dans de nombreux pays européens, dont l'Italie, la Suisse, le Danemark et la Belgique et elle est également membre du conseil d'ETIS.

Madame Mastroianni occupe par ailleurs le siège de VC Finance au conseil d'administration de Gaia-X et d'observatrice au conseil d'administration de Lumine Group. Elle est également présidente du conseil d'administration de Proximus Ada.

Madame Mastroianni a suivi ses études d'ingénieur en informatique et automation à l'université de Sienne et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserte. Proclamée Telco CxO of the Year par 5G World en 2021, elle a reçu le prix Telco Women of the Year Award, de NetworkX, en 2022.

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, M'Wingz 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 a rejoint Proximus en 1994 et a occupé depuis diverses fonctions clés au sein de l'organisation. Il est actuellement Network & Wholesale Lead, poste qu'il occupe depuis mars 2012. En tant que membre du Leadership Squad, il dirige la Network Business Unit et supervise toutes les activités de Network & Telco Platform, y compris les opérations Carrier & Wholesale.

Outre son rôle au sein de l'entreprise, Monsieur Standaert est également membre du Conseil d'Administration de Fiberklaar, d'Unifiber et de l'hôpital OLV d'Alost. Il est titulaire d'une maîtrise en génie civil obtenue à 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, membre indépendant du Conseil de BeCode et membre du Conseil d'Administration d'Experience@Work. Au sein du Groupe Proximus il est administrateur de BICS, de MWingz, 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 Gatta¹

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 Gatta 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 qualité de CEO de BICS, il accélère la stratégie de croissance et de diversification de l'entreprise.

Telesign

Christophe Van de Weyer

Avant de rejoindre Telesign, Monsieur Christophe Van de Weyer a occupé des postes de direction au sein du Groupe Proximus, en tant que directeur général de ses filiales ICT en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas, ainsi qu'en tant que Chief Operating Officer de la Proximus Enterprise Business Unit. Il a également dirigé de nombreux projets stratégiques au niveau du Groupe Proximus, notamment la stratégie et la feuille de route du cloud souverain, ainsi que des partenariats stratégiques avec des hyperscalers.



Avant de rejoindre Proximus, Christophe Van de Weyer a passé près de 20 ans au sein du cabinet de conseil en management international Bain & Company. Au cours de son mandat, il a été associé pendant neuf ans et a occupé diverses fonctions de direction au sein de la pratique Telecom et Tech de Bain.

Il a suivi le Stanford Executive Program à la Stanford Graduate School of Business et est titulaire d'une maîtrise en ingénierie commerciale de l'université de Louvain.

¹ Remplacé ad interim par Guillaume Boutin depuis le 24 février 2024.

Conformité et normes éthiques

Le rôle de la conformité au sein de Proximus

Group Compliance Office est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du Groupe Proximus. Il vise à promouvoir, à tous les niveaux, un comportement éthique, conforme aux meilleures normes et pratiques commerciales, le respect des valeurs et la conformité avec les lois et les règles et politiques internes et externes. Group Compliance Office prévient également les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et garantit une réponse appropriée si de tels comportements se produisent.

Notre culture en matière d'éthique et de conformité, incarnée et portée au plus haut niveau de notre entreprise, est marquée par un ferme engagement à ne tolérer aucune forme de corruption quelle qu'elle soit et à respecter les autres bonnes pratiques commerciales.

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. En 2022 ces formations ont été suivies respectivement par 92 %, 93 % and 93 % de nos employés. Une mise à jour est prévue pour 2024.

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 Office est dirigé par l'Audit, Risk and Reputation Lead, qui rapporte directement au Président du Comité d'audit et de supervision.

Conformément à la Charte du Comité d'audit et de supervision (disponible sur le site web de notre entreprise), la mission du Comité est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration en ce qui concerne la conformité de Proximus avec les exigences légales et réglementaires, et 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.

Proximus est une société anonyme de droit public avec l'État belge comme actionnaire majoritaire, ce qui entraîne des interactions régulières avec les décideurs politiques. Nous nous engageons activement auprès des décideurs à tous les niveaux politiques et soutenons des activités qui favorisent le débat public sur les conséquences d'un monde en mutation rapide

et de plus en plus numérique. Par le biais de notre adhésion à diverses associations (commerciales), nous interagissons également avec des politiciens au niveau belge et européen. Proximus s'abstient de tout financement des partis politiques, des individus politiques ou des institutions gouvernementales. Notre management respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Proximus a une politique d'affaires publiques définissant comment interagir avec les autorités publiques.

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 de signalement 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. Les cas de lanceurs d'alertes qui ont été traités en 2023 ont été analysés en profondeur par le Compliance Office et le département 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 dix principes du UN Global Compact. 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 Office et/ou par les responsables des politiques chargés de contrôler le respect de ces dernières. Group Compliance Office 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 au Comité d'audit et de supervision (rapports conjoints de Security Governance & Investigations, Corporate Protection & Prevention et de Group Compliance Office). Les signaux d'alerte identifiés au cours des processus de diligence raisonnable dans le cadre

Réalisations en 2023

- Adoption d'un outil intégré de gestion des polices utilisé par tous les responsables de politiques.
- Mise en œuvre de contrôles de deuxième ligne avec les responsables de politiques.
- Mise à jour de la politique de lanceur d'alerte pour la rendre conforme aux réglementations européenne et belge.
- Mise en place d'un nouveau canal pour les lanceurs d'alerte, avec un outil et un filtrage externe.
- Adoption du manuel d'entreprise par les nouvelles filiales.
- Audit concluant de la gestion de la conformité pour les normes ISAE3000 et ISO9001/ISO27001.
- Élaboration d'un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs, plus complet.
- 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.

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 intégrés dans un plan d'action inclus dans le processus de contrôle de conformité.

KPI	Résultat 2022	Résultat 2023
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/du Code de conduite	38	51*
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	8	10
Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	6	8
Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	16	18

* L'augmentation est due à la détection de nouvelles catégories de fraude interne ainsi qu'à la conduite d'un audit sur l'activation des packs Proximus TV.

Confidentialité des données clients

Nous appliquons au sein de notre entreprise des règles et politiques strictes qui respectent le RGPD et la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

Proximus a adapté son réseau de Privacy Ambassadors aux nouvelles méthodes de travail Agile mises en œuvre au travers de ses différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée. Ces ambassadeurs suivent un programme de formation complet sur la protection de la vie privée et des données.

Nous améliorons constamment 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 la 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 substantielles sont disponibles pour assister l'équipe de Legal Privacy et le Data Protection Officer dans la réalisation des examens de la protection des données. Afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise, les équipes Legal Privacy et DPO communiquent du contenu et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée.

En 2022, une nouvelle formation en ligne obligatoire axée sur la mise en pratique du RGPD a été introduite pour tous les employés du Groupe Proximus. Elle a atteint un taux de réussite de 93 %. Les modules de formation en ligne restent disponibles dans l'offre de formations accessible à chaque employé.

Proximus offre à chaque individu la possibilité d'introduire une demande d'exercer ses droits en matière de protection des données par e-mail, par courrier et par un formulaire web dédié. 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. À la fin de l'année 2023, Proximus avait traité environ 13.300 demandes d'exercice de droits en matière de protection des données.

Pour certaines activités de traitement, Proximus demande le consentement préalable de ses clients avant de traiter leurs données à d'autres fins, telles que la publicité ciblée. Proximus traite les données à caractère personnel de ses clients selon la méthode opt-in, après avoir obtenu leur consentement préalable. Voici l'évolution du nombre de consentements enregistrés par Proximus pour certaines de ces finalités en 2023 :

- baisse du nombre de consentements pour la publicité ciblée à la TV : environ 15.000 ;
- baisse du nombre de consentements pour l'utilisation des données relatives au trafic web à des fins de marketing : environ 63.000.

En outre, en 2023, Proximus a enregistré quelques centaines d'opt-outs généraux pour le traitement des données à caractère personnel 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 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant.

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.

Chaîne d'approvisionnement durable

En plus de garantir la conformité au sein de l'entreprise, Proximus est également attentive à la durabilité et à l'éthique dans sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi nous avons rédigé un nouveau Code de conduite, plus élaboré, à l'intention de nos fournisseurs. Conforme à la réglementation nationale et internationale, ce code respecte également les normes établies par la Responsible Business Alliance (RBA).

Proximus est un membre actif de la JAC (Joint Alliance for CSR). La JAC, une alliance mondiale d'opérateurs télécoms, surveille, évalue, partage et développe des pratiques en matière de développement durable pour ses fournisseurs et leurs sous-traitants par le biais d'audits de risques, d'évaluations et d'enquêtes. Actuellement, la JAC regroupe 27 opérateurs télécoms, représentant ensemble plus de 50 % du chiffre d'affaires mondial des télécoms. Les audits sont réalisés par des tierces parties reconnues sur les sites et dans les centres de production des fournisseurs et des sous-traitants du secteur des technologies de l'information et de la communication (ICT - Information Communication Technology).

Nous intégrons des critères ESG dans notre processus de sélection des fournisseurs et dans nos contrats. Nous contrôlons le respect de ces critères ESG par nos fournisseurs clés en exigeant de ces derniers qu'ils se soumettent à une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers. Pour ce faire, nous les invitons à procéder à une auto-évaluation EcoVadis et à publier leur feuille de route en matière de réduction des émissions.

La JAC organise en son sein un exercice permanent de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme auprès des principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement, afin de contrôler les cas de non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et/ou leur impact potentiel. Nous reconnaissons notre responsabilité d'entreprise dans le respect de ces principes. Nous nous engageons à "connaître et montrer" ("know and show") afin d'atténuer les impacts potentiels sur les droits de l'Homme qui échapperaient à notre contrôle direct et d'influencer le comportement des fournisseurs et de leurs parties prenantes.

Rapport de Rémunération 2023

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. Une version légèrement adaptée de la Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 19 avril 2023 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).

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 2023 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 actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est également membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo, notre filiale immobilière. Il ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2023

Le montant total des rémunérations octroyées en 2023 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.491.432 € bruts.

Au vu de la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 19 décembre 2023 de créer un Comité International à partir de

2024 dans le but d'assurer le contrôle de toutes les activités internationales du Groupe par le Conseil d'Administration.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2023, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Conseil d'Administration

Réunions	Taux de présence
14	94 %

Comité d'Audit et de Supervision

Réunions	Taux de présence
6	97 %

Comité de Transformation et d'Innovation

Réunions	Taux de présence
2	100 %

Comité de Nomination et de Rémunération

Réunions	Taux de présence
5	96 %

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2023

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	TOTAL 2023
Cécile Coune ³	17.603 €	57.500 €	1.403 €	76.505 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	190.000 €	7.163 €	247.163 €
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	25.000 €	77.500 €	2.000 €	104.500 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Pierre Demuelenaere ⁴	7.466 €	22.500 €	592 €	30.558 €
Martin De Prycker	25.000 €	87.500 €	2.000 €	114.500 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Joachim Sonne	25.000 €	85.000 €	2.000 €	112.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	82.500 €	2.000 €	109.500 €
Agnès Touraine ⁵	22.877 €	55.000 €	1.830 €	79.707 €
Catherine Vandendorpe	25.000 €	95.000 €	2.000 €	122.000 €
Luc Van den hove	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
TOTAL	347.945 €	1.112.500 €	30.987 €	1.491.432 €

1 Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 9 février, 13 mars, 27 juin, 13 juillet, 16 juillet et 8 décembre 2023.

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 3.163 € en 2023.

3 Nomination le 19 avril 2023

4 Fin de mandat le 19 avril 2023

5 Démission le 1^{er} décembre 2023

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

Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	TOTAL 2023
1.243.509 €	1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €
variation d'une année à l'autre	-1,0 %	-3,1 %	-17,2 %	+51,0 %

Le tableau ci-dessus donne un aperçu de la rémunération octroyée au cours des cinq 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.

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. Nous considérons en effet que la promotion de notre culture “Think possible” est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Think possible est avant tout un état d’esprit qui nous fait voir des opportunités partout. C’est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients.

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. La compétitivité de notre programme de rémunération globale est régulièrement évaluée en faisant appel aux services d’une société de conseil en capital humain et en avantages sociaux.

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, des rapports de référence sur les salaires provenant d’entreprises spécialisées et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les pratiques utilisées pour la rémunération de nos employés – salaires et conditions de travail compris – sont basées sur les principes de non-discrimination et d’équité et 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, en leur offrant de vivre des expériences intuitives et significatives, de créer un lieu de travail où ces talents peuvent être la meilleure version d’eux-mêmes et de les préparer à relever les défis d’aujourd’hui et de demain de notre entreprise ;
- 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. hospitalisation et facilités de travail à domicile), d’assistance sociale et d’initiatives de bien-être offertes à tous les employés, y compris les membres du Leadership Squad.

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, des compétences critiques et des pratiques du marché.

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 dans le passé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire. Néanmoins, compte tenu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir des rémunérations basées sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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 est 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.

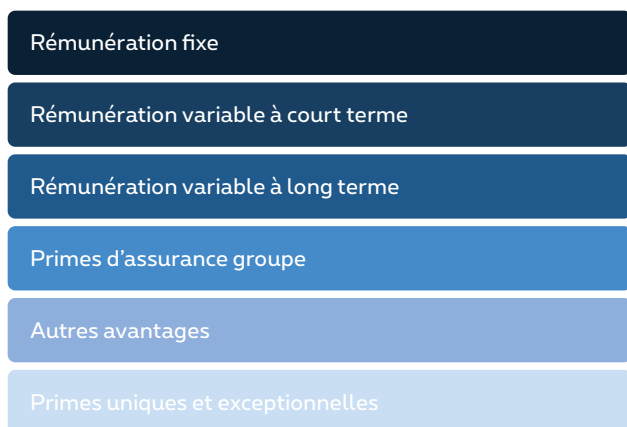
Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse – réalisée par des consultants externes spécialisés et indépendants – 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. En tant qu'entreprise, notre ambition est de nous positionner sur le marché médian, qui est notre référence.

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 :



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.

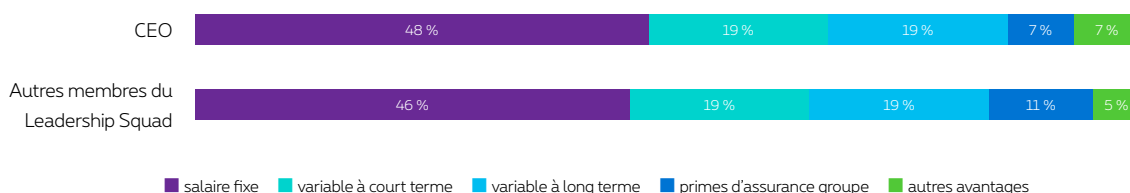
Le CEO et les autres membres du Leadership Squad ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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 consommation.¹

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.

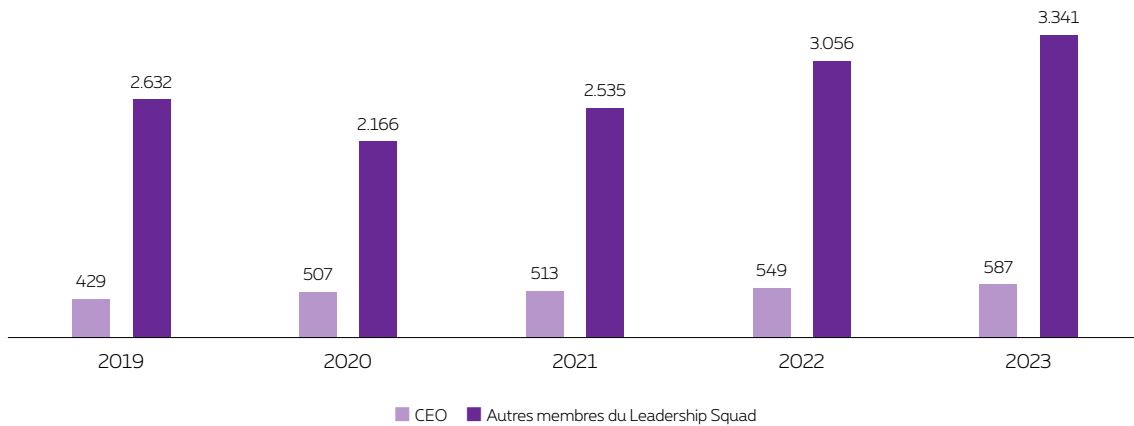
Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2023)



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

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour la majeure partie de 2019 (385 k €) ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, 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 2022 à 2023 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022 et aux deux indexations en 2023. 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 2022 à 2023 est principalement due aux cinq indexations de 2022 et aux deux indexations de 2023 mais résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Suite au départ à la retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 (qui a donné lieu à un paiement anticipé du pécule de vacances), un nouveau membre a rejoint le Leadership Squad en août 2023, M. Ben Appel. 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. 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 SA.



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.

Rémunération fixe

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.

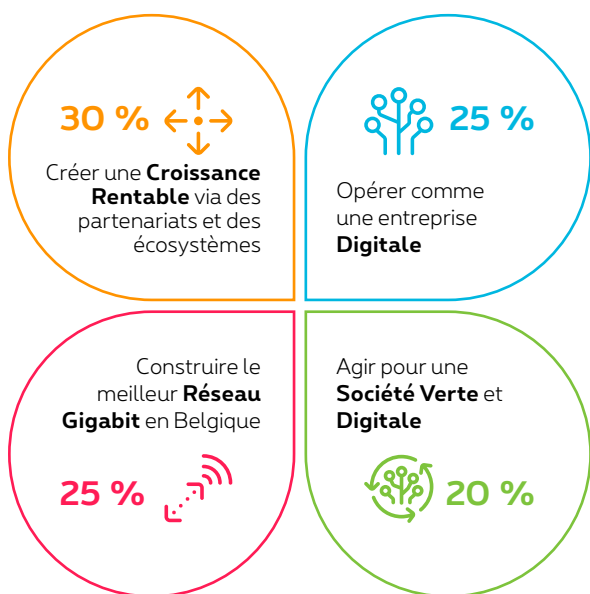
Performance du Groupe – Indicateurs de performance clés (KPI)

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 KPI sont les STI KPI (Short Term Incentives KPI). Ils se concentrent sur notre marché domestique (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg).

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 2023 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2022.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2022 l'ensemble suivant d'Objectifs Stratégiques :

2022 Objectifs Stratégiques de Proximus







Chaque objectif stratégique a un poids dans le cadre global des STI KPI, 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 KPI 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 KPI. Les KPI 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 KPI liés à l'ESG dans le cadre global des STI a été porté de 15 % en 2021 à 20 % en 2022, 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 KPI.

Objectif stratégique 2022	Nature du KPI	STI KPI 2022	Poids	Définition du KPI
Croissance durable 	Financier	EBITDA	15 %	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques de l'entreprise.
	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	5 %	Dépenses opérationnelles indirectes de l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles domestiques après déduction des dépenses opérationnelles domestiques directes.
Entreprise Digitale 	Non-Financier	NPS	5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	Excellence Client	10 %	Ce KPI se compose de 3 sous-KPI. Ils concernent uniquement la marque Proximus, excluant Scarlet et Mobile Vikings. 1. Customer Effort Score Fiber (incluant la migration du cuivre vers la fibre et les nouveaux clients fibre). 2. Customer Effort Score Technical Assistance. 3. Contact Centre Volumes (appels, mails, chats) : le volume croissant des interactions prioritairement 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 4 sous-KPI : 1. E-share of Sales : 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) ; 4. incidents majeurs : nombre d'incidents IT/Telco majeurs survenus dans les réseaux Proximus.
	Non-Financier	Construction de la fibre	10 %	Déploiement de notre nouveau réseau fibre : nombre supplémentaire de foyers équipés de la fibre au cours de l'année observée. Y compris le déploiement par Proximus lui-même et par ses partenaires de Joint Ventures.
Réseau Gigabit 	Non-Financier	Taux de pénétration de la fibre	10 %	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 %	La croissance du parc de sites des nouveaux vendeurs macro Nokia 5G réalisée au cours de l'année observée.
	Non-Financier	Vert	5 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPI : 1. émissions de CO ₂ : émissions de CO ₂ directes et Up- & Downstream liées aux activités de Proximus ; 2. appareils retournés : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
Société Verte et Digitale 	Non-Financier	Société digitale	5 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPI : 1. résilience en matière de cybersécurité : mesure de la résilience de notre entreprise face aux menaces/attaques de cybersécurité ; 2. sites d'écoles secondaires raccordables à la fibre optique : pourcentage de sites d'écoles secondaires connectés ou connectables dans les 12 mois au réseau fibre de Proximus en Belgique.
	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 0 % en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

L'EBITDA de l'entreprise et les dépenses d'exploitations indirectes 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 KPI 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 KPI 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 KPI 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.

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.

Année de prestations 2022	Objectifs de la rémunération variable à court terme	poids	% de poids	
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance durable	18 %	30 %
		Entreprise digitale	15 %	25 %
		Réseau Gigabit	15 %	25 %
		Société Verte et Digitale	12 %	20 %
	Objectifs personnels	40 %		
	Cible totale	100 %	100 %	

Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit cohérent avec les performances de l'entreprise. Toutefois, depuis

2023 (année de performance 2022), il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des KPI du groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme

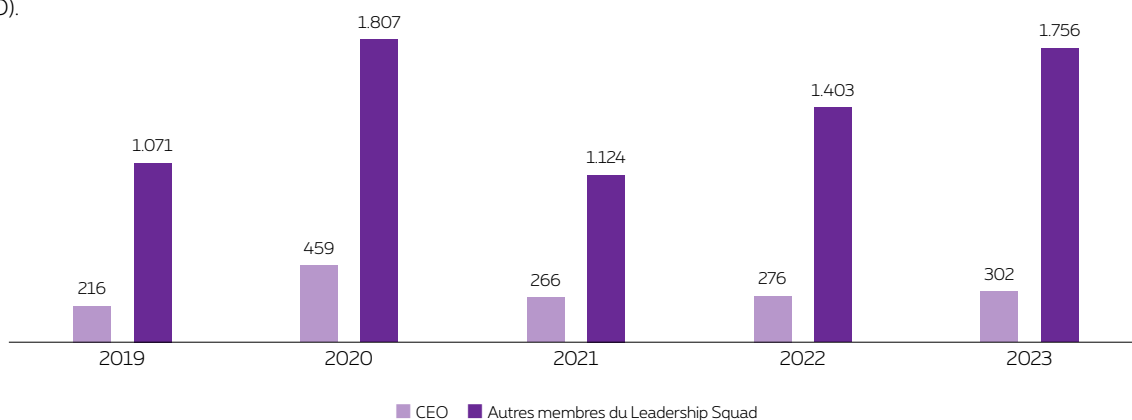
Rémunération variable à court terme sur 5 ans en milliers d'€ avant contributions sociales patronales

En 2023, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 301.633 € bruts.

L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022. Les montants mentionnés pour 2019 ont été payés au CEO précédent, 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 au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2023 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2022) s'élève à 1.756.326 € bruts. Tout comme pour le CEO, l'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022, mais elle résulte également des changements intervenus dans la composition du Leadership Squad en 2021 (la rémunération variable à court terme effectivement versée en 2022 n'était pas liée à une année de performance complète pour deux membres) et du fait qu'il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des indicateurs clés de performance du Groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme (comme expliqué ci-dessus).

Les autres 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, en ce compris de possibles primes à l'engagement, et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 au CFO précédent, 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).



allouée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO. Les attributions sont faites individuellement sur base des performances réelles par rapport aux objectifs individuels, ce qui est plus conforme aux pratiques du marché pour ce niveau de responsabilité.

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 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, 2022 et 2023.

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 KPI, les indicateurs de performance clés utilisés dans le cadre du Plan de Valeur de Performance à long terme – les LTI KPI – 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

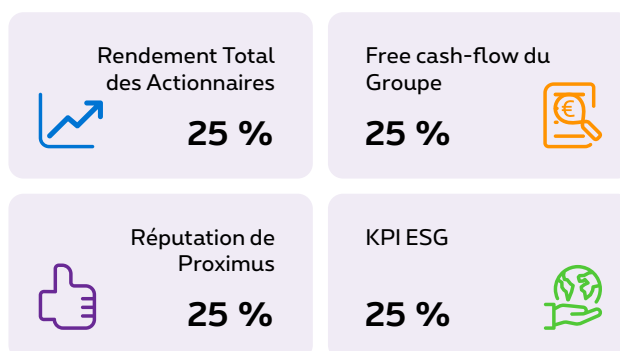
Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPI LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPI originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre 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 2023, quatre KPI ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un free cash-flow durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque :





- deux KPI financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le free cash-flow du Groupe ;
- deux KPI non-financiers : l'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance).

2023

Rémunération variable à long terme Indicateurs de Performance Clés



Les KPI 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 quatrième KPI. Une définition détaillée de chacun des KPI, 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.
Free Cash-flow du Groupe 	25 % ¹	Le KPI free cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du free cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan 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 perception de "l'entreprise derrière la marque" parmi un échantillon représentatif du grand public, (co-) responsable des décisions en matière de télécommunications dans leur foyer. 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 CO ₂ à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'une mesure d'équilibre entre les genres, mais d'autres mesures ESG pourraient être prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

1 40 % pour la Tranche 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

2 20 % pour la Tranche 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

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

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des quatre critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de trois 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.

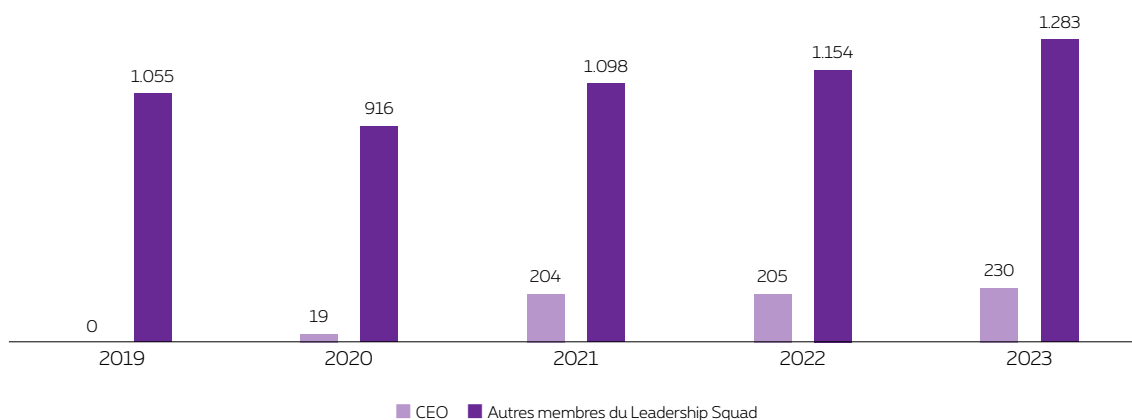
Le CEO et les autres membres du Leadership Squad n'ont pas reçu d'actions de Proximus ni d'options sur actions de Proximus au cours des cinq dernières années. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre Groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

Rémunération variable à long terme sur 5 ans en milliers d'€ 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 2023, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 229.903 € bruts, qui sera dévolue en mai 2026 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2026.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à 1.154.000 € bruts en 2022 et à 1.282.784 € bruts en 2023.

Les variations d'une année à l'autre pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022.



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 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

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 en 2023 par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 15 % de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2023 par notre société pour leurs assurances groupe s'élèvent à environ 25 % de leur rémunération fixe si l'on ne tient pas compte du paiement exceptionnel qui a dû être effectué en septembre 2023 lors du départ à la retraite de M. Dirk Lybaert (cf. la note mentionnée ci-après).

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.

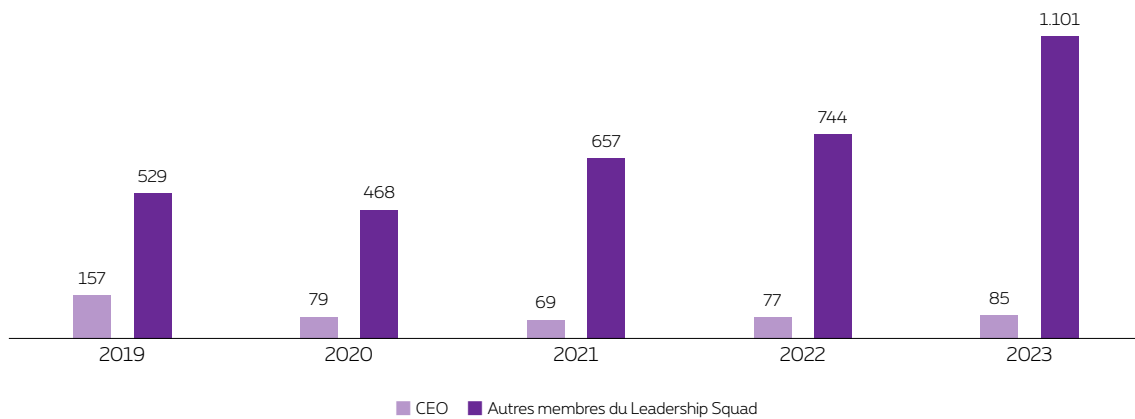
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large 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 2023, ce ratio est estimé à 15 % pour le CEO et à 19 % pour les autres membres du Leadership Squad.

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

Les montants déclarés pour le CEO pour 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.

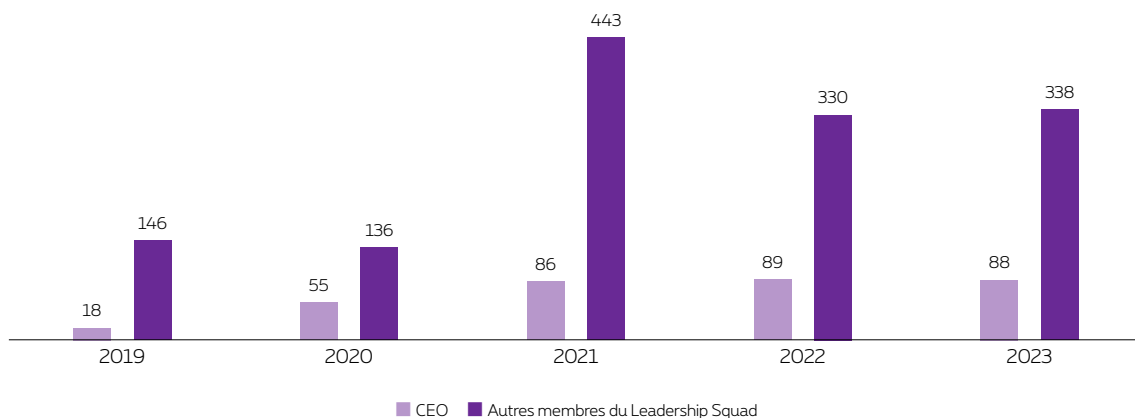
Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad. L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à une situation très spécifique : bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il a pris sa retraite avant l'âge stipulé dans le contrat général signé avec notre assureur, ce qui implique un paiement supplémentaire (266 k €) par la société dans son plan de pension complémentaire. L'augmentation constatée en 2023 est également la conséquence des indexations multiples de 2022 et 2023.



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

Les montants déclarés pour le CEO pour 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation observée depuis 2020 est principalement due 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 en 2021 est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres, y compris les coûts spécifiques liés au recrutement 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 assumées exceptionnellement 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'avèrerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

Au niveau du Leadership Squad, offrir une prime à l'engagement est pratique courante pour attirer des personnes talentueuses et les convaincre de nous rejoindre. Dans la "guerre des talents", les primes à l'engagement sont de plus en plus courantes sur le marché et font de plus en plus partie des contrats de travail. Outre leur fonction d'attraction, les rémunérations variables exceptionnelles sont souvent accordées à titre de compensation financière pour la perte potentielle de rémunération variable (à court et à long terme) lorsque les personnes concernées démissionnent de leur emploi actuel.

Si elles sont accordées, ces primes sont déclarées avec la rémunération variable et sont incluses dans la rémunération variable totale allouée aux autres membres du Leadership Squad au moment où ces éventuelles primes exceptionnelles sont acquises. Par conséquent, si des promesses contractuelles pour l'avenir existent au moment de la publication du présent rapport, elles ne seront prises en compte qu'au moment où elles seront acquises.

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 cinq dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe (avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Tous les montants déclarés pour 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

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 (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 2023, respectivement 301.633 € bruts de STI et 229.903 € bruts de LTI).

CEO	2019		2020		2021		2022		2023	
Rémunération fixe	429.498 €	52 %	507.492 €	45 %	512.537 €	45 %	549.015 €	46 %	587.226 €	45 %
Rémunération variable à court terme	215.661 €	26 %	458.833 €	41 %	265.614 €	23 %	276.019 €	23 %	301.633 €	23 %
Rémunération variable à long terme	0 €	0 %	18.833 €	2 %	203.996 €	18 %	208.073 €	17 %	229.903 €	18 %
Primes d'assurance groupe	157.433 €	19 %	78.550 €	7 %	69.007 €	6 %	76.962 €	6 %	85.470 €	7 %
Autres avantages	17.619 €	2 %	55.083 €	5 %	86.402 €	8 %	88.660 €	7 %	87.823 €	7 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	820.211 €		1.118.791 €		1.137.556 €		1.198.729 €		1.292.055 €	
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	820.211 €		1.118.791 €		1.137.556 €		1.198.729 €		1.292.055 €	

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.

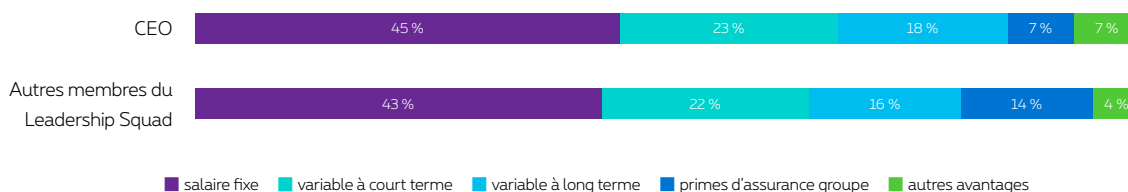
Autres membres du Leadership Squad	2019		2020		2021		2022		2023	
Rémunération fixe	2.632.038 €	48 %	2.166.045 €	39 %	2.534.773 €	43 %	3.055.941 €	46 %	3.340.675 €	43 %
Rémunération variable à court terme	1.070.733 €	20 %	1.807.390 €	33 %	1.123.605 €	19 %	1.402.844 €	21 %	1.756.326 €	22 %
Rémunération variable à long terme	1.055.000 €	19 %	916.375 €	17 %	1.097.703 €	19 %	1.154.000 €	17 %	1.282.784 €	16 %
Primes d'assurance groupe	529.369 €	10 %	468.275 €	9 %	657.319 €	11 %	743.750 €	11 %	1.101.269 €	14 %
Autres avantages	145.588 €	3 %	135.648 €	2 %	442.935 €	8 %	329.817 €	5 %	337.828 €	4 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.432.728 €		5.493.733 €		5.856.335 €		6.686.352 €		7.818.882 €	
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	5.432.728 €		5.493.733 €		5.856.335 €		6.686.352 €		7.818.882 €	

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 et 2023 est due aux multiples indexations qui ont dû être appliquées en 2022 (cinq) et en 2023 (deux). La rémunération fixe déclarée pour 2023 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.

L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 et 2023 est principalement due aux indexations multiples qui ont dû être appliquées en 2022 (cinq) et en 2023 (deux), mais elle résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Après le départ à la retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 (qui a donné lieu à un paiement anticipé du pécule de vacances), un nouveau membre a rejoint le Leadership Squad en août 2023, M. Ben Appel. Le montant indiqué en 2023 pour les primes d'assurance groupe comprend le paiement supplémentaire effectué par notre société lors du départ à la retraite de M. Lybaert en raison de sa situation particulière. L'augmentation depuis 2021 des autres avantages est principalement due à des avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2023 avant contributions sociales patronales



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.

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 et évolution de la 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 SA) sur une base à temps plein, est égal à 29,1 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse¹, 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 30,7.

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 marché.

1 Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision la rémunération annuelle de ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats adhèrent à la même politique de rémunération que les contrats à durée indéterminée, qu'ils représentent une minorité au sein de notre personnel et qu'ils ne se situent pas dans la fourchette de rémunération la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Rémunération moyenne*	81.802 €	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €
Évolution d'une année à l'autre		+6 %	+1 %	+7 %	+4 %

* 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 (Leadership Squad exclu) à la date de clôture de la période (pour 2019, 2020, 2021 et 2022) et avec le nombre moyen d'employés en équivalents temps plein de Proximus SA (Leadership Squad exclu) de l'année concernée (pour 2023).

Le tableau ci-dessus 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 2019 et 2023.

L'évolution d'une année à l'autre (2023 vs 2022) de la rémunération cible totale du CEO et de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est de +4 %. Cette augmentation est due aux deux indexations qui ont dû être appliquées en 2023.

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 1,3 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération totale cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe, les avantages sociaux et les cotisations sociales de l'employeur) du CEO avec la rémunération moyenne des employés de l'entreprise. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio serait de 13,7.

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane¹ des employés de l'entreprise, est égal à 14,9 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur. La prise en compte des honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président du Conseil porterait ce ratio à 15,7.

Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

	2021	2022	2023
Ratio de rémunération du CEO vs la rémunération la plus basse	27,3	27,9	29,1
Ratio de rémunération du CEO vs la rémunération moyenne	12,6	12,9	13,0
Ratio de rémunération du CEO vs la rémunération médiane	16,0	14,9	14,9

Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2019 et 2023.

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

(en million €)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2023	6.042 +2,2 %	1.757 -1,6 %
2022	5.909 +5,9 %	1.786 +0,8 %
2021	5.578 +1,8 %	1.772 -3,5 %
2020	5.479 -3,6 %	1.836 -1,8 %
2019	5.686	1.870

Pour plus d'info, veuillez consulter le '[Rapport Financier de Proximus](#)'.

1 Les contrats à durée déterminée ont été exclus du champ d'application en raison de la difficulté de calculer avec précision la rémunération annuelle de ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats adhèrent à la même politique de rémunération que les contrats à durée indéterminée, qu'ils représentent une minorité au sein de notre personnel et qu'ils ne se situent pas dans la fourchette de rémunération la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

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 pour la première fois le 21 avril 2021 et légèrement adaptée en 2023.

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

Une version légèrement adaptée du 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 aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une large majorité (85,4 %), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2022, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023, a été approuvé à 83,8 %. Cet excellent résultat renforce notre conviction que nous avons raison d'adopter un dialogue ouvert et transparent avec nos actionnaires sur les questions de rémunération et de gouvernance en général. Depuis le rapport de 2022, nous avons adopté encore plus de transparence et sommes allés encore 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 'équitable' 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.

Le cadre réglementaire européen prévoit que les régulateurs doivent examiner régulièrement (tous les cinq ans) 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. Le 10 octobre 2023, l'IBPT a adopté une communication dans laquelle il explique qu'il reporte le processus en cours jusqu'à la mi-mai 2024, avec possibilité de prolongation, afin de prendre en compte d'éventuels nouveaux accords de coopération sur le déploiement des réseaux FTTH qui pourraient être conclus d'ici là.

Accord de coopération sur le déploiement des réseaux FTTH

Dans sa communication du 10 octobre 2023, l'IBPT a reconnu la nécessité d'une plus grande collaboration entre les opérateurs pour déployer le FTTH en Belgique compte tenu du coût économique significatif que peut avoir la duplication des infrastructures FTTH. L'IBPT est prêt à évaluer tout accord ou projet d'accord que les opérateurs envisageraient de conclure. L'IBPT sera particulièrement attentif à ce que de tels accords

soient conçus d'une manière telle qu'ils garantissent une concurrence effective et durable au bénéfice des utilisateurs finaux.

Spectre radioélectrique

Belgique

La vente aux enchères du spectre multibande qui a été clôturée en juillet 2022 a permis à Proximus d'obtenir 285 MHz pour 600 millions d'euros dans les bandes 700 MHz, 900 MHz, 1400 MHz, 1800 MHz, 2100 MHz et 3600 MHz.

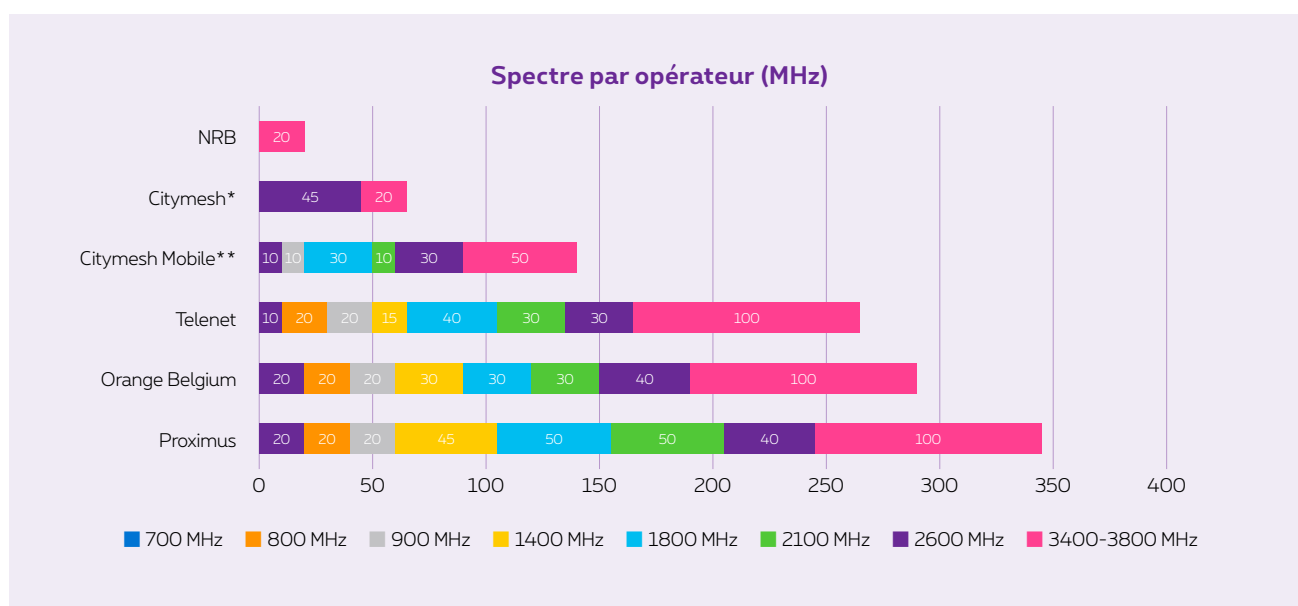
Toutes ces licences sont valables 20 ans, à l'exception de la bande 3600 MHz qui expirera plus tôt, le 6 mai 2040. La plupart de ces licences ont débuté dans le courant de l'année 2023.

Au total, Proximus possède actuellement 345 MHz, qui comprend également (en plus des fréquences énumérées ci-dessus) des fréquences dans les bandes 800 MHz et 2600 MHz.

Bandes de fréquences	Date de début	Date de fin
700 MHz	01/09/2022	31/08/2042
800 MHz	30/11/2013	29/11/2033
900 MHz	01/01/2023	31/12/2042
1400 MHz	01/07/2023	30/06/2043
1800 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2100 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2600 MHz	01/07/2012	30/06/2027
3600 MHz	01/09/2022	06/05/2040

Pour les années à venir, Proximus a obtenu une quantité de spectre qui lui permettra de garantir une excellente qualité de réseau et de continuer à proposer à ses clients une qualité d'expérience optimale.

Le graphique ci-dessous reprend un aperçu complet de l'attribution du spectre au secteur en Belgique.



* Les fréquences 2600 MHz sont détenues par Citymesh Air et les fréquences 3600 MHz par Citymesh Safety Drones et Citymesh Integrator (valables jusqu'au 6 mai 2025).

** Citymesh Mobile SA/NV est l'entité juridique créée conjointement par Citymesh SA/NV et DIGI pour l'acquisition de spectre lors de la vente aux enchères du spectre multibande en 2022. En 2023, Citymesh SA/NV a également transféré 2x15 MHz dans la bande 2600 MHz à Citymesh Mobile SA/NV.

Le 19 décembre 2023, l'IBPT a annoncé que le plafond du spectre pour la bande 3400-3800 MHz sera porté à 120 MHz. Cela permettra à tous les opérateurs de faire une offre pour la bande 3410-3430 MHz (20 MHz) qui deviendra disponible au plus tard en mai 2025 et restera valide jusqu'au 6 mai 2040. La vente aux enchères devrait avoir lieu en 2024.

Itinérance internationale

Le 4 avril 2022, le Conseil européen a adopté un nouvel acte législatif visant à proroger le règlement sur l'itinérance 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 quand ils utilisent l'itinérance dans

l'UE) sont plafonnés à 2 € par Gigabyte (Gb) depuis 2022, descendant progressivement jusqu'à 1 € en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS sont réduits en deux étapes, en 2022 et en 2025, sur base d'un ajustement progressif. La Commission a été chargée de réviser le règlement. Son premier rapport est prévu pour le 30 juin 2025.

€ hors TVA	2023	2024	2025	2026	2027-2032
Appel vocal/min	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Données/GB	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Tarifs 2025 et au-delà soumis à l'examen de la Commission – rapport attendu pour le 30 juin 2025

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.

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/deep indoor, bon/indoor, satisfaisant/outdoor). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus a la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas mobile pour début 2024.

Début 2023, l'IBPT a publié une étude intitulée "tests sur routes et dans les trains" comparant la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles. Il ressort de cette étude que, par rapport à l'année précédente, la performance des réseaux mobiles en Belgique, bien qu'étant à un très bon niveau, semble montrer les premiers signes d'une saturation des réseaux mobiles 4G, principalement liée à l'augmentation du nombre d'appareils connectés capables de fonctionner en 4G. Cette étude précise également que les opérateurs tentent d'atténuer l'impact sur l'expérience utilisateur en modernisant les technologies existantes et en investissant dans la nouvelle technologie 5G. Elle souligne que, sur base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, pour les tests sur routes, Proximus affiche d'excellents résultats pour les taux d'appels aboutis, les temps d'établissement des appels, les taux de réussite du streaming vidéo et les temps de navigation sur le web. Pour les tests dans les trains, Proximus a obtenu le meilleur score pour 17 des 21 indicateurs mesurés. L'IBPT prépare une mise à jour pour début 2024.

Neutralité de l'internet

Le 30 juin 2023, l'IBPT a adopté son rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'internet en Belgique, couvrant la période du 1^{er} mai 2022 au 30 avril 2023. L'IBPT continue à considérer que jusqu'à présent, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité de l'internet.

Service universel – tarifs sociaux

La loi fournissant une base légale pour le nouveau régime de tarifs sociaux a été publiée le 4 octobre 2023 et entrera en vigueur le 1^{er} mars 2024. Le régime actuel sera graduellement remplacé par un plan internet de base (30 Mbit/s/4 Mbit/s, 150 GB) disponible pour les bénéficiaires à un prix maximum de 19 €/mois avec une option permettant de bénéficier d'un forfait incluant la TV à un prix maximum total de 40 €/mois. Les conditions d'éligibilité ont été alignées sur celles applicables au secteur de l'énergie.

Le système est obligatoire pour les opérateurs qui disposent de leur propre réseau haut débit et qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros. Proximus, Telenet et Orange seront obligés d'offrir ce plan internet de base aux nouveaux abonnés sociaux. D'autres opérateurs peuvent choisir de proposer ce nouveau tarif social.

Le système actuel reste applicable aux utilisateurs existants, à moins qu'ils ne changent d'opérateur ou qu'ils ne demandent à bénéficier du nouveau système (droits acquis).

EU Digital Market Act & Digital Services Act

L'acte législatif de l'UE sur les marchés numériques (DMA) est entré en vigueur le 2 mai 2023. La nouvelle loi vise les grands marchés en ligne, les app stores, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les plateformes cloud, qui auront jusqu'en mars 2024 pour mettre en œuvre les nouvelles restrictions.

Le 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 entraîner des amendes allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires et 20 % en cas de récidive. Le 6 septembre 2023, la Commission européenne

a désigné, pour la première fois, six contrôleurs d'accès (gatekeepers) – Alphabet, Amazon, Apple, ByteDance, Meta et Microsoft – en application du Digital Market Act. Au total, 22 services de plateforme essentiels fournis par des contrôleurs d'accès ont été désignés. Les six contrôleurs d'accès disposent d'un délai de six mois pour se conformer à toutes les obligations fixées par DMA pour chacun de leurs services de plateforme essentiels désignés.

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). Le DSA 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. Le DSA couvrira une série 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 2023

L'action Proximus a clôturé l'année 2023 à 8,51 €, soit 5,4 % de moins que le dernier cours de l'année 2022.

L'action Proximus a connu un bon début d'année après l'annonce du nouveau plan stratégique "bold2025", le 16 janvier, et des prévisions à moyen terme pour Proximus.

Malgré de solides performances enregistrées par l'entreprise pour l'ensemble de l'année 2022 et le premier semestre 2023, l'action Proximus a souffert durant cette période. En cause, les incertitudes liées à une disruption potentielle provoquée par le nouvel entrant annoncé et les risques de surconstruction de réseaux fibre. L'annonce de la réduction du dividende (efficace d'un point de vue trésorerie en 2025) a également eu un impact négatif sur le cours de l'action Proximus. Dans le cycle d'investissements massifs que traverse Proximus, la génération de cash-flow libre reste par ailleurs au cœur des débats dans le dossier "investissement" de Proximus.

Depuis la mi-juillet 2023, l'action Proximus se ressaisit néanmoins sous l'effet de plusieurs catalyseurs.

En juillet, Proximus a annoncé la conclusion d'un accord en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile. En associant les capacités de Route Mobile à celles de Telesign, Proximus devient l'un des leaders mondiaux dans le domaine des plateformes de communication.

Fin août, Proximus a signé un accord de roaming mobile avec DIGI et Citymesh.

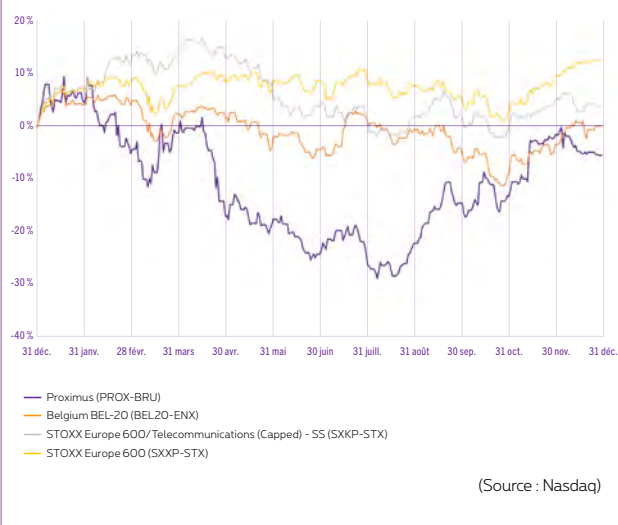
Début octobre, l'IBPT a confirmé qu'il évaluera tout accord de collaboration entre opérateurs en vue de créer un cadre pour le déploiement de la fibre, ouvrant la voie pour un déploiement plus efficace de la fibre en Belgique.

Mi-novembre, Xavier Niel a annoncé avoir acquis une participation de 6 % dans Proximus par l'intermédiaire de son holding Carraun. Dans son communiqué de presse, le milliardaire français déclare sa confiance dans la stratégie de Proximus, tant au niveau domestique qu'international.

Parallèlement, Proximus a enregistré de solides résultats opérationnels au second semestre 2023, et a utilisé son pouvoir de fixation des prix pour refléter l'environnement inflationniste dans lequel elle évolue.

Grâce à ces catalyseurs, l'action Proximus a rebondi de 6,42 € (son plus bas niveau atteint à l'été 2023) à 8,51 € à la fin de l'année 2023, soit une progression de 32,5 %. Par ailleurs, Proximus a distribué un dividende de 1,20 € par action au cours de l'année 2023.

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	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022	2023
Cours le plus haut	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16	18,65	9,85
Cours le plus bas	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,474	6,42
Cours au 31 décembre	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	8,996	8,51
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	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	225.296.344
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395	883.515
Nombre d'actions en circulation	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	322.623.702
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	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	322.442.197
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards €) ¹	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90	2,75
Chiffres clés par action - sur base rapporté										
EBITDA	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66	5,54
Bénéfice net ²	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43	7,67
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	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	4,98 %	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %	14,10 %
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent										
EBITDA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54	5,45
Bénéfice par action	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50	1,26
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00	6,75

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

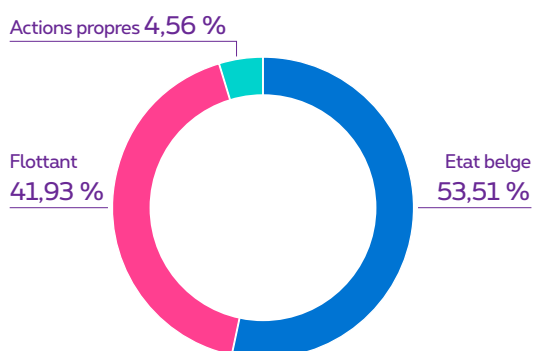
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51% des actions de l'entreprise. Fin 2023, Proximus détenait 4,56 % de ses propres actions. L'actionariat flottant représentait 41,93 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 53 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Benelux, suivis par la Scandinavie et le Royaume-Uni.

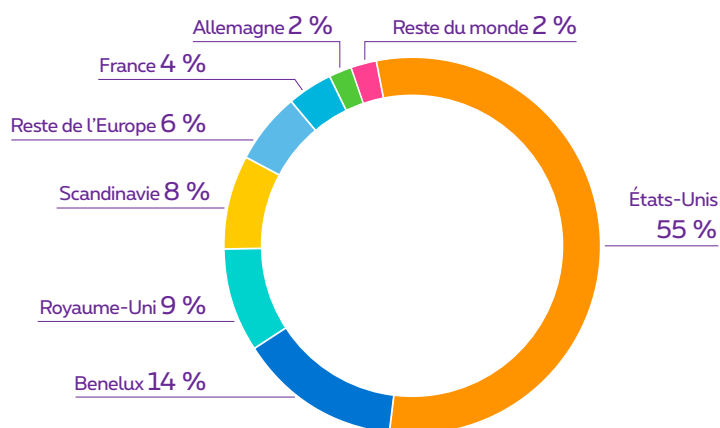
Actionariat de Proximus – 31 décembre 2023

	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
État belge	180.887.569	53,51 %	56,07 %	55,95 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.401.433	4,56 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
Flottant	141.736.133	41,93 %	43,93 %	43,84 %	141.736.133	141.736.133
Total	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	322.623.702	323.317.404

Actionariat de Proximus



Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, novembre 2023
 Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés – Nasdaq

Évolution des actions propres

Fin 2022	15.632.628
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	228.449
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	2.746
Fin 2023	15.401.433

Fin 2023, Proximus détenait 15.401.433 actions propres, soit 4,56 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2023, Proximus a utilisé 2.746 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée.¹

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.707.731 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.

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 2023, Blackrock Inc., Carraun Telecom Holdings Limited et The Goldman Sachs Group, Inc. ont annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant leur participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2023, 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

¹ Pour plus d'informations, prière de consulter le '[Rapport de rémunération](#)'.

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				# de droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	# de droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
22/12/2023	28/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.316.420	0,39 %	26.438.011	7,82 %
21/12/2023	28/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.319.287	0,39 %	26.682.604	7,89 %
19/12/2023	27/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.764.364	0,52 %	26.626.708	7,88 %
8/12/2023	15/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5	1.271.520	0,38 %	28.977.900	8,57 %
7/12/2023	14/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	<3 %	9.842.934	2,91 %	30.507.389	9,03 %
5/12/2023	11/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	10.585.822	3,13 %	31.281.707	9,25 %
4/12/2023	8/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	3.109.203	0,92 %	31.259.904	9,25 %
30/11/2023	8/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	5.678.811	1,63 %	29.235.692	8,65 %
16/11/2023	23/11/2023	Carraun Telecom Holdings Limited	>5 %	0	0,00 %	20.300.000	6,01 %
16/11/2023	22/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.282.014	0,38 %	25.913.762	7,67 %
10/11/2023	14/11/2023	Carraun Telecom Holdings Limited	>5 %	20.300.000	6,01 %	20.300.000	6,01 %
9/11/2023	15/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5 %	2.893.505	0,86 %	25.324.231	7,49 %
8/11/2023	14/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	11.426.479	3,38 %	32.121.799	9,50 %
25/09/2023	27/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.589.294	2,54 %	9.318.926	2,76 %
21/09/2023	25/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.520.561	2,82 %	10.275.190	3,04 %
4/09/2023	6/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.522.781	2,52 %	9.329.372	2,76 %
1/09/2023	4/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.339.884	2,76 %	10.146.475	3,00 %
6/07/2023	7/07/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.490.205	2,51 %	9.109.478	2,69 %
4/07/2023	6/07/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.923.178	2,94 %	10.548.541	3,12 %
29/06/2023	30/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.186.052	3,01 %	10.818.600	3,20 %
28/06/2023	29/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.842.087	2,91 %	10.474.635	3,10 %
26/06/2023	27/07/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.335.188	3,35 %	12.089.818	3,58 %
22/06/2023	26/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.979.597	2,66 %	9.642.457	2,85 %
20/06/2023	21/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.124.291	3,29 %	11.818.669	3,50 %
19/06/2023	21/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.006.609	2,96 %	10.599.100	3,14 %
16/06/2023	20/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.739.524	3,18 %	11.330.915	3,35 %
13/06/2023	14/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.102.858	2,40 %	9.046.600	2,68 %
12/06/2023	13/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.743.991	3,18 %	11.664.332	3,45 %

9/06/2023	13/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.085.590	2,98 %	10.981.929	3,25 %
7/06/2023	9/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.268.812	3,33 %	12.107.215	3,58 %
6/06/2023	8/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.440.664	2,50 %	8.938.410	2,64 %
24/05/2023	25/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	12.636.348	3,74 %	13.194.641	3,90 %
23/05/2023	24/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	9.731.707	2,88 %	10.284.980	3,04 %
19/05/2023	22/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.932.034	2,64 %	9.773.604	2,89 %
18/05/2023	22/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.274.705	2,74 %	10.157.606	3,00 %
15/05/2023	16/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.675.436	3,16 %	11.282.487	3,34 %
12/05/2023	15/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.135.710	3,00 %	10.768.829	3,19 %
28/04/2023	2/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.579.232	3,43 %	12.436.579	3,68 %
25/04/2023	27/04/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.300.947	2,75 %	10.080.954	2,98 %
4/04/2023	6/04/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.849.060	4,10 %	14.781.651	4,37 %
31/03/2023	3/04/2023	Blackrock Inc.	<5 %	16.726.980	4,95 %	17.690.185	5,23 %
29/03/2023	31/03/2023	Blackrock Inc.	>5 %	17.385.368	5,14 %	18.454.770	5,46 %
17/03/2023	20/03/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.702.480	4,05 %	15.409.240	4,56 %
3/02/2023	6/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.629.000	4,62 %	17.059.359	5,05 %
2/02/2023	3/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.525.107	4,59 %	16.606.330	4,91 %
1/02/2023	3/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	16.050.142	4,75 %	17.006.776	5,03 %
27/01/2023	30/01/2023	Blackrock Inc.	>5 %	17.332.013	5,13 %	18.272.503	5,41 %
13/01/2023	17/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.697.117	4,05 %	17.097.227	5,06 %
12/01/2023	13/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.295.266	4,52 %	16.612.554	4,91 %
9/01/2023	11/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.930.325	4,71 %	17.281.751	5,11 %

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

Fin 2023, Proximus clôturait la première année de bold2025, sa stratégie qui trace une voie ambitieuse pour le Groupe Proximus : croissance et création de valeur, poursuite des investissements dans le meilleur réseau gigabit de Belgique, amélioration de l'expérience client, produits et services de nouvelle génération et développement continu à l'international. Parallèlement, le Groupe doit conserver une position financière saine.

Conformément à la politique de rémunération des actionnaires annoncée lors du Capital Markets Day du 16 janvier 2023, Proximus a l'intention de verser un dividende brut stable de 1,20 € par action sur les résultats de 2023. 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 de 2023

Le 22 février 2024, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 17 avril 2024 de verser un dividende brut de 1,20 € par action sur les résultats de 2023, dont un dividende intérimaire de 0,50 € par action a été versé en décembre 2023.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de 0,70 € par action sera versé le 26 avril 2024, avec enregistrement le 25 avril 2024 et cotation ex-dividende le 24 avril 2024.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2023 à 388 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 2023, 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 financier¹

10 avril 2024	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2024
17 avril 2024	Assemblée générale annuelle des actionnaires
26 avril 2024	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
26 avril 2024	Annonce des résultats du premier trimestre 2024
10 juillet 2024	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2024
26 juillet 2024	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2024
9 octobre 2024	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2024
25 octobre 2024	Annonce des résultats du troisième trimestre 2024

1 Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

Contribution aux ODD

Proximus soutient les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU et s'attache depuis plusieurs années à faire progresser les objectifs de développement durable (ODD).

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. En 2023, à l'occasion du lancement de notre nouvelle stratégie bold2025, nous avons revu notre analyse et ajouté l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces).

Description de l'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 et de cours via notre plateforme "learning@proximus".</p> <p>Offre attrayante de programmes de développement du leadership.</p> <p>Soutien spécifique aux collaborateurs de plus de 50 ans, programme Experience@work...</p> <p>Formation continue des collaborateurs de terrain et du personnel en contact avec la clientèle.</p> <p>40,83 millions € investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.</p> <p>63 % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus.</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 : 292 écoles connectées au réseau gigabit de Proximus à la fin de l'année 2023.</p> <p>Les experts de Proximus Ada proposent des initiations à la cybersécurité aux Bruxellois ainsi que des séances d'inspiration sur l'IA aux élèves de l'enseignement secondaire.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale : accès et compétences
		<p>Emploi</p> <p>Recrutement de 18 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et d'environ 68 stagiaires.</p> <p>Partenaire fondateur de Technobel et partenariats avec MolenGeek et l'École 19 : 1.949 demandeurs d'emploi ont suivi une formation via MolenGeek, l'École 19 et Technobel.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Inclusion digitale : compétences
 <p>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser</p>	<p>5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles</p>	<p>Égalité de rémunération pour les femmes et les hommes</p> <p>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.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social
		<p>Congé parental et garde d'enfants</p> <p>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.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion Équilibre vie professionnelle-vie privée et bien-être Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social

	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 de la Charte et de prendre des 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, équité et inclusion Conduite d'entreprise
	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 2023, 30 % de femmes diplômées de l'université dans un domaine technique.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité 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	Travailleurs dans la chaîne de valeur/droits de l'Homme
	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 : 50 % au Conseil d'Administration 22 % au sein du Leadership Squad 24 % de femmes occupant une fonction de direction 32 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion
 Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous	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	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 : - 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. confondatrice de Flanders Technology & Innovation) ; - étant le premier opérateur à offrir des solutions de cloud souverain ; - stimulant, avec Proximus Ada, le développement de l'expertise en intelligence artificielle et en cybersécurité en Belgique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale : accès Technologie et innovation Protection des données, sécurité des données, cybersécurité
	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	Le Groupe Proximus emploie directement 11.654 collaborateurs. Proximus SA a accueilli 424 nouveaux collaborateurs, dont 233 dans les points de vente et contact centers. 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. Proximus collabore avec plusieurs entreprises de travail adapté. Elle offre ainsi la possibilité à environ 200 personnes porteuses d'un handicap de réaliser des activités liées au reconditionnement de produits.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social Travailleurs dans la chaîne de valeur/droits de l'Homme
 Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	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	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. Grâce à ses différentes marques et à ses tarifs sociaux, Proximus propose des produits et des services accessibles à tous. Proximus collabore avec le monde universitaire, des partenaires et des clients pour favoriser le développement de produits et de services innovants (ex. applications de la 5G), tout en créant des solutions intelligentes qui aident les industries à devenir plus durables. Proximus investit pour garantir sa résilience en matière de cybersécurité, et protège et sécurise les données à caractère personnel liées à ses propres opérations et à celles de ses clients. En même temps, Proximus est consciente des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et met tout en œuvre pour y répondre : - préoccupations en matière de santé liées aux rayonnements et aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique, informations sur le site web ; - stress digital lié à l'addiction au digital : conseils sur le site web ; - pollution visuelle du paysage : 40 % 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 Minimiser l'impact négatif	Inclusion digitale : accès, accessibilité financière Technologie et innovation Protection des données, sécurité des données, cybersécurité Stress digital et sécurité des produits Communautés locales



Établir des modes de production et de consommation durables

<p>12.2 D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles</p>	<p>Entre 2007 et 2023, nous avons réduit de 27 % notre consommation d'électricité par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des gains d'efficacité sur les réseaux fixes et dans nos bâtiments ; - le partage du réseau d'accès mobile avec Orange Belgium. <p>Depuis 2019, Proximus s'approvisionne uniquement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux.</p> <p>D'ici 2030, Proximus aura totalement supprimé l'utilisation de combustibles fossiles dans ses activités (p. ex. systèmes de chauffage des bâtiments non thermiques, livraisons à vélo). En ce qui concerne notre parc de véhicules de direction, depuis juillet 2023, les employés ne peuvent choisir que parmi une gamme de véhicules électriques.</p> <p>Grâce à l'éco-conception, à la remise à neuf, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. Par exemple, notre toute nouvelle Internet Box est dotée d'un boîtier entièrement fabriqué à partir de plastiques recyclés. Par rapport au modèle précédent, elle consomme 24 % d'électricité en moins et son empreinte écologique est réduite de 30 %.</p> <p>Nous permettons aussi à nos clients de réduire leur impact sur l'environnement. En 2023, les émissions évitées par les clients grâce aux solutions de Proximus ont atteint 769,6 ktonnes de CO₂.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Énergie Atténuation du changement climatique
---	--	-------	----------------------------	---

<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"> - Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler. - Proximus et Orange Belgique partagent une partie de leurs réseaux mobiles. - Nous recyclons notre ancien réseau cuivre. - Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, dont 90 % sont reconditionnés et remis en circulation jusqu'à 4 fois. 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 2023, Proximus a recyclé ou réutilisé 84 % de ses déchets.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Économie circulaire et déchets
---	--	-------	----------------------------	--------------------------------



Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique et ses répercussions

<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 met en œuvre les recommandations de la TCFD. En 2022, nous avons utilisé pour la première fois l'analyse de scénarios dans notre communication des risques et opportunités liés au climat et avons commencé à intégrer les risques climatiques dans nos processus Enterprise Risk Management (ERM).</p> <p>Dans le cadre de la préparation à la directive sur la publication d'information en matière de durabilité par les entreprises (directive CSRD), nous avons procédé en 2023 à une analyse de double matérialité, portant notamment sur l'adaptation au changement climatique.</p> <p>Proximus a également élaboré des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que les coupures de courant ou les catastrophes naturelles liées au changement climatique.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Adaptation au changement climatique
--	--	-------	----------------------------	-------------------------------------

<p>13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales</p>	<p>Proximus s'est engagée à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040.</p> <p>En 2022, Proximus a été la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à avoir adopté des objectifs de zéro émission nette validés par la SBTi (objectif global, objectifs à court et à long terme).</p> <p>Grâce à son Supplier Engagement Program, Proximus agit également sur sa chaîne de valeur en encourageant ses fournisseurs à s'engager activement à réduire leur empreinte carbone.</p>	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Atténuation du changement climatique
---	---	-------	--------------------------------	--------------------------------------



Promouvoir des sociétés justes, pacifiques et inclusives

<p>16.3 Promouvoir l'État de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité</p>	<p>Proximus dispose d'un modèle de gouvernance solide intégrant les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité.</p> <p>Afin de réduire encore tout risque de violation du droit du travail belge dans le cadre du déploiement à grande échelle de la fibre, Proximus et ses partenaires ont adopté une charte de responsabilité sociétale spécifique.</p> <p>Proximus travaille en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aide dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
--	--	-------	----------------------------	-----------------------

<p>16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes</p>	<p>La clarté des règles régissant les relations avec l'actionnaire majoritaire et les autorités publiques est garantie par un accord de relation conclu avec l'État belge et la politique de Public Affairs de l'entreprise.</p> <p>Proximus adopte une position ferme contre la corruption, les violations du Code de conduite et la protection de la vie privée et applique une politique de tolérance zéro. Les employés suivent une formation obligatoire sur ces sujets.</p> <p>Nos fournisseurs et les partenaires commerciaux sont invités à adhérer au Code de conduite des fournisseurs de Proximus, basé sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise Engagement politique et activités de lobbying
---	---	-------	----------------------------	--

<p>16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</p>	<p>Proximus interagit activement avec ses parties prenantes sur une base structurée et régulière. Leur feedback est pris en considération dans la stratégie et les activités de Proximus, de sorte que leurs préoccupations et leurs suggestions sont prises en compte de manière appropriée.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
--	---	-------	----------------------------	-----------------------

GRI et SASB

Index du contenu de la norme GRI

Index du contenu de la norme GRI

Déclaration d'utilisation	Proximus a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période du 1 ^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 en référence aux normes GRI.
GRI 1 utilisée	GRI 1 : Foundation 2021

NORME GRI	#	ELEMENT D'INFORMATION	LOCALISATION
Informations générales			
GRI 2 : Informations générales	2-1	Détails sur l'organisation	À propos de nous (p. 8) États financiers consolidés (p. 165)
	2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	Approche de reporting intégré en 2023 (p. 3)
	2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	États financiers consolidés (p. 165) Le rapport est publié en mars 2024 Point de contact : Corporate Affairs Proximus, Bd du Roi Albert II, 27 B-1030 Bruxelles
	2-4	Reformulations d'informations	États financiers consolidés (p. 165) Rapport environnemental (p. 57) Rapport social (p. 78)
	2-5	Assurance externe	Comité d'audit et de supervision (p. 100) Collège des Commissaires (p. 106) Rapport des auditeurs (p. 325)
	2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	À propos de nous (p. 4) Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques (p. 40) Faits marquants (p. 21)
	2-7	Employés	Rapport social (p. 78)
	2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	Rapport social (p. 78)
	2-9	Structure et composition de la gouvernance	Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Comités du Conseil d'Administration (p. 100) Conseil d'Administration (p. 97) Composition du Conseil d'Administration (p. 98) Membres du Conseil d'Administration (p. 107) Membres du Leadership Squad (p. 113) Compétences du Conseil d'Administration (p. 104)
	2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Conseil d'Administration (p. 97) Comités du Conseil d'Administration (p. 100) Compétences du Conseil d'Administration (p. 104)
	2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Conseil d'Administration (p. 97)

	2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	Gouvernance du développement durable (p. 103)	
	2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	Gouvernance du développement durable (p. 103)	
	2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	Gouvernance du développement durable (p. 103) Analyse de double matérialité (p. 16)	
	2-15	Conflits d'intérêts	Conflit d'intérêts (p. 102)	
	2-16	Communication des préoccupations majeures	Comité d'audit et de supervision (p. 100) Le programme de la conformité (p. 117)	
	2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Gouvernance du développement durable (p. 103)	
	2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Évaluation du Conseil d'Administration (p. 104)	
	2-19	Politiques de rémunération	Rapport de rémunération (p. 121)	
	2-20	Processus de détermination de la rémunération	Comité de nomination et de rémunération (p. 101) Rapport de rémunération (p. 121)	
	2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	Rapport de rémunération (p. 121)	
	2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	Avant-propos de notre CEO et de notre Président (p. 5) Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47)	
	2-23	Engagements politiques	Conformité et normes éthiques (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Le programme de la conformité (p. 117) Droits de l'Homme (p. 120) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117)	
	2-24	Intégration des engagements politiques	Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Conformité et normes éthiques (p. 117)	
	2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	Rapport d'activités (p. 23) Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15) Conformité et normes éthiques (p. 117) Gestion des risques (p. 308)	
	2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	Le programme de la conformité (p. 117)	
	2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	Gestion des risques (p. 308) États financiers consolidés (p. 165)	
	2-28	Adhésions à des associations	FEB, VOKA, ETNO, Agoria, BECI, UWE, GSMA, ETIS, FITCE, Cyber Security Coalition, Guberna, Center on Regulation in Europe, #embrace difference, Open@ work, Women on board, #iamremarkable, Belgian Association of Marketing, JAC (Liste non exhaustive)	
	2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15)	
	2-30	Négociations collectives	Rapport social : S1 (p. 78)	
	GRI 3 : Enjeux pertinents 2021	3-1	Processus pour déterminer les enjeux pertinents	Analyse de double matérialité (p. 16)
		3-2	Liste des enjeux pertinents	Analyse de double matérialité (p. 16)

Enjeu pertinent : Technologie et innovation			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Rapport sur nos activités (p. 23) Gouvernance du développement durable (p. 103) Gestion des risques (p. 308) Évolution des activités de recherche et de développement (p. 327)
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Aperçu de bold2025 (p. 24) Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques (p. 40)
Enjeu pertinent : Conduite d'entreprise			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117) Le programme de la conformité (p. 117) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103)
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Le programme de la conformité (p. 117)
	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. 117)
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p. 117)
Enjeu pertinent : Économie circulaire et déchets			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Aperçu de bold2025 (p. 24) Rapport environnemental : E4 (p. 65) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
GRI 301 : Matières 2016	301-2	Matières recyclées utilisées	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'appareils fixes reconditionnés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'appareils mobiles collectés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des appareils mobiles collectés pour recyclage - Belgique	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
Enjeu pertinent : Énergie			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Contribuer à la transition écologique (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E1 (p. 57) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 308)

GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
Enjeu pertinent : Atténuation du changement climatique			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Contribuer à la transition écologique (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E2 (p. 60) ; E3 (p. 64) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 60)
GRI 305 : Emissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-2	Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-5	Réduction des émissions de GES	Rapport environnemental : E2 (p. 60) ; E3 (p. 64)
Enjeu pertinent : Économie circulaire et déchets			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p. 49) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E4 (p. 65) ; E5 (p. 67) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
GRI 306 : Déchets 2020	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
Enjeu pertinent : Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Bien-être au travail (p. 35) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103) Le programme de la conformité (p. 117) Rapport social : S2 (p. 82) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social : S2 (p. 82)
	401-3	Congé parental	Rapport social : S2 (p. 82)
Enjeu pertinent : Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Requalification et perfectionnement de notre personnel (p. 34) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S3 (p. 86) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Rapport social : S3 (p. 86)
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33)
	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 continus. 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 en 2023	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33)
Enjeu pertinent : Diversité, équité et inclusion			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Diversité et inclusion (p. 92) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103) Le programme de la conformité (p. 117) Rapport social : S2 (p. 82) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	Déclaration de gouvernance d'entreprise (p. 97) Rapport social : S1 (p. 78)
	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Rapport social : S2 (p. 82)
Enjeux pertinents : 'Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences' et 'Communautés locales'			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S6 (p. 91) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 308)
GRI 413 : Communautés locales 2016	413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Rapport social : S6 (p. 91)
	413-2	Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25)
Enjeu pertinent : Stress digital et sécurité des produits			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

Enjeu pertinent : Protection des données, sécurité des données et cybersécurité			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Confidentialité des données clients (p. 119) Risques opérationnels (p. 319)
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	Proximus a signalé 3 incidents de données à caractère personnel à l'autorité belge de protection des données.
	Indicateur propre	Demandes d'exercice de droits en matière de protection des données	Confidentialité des données clients (p. 119)
Enjeu pertinent : Travailleurs de la chaîne de valeur/droits de l'Homme			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Le programme de la conformité (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
GRI 414 : Evaluation sociale des fournisseurs 2016	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Le programme de la conformité (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120)
	414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Charte de responsabilité sociétale de Proximus dans le déploiement de la fibre (site web)
	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental : E5 (p. 67)
Enjeu pertinent : Engagement politique et activités de lobbying			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Le programme de la conformité (p. 117) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Adaptation au changement climatique			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Risque environnemental et changement climatique (p. 315) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Santé et sécurité des travailleurs			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Bien-être au travail (p. 35) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S4 (p. 87) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Diversité et inclusion (p. 92) Droits de l'Homme (p. 120) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

Index SASB

Afin de garantir l'alignement de nos priorités sur les enjeux sectoriels SASB, nous avons associé nos enjeux pertinents aux enjeux SASB pour le secteur "Services de télécommunications", comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Enjeux SASB	Enjeux pertinents pour Proximus	Référence/Commentaires
Gestion de l'énergie	Énergie Atténuation du changement climatique	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Rapport environnemental (p. 57) Risques environnemental et changement climatique (p. 315)
Protection de la vie privée des clients	Protection des données, sécurité des données et cybersécurité	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Construire la confiance digitale (p. 53) Confidentialité des données clients (p. 119) Risques opérationnels (p. 319)
Sécurité des données	Protection des données, sécurité des données et cybersécurité	Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux (p. 29) Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Construire la confiance digitale (p. 53) Cyber Security Incident Response Team - CSIRT
Approvisionnement en matériaux et efficacité	Économie circulaire et déchets	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Rapport environnemental (p. 57)
Comportement concurrentiel	Conduite d'entreprise	Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117) Le programme de la conformité (p. 117) États financiers consolidés (p. 165) Gestion des risques (p. 308)
Gestion des risques systémiques	Technologie et innovation Inclusion digitale : accès Communautés locales	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Risques opérationnels (p. 319)



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 2023 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice close le 31 décembre 2023

Rapport d'assurance indépendant sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans le Rapport Annuel Intégré 2023 de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Au conseil d'administration

Nous avons été engagé par Proximus SA de droit public (la « Société ») pour mener une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (« Information Sélectionnée ») publiés dans le Rapport Annuel Intégré de la Société pour l'année clos le 31 décembre 2023. Lors de la préparation de l'Information Sélectionnée, la Société a appliqué les Critères Applicables tels qu'inclus dans la note "GRI et SASB" dans la section « Rapports non-financiers » du Rapport Annuel Intégré. L'Information Sélectionnée doit être lue et comprise conjointement avec les Critères Applicables.

L'Information Sélectionnée dans le cadre de notre mission est identifiée dans la table ci-dessous et identifiée par ✓ dans la section " Rapports non-financiers " du Rapport Annuel Intégré.

Informations Sélectionnées	Critères Applicables
<i>Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables (y compris chauffage gaz naturel, chauffage mazout, parc automobile diesel, parc automobile essence, parc automobile GNC)</i>	GRI 302-1
<i>Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables</i>	GRI 302-1
<i>Consommation d'électricité au sein de l'organisation</i>	GRI 302-1
<i>Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)</i>	GRI 302-3
<i>Émissions de CO2e scope 1 -chauffage</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 1 – gaz réfrigérants</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 1 -carburant du parc automobile</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 2 -électricité - méthode basée sur le marché</i>	GRI-305-2
<i>Scope 3 (12 catégories pertinentes - catégorie 1,2,3,4,5,6,7,9,11,12,13 et 15)</i>	GRI-305-3
<i>Intensité de carbone</i>	GRI-305-4
<i>Total des déchets - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Pourcentage de déchets dangereux - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets non dangereux – récupération énergétique - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Nombre total de GSM collectés et d'appareils fixes reconditionnés - Belgique et Proximus Luxembourg</i>	Indicateur propre – lié au GRI 301
<i>Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique</i>	Indicateur propre
<i>Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)</i>	Indicateur propre - lié au GRI 413
<i>Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des</i>	Indicateur propre – lié au GRI 205

<i>politiques/du Code de conduite</i>	
<i>Nombre de cas de « lanceur d’alerte »</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI 205</i>
<i>Indice de résilience en matière de cybersécurité - Groupe</i>	<i>Indicateur propre</i>
<i>% des dépenses totales auprès des fournisseurs disposant d'une Chaîne d'approvisionnement scorecard EcoVadis - Proximus SA</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-308</i>
<i>Nombre d'audits sur site en collaboration avec le JAC</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-414</i>
<i>% des dépenses totales auprès des fournisseurs Proximus soumises à des opérations d'audit sur site en collaboration avec JAC - Proximus SA</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-308</i>

Sur base de nos travaux tels que décrits dans ce rapport, aucun élément n’a été porté à notre attention qui nous porterait à croire que l’Information Sélectionnée publiée dans le « Rapport Annuel Intégré 2023 » de la Société, n'a pas été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères Applicables.

Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est responsable de la préparation de l’Information Sélectionnée et des références qui y sont faites présentées dans le « Rapport Annuel Intégré 2023 » ainsi que de la déclaration selon laquelle son reporting répond aux exigences des Critères Applicables.

Le conseil d’administration est également responsable de :

- La sélection et établissement des Critères Applicables.
- Préparer, mesurer, présenter et communiquer l’Information Sélectionnée conformément aux Critères Applicables.
- Concevoir, mettre en œuvre et maintenir des processus et des contrôles internes sur les informations pertinentes à la préparation de l’Information Sélectionnée afin de s’assurer qu’elle est exempte d’anomalies significatives, y compris si elles sont dues à une fraude ou à une erreur.
- Fournir un accès suffisant et mettre à disposition toutes les données, correspondances, informations et explications nécessaires pour permettre la réalisation des Services.
- Nous confirmer au travers de déclarations écrites que vous nous avez fourni toutes les informations pertinentes pour nos Services dont vous avez connaissance, et que la mesure ou l’évaluation de l’objet sous-jacent par rapport aux Critères Applicables, y compris que toutes les questions pertinentes, sont reflétées dans l’Information Sélectionnée.

Nos responsabilités

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur l’Information Sélectionnée sur la base de nos procédures. Nous avons effectué notre mission conformément à la norme internationale sur les missions d'assurance ISAE 3000 (Revised) *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, publiée par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), afin d’indiquer que nous n’avons rien relevé qui nous porterait à croire que l’Information Sélectionnée n’a pas été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux normes applicables.

En application de ces normes, nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que l’Information Sélectionnée ne contient pas d’anomalies significatives. Les procédures exécutées dans une mission d'assurance limitée varient en nature et dans le temps par rapport à une mission d'assurance raisonnable et sont moins étendues que pour une mission d'assurance raisonnable et, par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été effectuée.

Nos travaux ont été effectués sur les données collectées et retenues dans le périmètre du reporting par la Société. Notre conclusion ne couvre donc que l'Information Sélectionnée mentionnée ci-dessus et non toutes les informations incluses dans le Rapport Annuel Intégré. L'assurance limitée sur l'Information Sélectionnée n'a été effectuée que sur l'Information Sélectionnée couvrant l'exercice se terminant le 31 décembre 2023.

Nous sommes tenus de planifier et d'exécuter notre travail de manière à traiter les domaines où nous avons identifié qu'une anomalie significative dans la description des activités entreprises à l'égard de l'Information Sélectionnée est susceptible de survenir. Les procédures que nous avons effectuées étaient basées sur notre jugement professionnel. Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée sur la description des activités entreprises au regard de l'Information Sélectionnée, nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Effectuer des procédures analytiques et prendre en compte les risques d'anomalies significatives des informations sélectionnées.
- Par le biais de demandes d'informations auprès de la direction, obtenir une compréhension de la Société, de son environnement, de ses processus et de ses systèmes d'information pertinents pour la préparation des informations sélectionnées, suffisante pour identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives dans les Informations Sélectionnées, et fournir une base pour la conception et la mise en œuvre de procédures visant à répondre aux risques évalués et à obtenir une assurance limitée à l'appui d'une conclusion.
- Effectuer des procédures sur les Informations Sélectionnées, y compris le recalcul des formules pertinentes utilisées dans les calculs manuels et l'évaluation si les données ont été correctement consolidées.
- Effectuer des procédures sur les données sous-jacentes sur la base d'un échantillon statistique afin d'évaluer si les données ont été collectées et déclarées conformément aux critères applicables, y compris la vérification de la documentation source.
- Exécuter des procédures sur les Informations Sélectionnées, y compris l'évaluation des hypothèses et des estimations de la direction.
- Accumuler les inexactitudes et les déficiences de contrôle identifiées, en évaluant leur importance.
- Lire le texte accompagnant l'Information Sélectionnée en ce qui concerne les critères applicables et la cohérence avec nos constatations

Nous avons appliqué la norme Internationale de Contrôle Qualité 1 et, par conséquent, maintenons un système complet de contrôle qualité comprenant des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes conformés à l'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code de déontologie des professionnels comptables publié par l'*International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)*, qui est fondé sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence raisonnable, confidentialité et comportement professionnel, et avec le cadre légal et réglementaire belge.

Limites inhérentes à l'Information Sélectionnée

Nous avons obtenu une assurance limitée quant à la préparation de l'Information Sélectionnée conformément aux Critères Applicables. Il existe des limites inhérentes à toutes les missions d'assurance.

Toute structure de contrôle interne, quelle que soit son efficacité, ne peut éliminer la possibilité que des fraudes, des erreurs ou des irrégularités puissent se produire et ne soient pas détectées et, parce que nous utilisons des tests sélectifs dans notre mission, nous ne pouvons pas garantir que des erreurs ou des irrégularités, le cas échéant, seront détectées.

Les Critères Applicables autodéfinis, la nature de l'Information Sélectionnée et l'absence de normes externes cohérentes permettent d'adopter des méthodes de mesure différentes, mais acceptables, ce qui peut entraîner des écarts entre les sociétés. Les méthodes de mesure adoptées peuvent également avoir une incidence sur la comparabilité de l'Information Sélectionnée déclarée par différentes organisations et d'une année à l'autre au sein d'une organisation à mesure que les méthodologies se développent.

Utilisation de notre rapport

Ce rapport s'adresse uniquement au conseil d'administration de Proximus SA de droit public conformément à la norme ISAE 3000 (révisée) et à nos conditions d'engagement convenues. Notre travail a été entrepris afin que nous puissions déclarer au conseil d'administration de la Société les sujets que nous sommes tenus de leur déclarer dans ce rapport et dans aucun autre but.

Sans assumer ou accepter aucune responsabilité à l'égard de ce rapport envers une partie autre que la Société et son conseil d'administration, nous reconnaissons que le conseil d'administration peut choisir de rendre ce rapport accessible au public pour d'autres personnes souhaitant y avoir accès, ce qui n'affecte pas ou n'étendra pas à quelque fin ou sur quelque base que ce soit nos responsabilités. Dans toute la mesure permise par la loi, nous n'acceptons ni n'assumons de responsabilité envers quiconque autre que Proximus SA de droit public et son conseil d'administration en tant qu'organisme, pour notre travail, pour ce rapport ou pour les conclusions que nous avons formulées.

Signé à Zaventem, le 14 mars 2024.

Le commissaire

DocuSigned by:

Koen Neijens

2A8E2DCFD59C4E1...

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Koen Neijens

Deloitte

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Proximus SA de droit public

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale pour
l'exercice clos le 31 décembre 2023 - Comptes annuels

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 - 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 membres du collège des commissaires de Proximus SA ont été nommés par l'assemblée générale de la Cour des comptes, en date du 3 février 2021.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 14 exercices consécutifs. Luc Callaert SRL a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 2 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la société, comprenant le bilan au 31 décembre 2023, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 9 761 162 (000) EUR et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 134 161 (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 2023, 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 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 flux de revenus matériels :</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 matériels. • 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'efficacé 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 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 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 joint au 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 les principes du GRI Standards – Core Option précité. Conformément à l'article 3:75, § 1, 6° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes du GRI Standards – Core option 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 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 2022

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 14 mars 2024.

Le collège des commissaires

DocuSigned by:

Koen Neijens

2A8E2DCFD59C4E1...

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Koen Neijens

DocuSigned by:

Luc Callaert

BDEBD8125C20490...

Luc Callaert SRL

Représentée par Luc Callaert

DocuSigned by:

Jan Debucquoy

FC6254D6DE5C424...

La Cour des comptes

Représentée par Jan Debucquoy,
Conseiller

DocuSigned by:

Dominique Guide

724498C564844D5...

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 2023 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 2023 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 2023, 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 2023, 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 2023 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

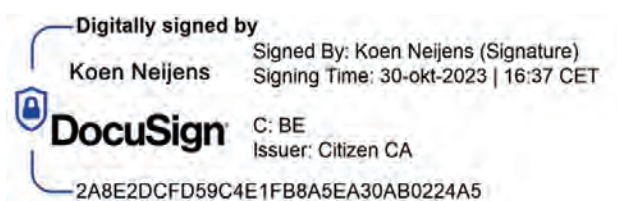
Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé de faits qui nous laissent à penser que l'état résumant la situation active et passive ci-joint de la société Proximus SA de droit public arrêté au 30 septembre 2023, qui fait apparaître un total du bilan de 8 979 026 (000) EUR et le résultat reporté de 284 492 (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

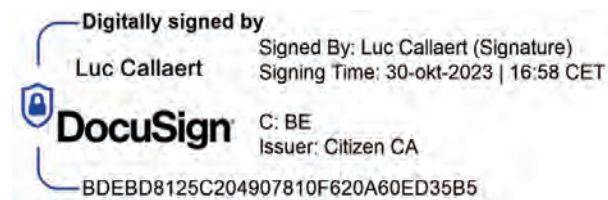
Ce rapport a été établi uniquement en vertu de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Signé à Zaventem.

Le commissaire



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 2023 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 2023

Etat résumant la situation active et passive
arrêté au 30 septembre 2023 de
Proximus S.A. de droit public
(en Euros)

COMPTES ANNUELS

01/01/23 - 30/09/23

01/01/22 - 31/12/22

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	8.058.500.333	7.578.881.025
Immobilisations incorporelles	6.2	21	1.970.124.444	2.300.451.207
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.463.922.333	3.264.228.814
Terrains et constructions		22	94.574.885	94.751.301
Installations, machines et outillage		23	3.264.680.567	3.068.415.104
Mobilier et matériel roulant		24	10.392.151	10.242.267
Location-financement et droits similaires		25	65.887.978	64.626.917
Autres immobilisations corporelles		26	11.264.328	10.690.194
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	17.122.424	15.503.031
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	2.624.453.556	2.014.201.004
Entreprises liées	6.15	280/1	2.487.072.972	1.936.416.980
Participations		280	2.487.072.972	1.936.416.980
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	135.806.688	76.227.688
Participations		282	135.806.688	76.227.688
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.573.896	1.556.336
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.573.896	1.556.336

01/01/23 - 30/09/23

01/01/22 - 31/12/22

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>920.525.867</u>	<u>960.373.964</u>
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	164.487.008	166.656.667
Stocks		30/36	133.086.669	147.874.856
Approvisionnements		30/31	55.122.266	52.354.830
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	77.964.403	95.520.026
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	31.400.339	18.781.811
Créances à un an au plus		40/41	463.663.520	409.449.739
Créances commerciales		40	372.965.380	358.204.911
Autres créances		41	90.698.140	51.244.828
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	142.343.847	141.714.271
Actions propres		50	119.258.877	140.415.153
Autres placements		51/53	23.084.970	1.299.118
Valeurs disponibles		54/58	75.291.879	189.449.599
Comptes de régularisation	6.6	490/1	74.727.145	53.091.220
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	8.979.026.200	8.539.254.989

		01/01/23 - 30/09/23		01/01/22 - 31/12/22
Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent	
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
	10/15	1.511.398.038	1.565.553.728	
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	225.674.765	247.356.855	
Réserves indisponibles	130/1	219.815.052	240.971.328	
Réserve légale	130	100.000.000	100.000.000	
Réserves statutairement indisponibles	1311			
Acquisition d'actions propres	1312	119.258.877	140.415.153	
Soutien financier	1313			
Autres	1319	556.175	556.175	
Réserves immunisées	132	5.859.713	6.385.527	
Réserves disponibles	133			
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-) 14	284.491.645	317.460.884	
Subsides en capital	15	1.231.628	735.989	
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁷	19			
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
	16	475.389.879	505.594.630	
Provisions pour risques et charges				
	160/5	474.559.685	504.754.378	
Pensions et obligations similaires	160			
Charges fiscales	161			
Grosses réparations et gros entretien	162			
Obligations environnementales	163	206.039	206.039	
Autres risques et charges	6.8 164/5	474.353.646	504.548.339	
Impôts différés	168	830.194	840.252	

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

01/01/23 - 30/09/23

01/01/22 - 31/12/22

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>6.992.238.283</u>	<u>6.468.106.631</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	3.195.414.049	3.349.197.263
Dettes financières		170/4	2.578.898.308	2.691.750.286
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	2.142.796.235	2.244.051.289
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	28.093.020	34.846.143
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	8.009.053	12.852.854
Dettes commerciales		175	616.515.741	657.446.977
Fournisseurs		1750	616.515.741	657.446.977
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	3.682.093.562	3.042.766.782
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	734.662.527	241.492.548
Dettes financières		43	1.214.157.077	1.315.041.509
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439	1.214.157.077	1.315.041.509
Dettes commerciales		44	782.429.630	874.265.991
Fournisseurs		440/4	782.429.630	874.265.991
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46	2.714.430	4.132.115
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	372.782.693	342.376.757
Impôts		450/3	185.518.891	170.262.888
Rémunérations et charges sociales		454/9	187.263.802	172.113.869
Autres dettes		47/48	575.347.205	265.457.862
Comptes de régularisation	6.9	492/3	114.730.672	76.142.586
TOTAL DU PASSIF		10/49	8.979.026.200	8.539.254.989

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).

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 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.