



Rapport annuel intégré **2022**

proximus | groupe

Table des matières

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

Approche de reporting intégré en 2022

Depuis 2020, Proximus adopte une approche de reporting intégré. Ce rapport 2022 est conforme au cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il explique comment nous créons de la valeur pour nos parties prenantes et la société, en lien avec nos ambitions, notre mission et nos objectifs.

Nos parties prenantes incluent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit notamment de nos clients professionnels, résidentiels et wholesale, de nos investisseurs, collaborateurs, interlocuteurs politiques et réglementaires, fournisseurs, partenaires, des journalistes et des leaders d'opinion.

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce rapport concernent le Groupe Proximus. Ce dernier comprend Proximus SA, ses filiales, entreprises communes et co-entreprises ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. La liste des filiales, entreprises communes, co-entreprises et entreprises associées figure à l'annexe 8 des états financiers consolidés (p. 240). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Ce rapport a pour objectif d'informer nos parties prenantes sur notre rôle dans la société. Nous y décrivons notre stratégie d'entreprise et les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs, en faisant le lien avec nos enjeux les plus pertinents. Il contient également l'intégralité des données financières, environnementales, sociales et de gouvernance ainsi que les notes explicatives.

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

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

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

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



En découvrir plus

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



En savoir plus



Lien externe



Proximus en bref

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

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



Guillaume Boutin | CEO

Stefaan De Clerck | Président du Conseil d'Administration

Chère lectrice, cher lecteur,

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

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

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

Une position de plus en plus forte à l'international

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

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

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

Des réseaux qui nous donnent une avance majeure

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

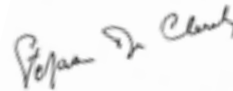
bold2025, un nouveau plan stratégique pour les trois ans à venir

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

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



Guillaume Boutin
CEO



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

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





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

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



Nos marques

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

Nos marques sur le marché résidentiel

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

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

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

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

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

Nos marques sur le marché professionnel

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

- **Be-Mobile** propose un large éventail de solutions de mobilité intelligente qui aident les autorités publiques, les opérateurs routiers, les constructeurs automobiles, les conducteurs particuliers et les entreprises privées à améliorer la mobilité au quotidien.

ClearMedia

codit

d|si Davinsi Labs

**proximus
spearit**

telindus

UMBRIo
Reinventing the Business of IT

**proximus
ada**

- **ClearMedia** fournit des solutions, services et produits de cloud, de cybersécurité et de lieu de travail digital adaptés au marché des PME via un canal indirect de partenaires IT locaux.
- **Codit** fournit à ses clients des solutions cloud Microsoft Azure sur mesure et se concentre sur l'automatisation des processus d'entreprise, la création de plateformes de données, l'innovation des apps et la fourniture de solutions IdO, IA et machine learning. Elle est active dans le Benelux, au Royaume-Uni, en France, à Malte, au Portugal et en Suisse.
- **Davinsi Labs** aide à construire un monde digital sûr et transparent grâce à ses solutions de sécurité et de 'service intelligence'. Axées sur les données et les informations pertinentes, ces solutions permettent aux entreprises d'offrir à leurs clients des services digitaux répondant aux normes les plus élevées en matière de sécurité, de disponibilité et de performance.
- **Proximus SpearIT** est l'intégrateur ICT pour les moyennes entreprises. Elle aide ses clients à se concentrer sur une infrastructure informatique d'entreprise pérenne.
- **Telindus Luxembourg** et **Telindus Netherlands** développent des plateformes IT intelligentes et sécurisées, intégrant la mise en réseau, les services cloud, la cybersécurité, les applications professionnelles, les données et l'IA.
- Aux Pays-Bas, **Umbrio** offre des solutions stratégiques, des solutions de sécurité et de 'service intelligence' qui transforment les données en informations exploitables.

Proximus Ada

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



BICS



Dans le monde

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

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

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

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

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

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



Notre stratégie

#inspire2022

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

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

Un contexte difficile

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

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

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

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

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

bold2025 : notre nouvelle stratégie à trois ans

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

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

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

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

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

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



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



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



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

grâce à nos **atouts exceptionnels**



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



Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique



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

La valeur pour nos parties prenantes



Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement

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



Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

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

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



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

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

Nos atouts



Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes

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



Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

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



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

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

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

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

Ressources

Capital humain

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

Capital financier

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

Ressources naturelles

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

Comment nous créons de la valeur

Notre stratégie d'entreprise #inspire2022



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



Fonctionner comme une **entreprise native digitale**.



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



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

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

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

Collaboration | Agilité
Orientation client | Responsabilité

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

proximus



bics

telesign

Valeur que nous créons pour nos parties prenantes

Clients

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

Collaborateurs

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

Fournisseurs

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

Actionnariat

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

La société belge

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

La planète

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

Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU



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

Chiffres clés et faits marquants



Chiffres clés

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

EBITDA sous-jacent
du Groupe
€ 1.786 Mio

Capex¹
€ 1.305 Mio

Cash-flow libre (ajusté)
€ 181 Mio

Collaborateurs
11.634

Conseil d'Administration
43 % de femmes

Leadership Squad
22 % de femmes

Emissions totales²
de CO₂
551 Ktonnes

Emissions de CO₂ évitées
par nos clients
741 Ktonnes

Appareils
reconditionnés
683.106

¹ Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football

² Scope 1, 2 et 3

Faits marquants

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

Acquisition de
substantiels
droits de
spectre pour
les 20 prochaines
années

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



Partenariat avec
odoo
pour
accompagner
les **PME** dans leur
digitalisation

Lancement de la
technologie fibre
10 Gbps

Lancement
de l'internet à
domicile chez
Mobile
Vikings



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



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

Partenariat avec
Microsoft pour
développer des
solutions
de cloud
souverain



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



Déploiement complet
de notre **modèle**
opérationnel
agile

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



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



121.042 GSM
récoltés pour
recyclage



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



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

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



#inspire2022

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

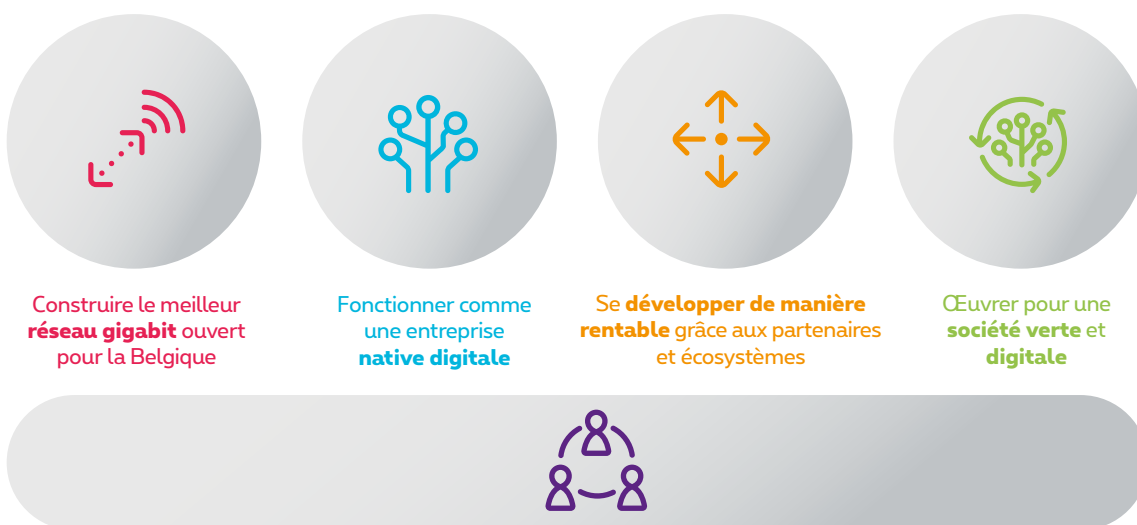
#inspire2022

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

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

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

Les quatre piliers de notre stratégie #inspire2022 :



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

Aperçu de #inspire2022

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

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
4,2 millions de foyers et entreprises 'gigabit' raccordés d'ici 2028	460.000 foyers et entreprises raccordables à la fibre	813.000 foyers et entreprises raccordables à la fibre	1,28 million de foyers et entreprises raccordables à la fibre
Leadership mobile incontesté avec la 5G	- Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes	20 cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G 5G disponible sur 137 sites dans 70 villes et communes	14 use-cases de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G 5G disponible sur 490 sites dans 94 villes et communes
Réseaux ouverts pour augmenter le chiffre d'affaires Wholesale	8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020 - Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement	8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2021 9 partenaires MVNO ont accès à la 5G	4 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre – plus de 35 partenaires pour la fibre fin 2022 - Une douzaine de partenaires MVNO ont accès à la 5G

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

Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Top 1 ou 2 de l'indice NPS télécom pour les clients convergents, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022	- Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux à la suite de l'épidémie de Covid-19 : > 95 % des clients ont apprécié les initiatives - Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et l'App Store : 4/5 - Satisfaction liée à nos produits internet, TV et mobiles : > 90 %	- Augmentation du NPS de nos clients résidentiels internet + TV + Postpaid en 2021 - Augmentation du NPS de nos plus gros clients entreprises en 2021 - Diminution du NPS de nos clients petites et moyennes entreprises en 2021	- NPS des clients résidentiels internet + TV + Postpaid : +16 en 2021 à +17 - NPS de Scarlet : est resté stable à +21 - NPS des clients Mobile Vikings : de +43 en 2021 à +46
Réduire nos coûts IT de 40 % d'ici 2025 en abandonnant le legacy	- Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses - Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client - Intégration, développement et automatisation continus des opérations IT pour réduire le délai de commercialisation	- Simplification de l'infrastructure technologique - Mise en œuvre d'une culture orientée ingénierie - Automatisation renforcée du processus de fourniture de logiciels - Simplification des processus et produits commerciaux - Contrôle des demandes IT	- Modèle de négociation de contrats et de sourcing - Refactoring et réingénierie de l'architecture - Mise en œuvre du nouveau modèle Agile - Optimisation et automatisation du modèle de fourniture IT - Suppression progressive des systèmes legacy
Former et attirer sélectivement les meilleurs talents digitaux en Belgique	> 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir - Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	172 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir - Moyenne de 41,3 heures de formation par collaborateur € 32,34 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	164 collaborateurs recrutés dans des domaines du futur - Moyenne de 42,3 heures de formation par collaborateur € 33,49 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs

Enjeu pertinent : Tenir nos promesses au client

Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
> 3 millions d'utilisateurs actifs des applications par mois d'ici 2022	1,6 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,1 million d'utilisateurs actifs sur Pickx	1,7 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,2 million d'utilisateurs actifs sur Pickx	1,72 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus 1,24 million d'utilisateurs actifs sur Pickx
> 2,1 millions de connexions internet (segment Consumer) d'ici 2022	1.965.000 connexions internet (segment Consumer, segment SE inclus)	2.004.000 connexions internet (segment Consumer, segment SE inclus)	1.735.700 de connexions internet (segment Consumer) 301.100 de connexions internet (segment SE)
> € 100 millions de chiffre d'affaires supplémentaire généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022	- Collaboration commerciale à long terme avec Belfius - Addressable TV : > 150 campagnes ciblées	- Services financiers : lancement de Banx et Beats avec Belfius - e-Santé : lancement de Doktr - Bâtiments intelligents : lancement de la plateforme aug-e avec BESIX et i.Leco - Addressable TV : > 400 campagnes ciblées	- Services financiers : nouveaux développements dans Banx - eHealth : renforcement de l'écosystème Doktr - Addressable TV : 440 campagnes ciblées

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

Œuvrer pour une société verte et digitale

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Intégrer le développement durable et la circularité dans tout ce que nous entreprenons	120 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2020	> 150 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2021	> 150 projets en lien avec l'économie circulaire et les émissions de carbone en cours fin 2022
Zéro émission nette d'ici 2040 et être véritablement circulaire d'ici 2030	- Émissions propres : 27,4 KTonnes - Émissions indirectes : 527,2 Ktonnes 88 % des déchets recyclés 409.000 modems et décodeurs reconditionnés 72.764 GSM récoltés	- Émissions propres : -3 % (par rapport à 2020) - Émissions indirectes : -3 % (par rapport à l'année de référence 2014) 89 % des déchets recyclés 845.000 appareils reconditionnés (dont 493.000 modems et décodeurs) 80.406 GSM récoltés	- Émissions propres : +15 % (par rapport à 2020) - Émissions indirectes : -1 % (par rapport à 2020) 87 % des déchets recyclés 683.106 appareils reconditionnés (dont 389.106 modems et décodeurs) 121.042 GSM récoltés
Soutenir le recyclage au digital de plus de 1.000 demandeurs d'emploi chaque année en Belgique	1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 73 % des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 55 % des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	1.544 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique 52 % des appareils testés jugés accessibles à au moins 5 catégories de handicap

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

Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021	Situation 2022
Mouvements internes	2.146 collaborateurs ont changé de fonction	782 collaborateurs ont changé de fonction	1.324 collaborateurs ont changé de fonction
Bon niveau de bien-être physique et mental	55 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5)	56 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up (score de 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5)	78 % des collaborateurs se sont déclarés satisfaits dans l'enquête Speak-Up

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



Construire le meilleur
réseau gigabit ouvert
pour la Belgique

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

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

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

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

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

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

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

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

Lien vers les enjeux pertinents

Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge

Lien vers les ODD





Déployer notre réseau fibre dans tout le pays

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

Cette montée en puissance est rendue possible grâce au :

- Déploiement de la fibre par les propres équipes de Proximus, qui permettra de raccorder 2,2 millions de foyers et d'entreprises dans les zones les plus densément peuplées. Cette étape devrait être finalisée d'ici fin 2026, avec un

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

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

La fibre, technologie haut débit du futur

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

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

Tirer parti de la puissance des partenariats

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

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

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

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

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

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

Démantèlement progressif de notre réseau cuivre

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

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

Réalisations en 2022

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



Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique

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

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

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

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

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

Perspectives de nouveaux services

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

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

Pionniers de la 5G

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

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

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

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

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

Tirer parti de la puissance des partenariats

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

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

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

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

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

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

Investissements continus dans la 4G

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

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

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

Répondre aux préoccupations en matière de santé

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

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

L'impact sanitaire potentiel des fréquences radio, en particulier celles utilisées pour la téléphonie mobile, fait l'objet d'**études scientifiques** depuis plus de 30 ans. La grande majorité des

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

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

Réalisations en 2022

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



Contribuer à une société meilleure

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

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

Ne laisser personne pour compte

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

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

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

Transition vers une infrastructure durable

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

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

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

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

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

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

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

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

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





Fonctionner comme
une entreprise
native digitale

Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

Proximus transforme son modèle opérationnel pour **s'adapter pleinement au monde digital**. Notre ambition : offrir les mêmes standards d'utilisation que les acteurs 'digital native' sur le marché. Pour y parvenir, nous avons déployé les méthodes Agile dans toute l'entreprise et simplifié nos processus. Le but est de gagner en efficacité pour pouvoir nous adapter rapidement à l'évolution des marchés et des attentes de nos clients.

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

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

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

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

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

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

Lien vers les enjeux pertinents

Tenir nos promesses aux clients

Lien vers les ODD





L'expérience client au cœur de nos priorités

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

à dépasser leurs attentes à chaque contact. Nous nous efforçons en permanence d'optimiser nos outils digitaux tout en conservant une approche humaine pour être sans cesse plus proches de nos clients et augmenter notre Net Promoter Score.

Intégrer le feed-back client

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

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

• *Notre plateforme de feed-back client 'Voice of the Customer' nous permet de recueillir et d'analyser les commentaires de nos clients résidentiels et entreprises.* •

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

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

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

Interactions avec les clients

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

Fonctions en libre-service en ligne

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

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

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



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

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

Focus sur nos canaux de vente digitaux

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

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

Juste équilibre entre interactions digitales et humaines

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

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

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

Expérience utilisateur

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

Expérience wi-fi à la maison

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

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



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

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

App MyProximus pour les entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Réalisations en 2022

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



Transformation digitale et IT

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

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

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

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

Simplification et transformation de l'IT

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

- démanteler les applications monolithiques dépassées au profit d'une structure modulaire flexible ;
- réduire les délais de commercialisation pour nos produits et services IT ;
- mettre en œuvre des processus efficaces axés sur l'automatisation ;
- simplifier nos produits et processus commerciaux.

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

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

Un parcours de vente et de services entièrement digital nécessite un **environnement IT stable**. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'**amélioration des plateformes et des infrastructures** afin d'accroître la résilience des outils digitaux pour les clients. En 2022, nous avons lancé une toute nouvelle division au sein de notre organisation IT. Son unique mission consiste à garantir une expérience optimale pour les utilisateurs. Cette nouvelle entité assurera un processus de changement 'Quality by Design' (qualité par la conception), en élargissant



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

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

Analyse de données et intelligence artificielle (IA)

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

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

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

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

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

Déploiement agile de logiciels

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

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

Plateforme de divertissement numéro 1

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

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

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



Réalisations en 2022

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



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

Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes

Notre stratégie #inspire2022 est un **plan de croissance** destiné à monétiser nos investissements dans notre cœur de métier et explorer de nouvelles pistes de croissance au travers de partenariats et d'écosystèmes locaux. Et nous voulons que cette croissance soit durable et responsable.

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

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

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

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

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

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

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

Lien vers les enjeux pertinents

Tenir nos promesses aux clients

Rapport qualité-prix pour les clients

Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises

Lien vers les ODD



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



Activités au Benelux

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

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

Clients résidentiels

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

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

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

Approche multimarque

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

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

- Leader en qualité et service, **Proximus** offre un éventail complet de solutions aux clients résidentiels et aux entreprises, comme par exemple notre offre Flex. Nous suivons de près la perception

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

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

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

Partenaires locaux solides

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

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

Une sélection de nos écosystèmes locaux :

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

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



Réalisations en 2022

Proximus

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

Scarlet

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

Mobile Vikings

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

Petites et moyennes entreprises

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

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

Trajet de digitalisation

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

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

Au-delà de la connectivité

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

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

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

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

Réalisations en 2022

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

Grandes entreprises

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

Leadership technologique

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

Nous renforçons notre position de leader technologique et de l'innovation en concluant des **partenariats stratégiques avec des hyperscalers tels que Microsoft et Google**, en vue de tirer parti de leurs technologies (Google Cloud, Microsoft Azure ou Microsoft Teams). Des partenariats opérationnels mondiaux enrichissent nos capacités ICT afin d'accélérer notre croissance dans des domaines spécifiques, notamment le cloud, avec des partenaires comme **HCL Technologies**.



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

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

Transformation digitale grâce à des partenariats

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

Voici une sélection de partenariats :

- Le partenariat d'infrastructure IT conclu en 2021 entre Proximus et **HCL Technologies** est devenu pleinement opérationnel en 2022. HCL Technologies assure désormais la gestion et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus et nous aide à devenir un fournisseur de solutions cloud de bout en bout, ce qui nous permettra de proposer un catalogue de services plus riche aux grandes entreprises. En 2022, ce contrat a été étendu pour inclure **Telindus Netherlands**.
- En juin 2022, Proximus a signé un partenariat stratégique avec **Howest, la haute école de Flandre Occidentale**, en vue de créer un **lab 5G**. Équipé de la technologie MPN 5G de Proximus, ce lab 5G soutient divers projets pédagogiques et permet aux étudiants de découvrir, tester et développer de nouveaux cas d'utilisation

avec des technologies complémentaires, comme l'IdO, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et l'edge computing. Des entreprises issues de différents secteurs pourront étudier les possibilités de la 5G pour leurs activités et développer de nouvelles applications en collaboration avec les étudiants de Howest et sous l'accompagnement d'experts Proximus.

- En juillet 2022, Proximus a été sélectionnée comme l'un des rares partenaires mondiaux de Microsoft pour co-développer une **solution de cloud souverain**. Cela permettra à nos clients basés en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas d'utiliser les plus puissantes capacités de cloud public, tout en bénéficiant des meilleurs outils de protection de la souveraineté et de la confidentialité.
- En juin 2022, Proximus a conclu un partenariat unique avec **La Petite Merveille et la Ville de Durbuy**. Ensemble, nous investirons dans la connectivité par la fibre et la 5G pour permettre des services **touristiques innovants** basés sur l'analyse avancée de données et la technologie de réalité augmentée et virtuelle dans la ville de Durbuy.



Réalisations en 2022

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

Cloud :

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

Sécurité :

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

Leadership 5G :

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

Connectivité fixe :

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

Services :

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

Clients Wholesale

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

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

Réseaux ouverts

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

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

Personnalisation et digitalisation

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

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

Réalisations en 2022

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



Activités internationales

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

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

BICS

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

Plateforme de communication

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

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

Partenariats

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

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

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

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

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

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

Réalisations en 2022

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

Telesign

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

Instaurer la confiance dans l'expérience digitale

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

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

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

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

La stratégie de croissance de Telesign repose sur quatre piliers :

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



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

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

Réalisations en 2022

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



Contribuer à une société meilleure

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

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

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

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

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



Ouvrir pour
une **société verte**
et **digitale**

Œuvrer pour une **société verte et digitale**

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

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

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

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

Notre responsabilité ne se limite pas à réduire notre

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

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

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

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

Lien vers les enjeux pertinents

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

Lien vers les ODD





Contribuer à la transition écologique

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

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

Nos objectifs de zéro émission nette

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

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

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

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

Objectifs à court terme :

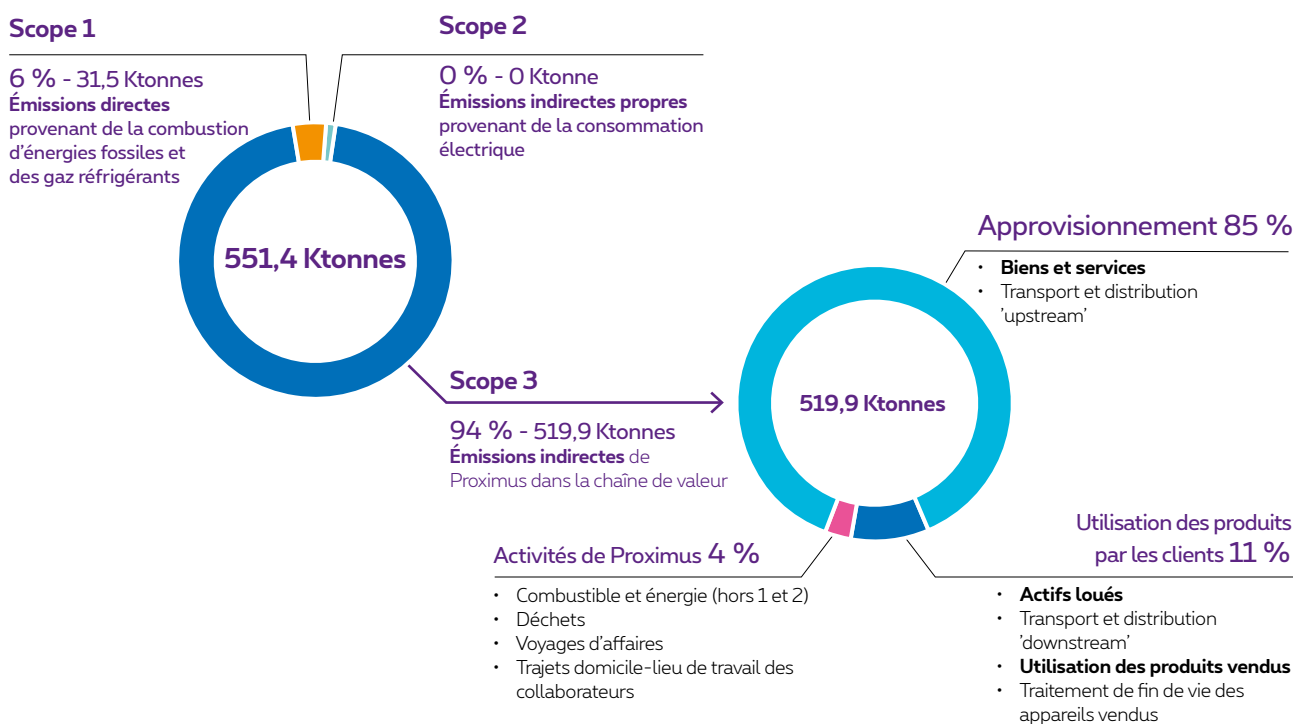
- Réduire de 95 % nos émissions absolues de GES pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030 (par rapport à l'année de référence 2020).
- Continuer à nous approvisionner tous les ans en électricité 100 % renouvelable.
- Réduire nos émissions absolues de GES pour le scope 3 de 60 % d'ici 2030 (par rapport à l'année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

Objectifs à long terme :

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

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

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



Scopes 1 et 2 : nos émissions directes et indirectes

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

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

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

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

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

En 2019, nous sommes passés à l'**électricité 100 % renouvelable**. Au cours des deux prochaines années, nous allons augmenter la quantité d'électricité produite localement en déployant des panneaux solaires sur nos bâtiments qui s'y prêtent. Nous avons l'ambition de multiplier par 10 notre production solaire actuelle. Et d'ici 2026, nous utiliserons davantage de sources d'électricité locales en investissant dans des **contrats d'achat d'électricité** et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges.

Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur

Nos émissions du scope 3 se concentrent essentiellement dans **nos activités d'approvisionnement** et sont 17 fois supérieures à la quantité générée par nos propres activités. Elles représentent environ 94 % de nos émissions totales de CO₂ en 2022.

Pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions, nous **intégrons progressivement l'approvisionnement durable** dans nos pratiques courantes, ce qui influence notre mode de fonctionnement ainsi que nos relations avec nos fournisseurs.

En interne, nous adaptons progressivement notre mode de fonctionnement pour éviter les émissions de carbone :

- **Nous achetons moins** : dans la mesure du possible, nous nous orientons vers des modèles circulaires.
- **Nous achetons mieux** : nous adaptons nos procédures d'achat de biens et de services afin de faire les choix les plus durables auprès du fournisseur le plus durable. En d'autres termes, nous intégrons les exigences environnementales dans le choix de nos achats et de nos partenaires.

En externe, nous voulons accélérer le changement en incitant activement nos fournisseurs à s'engager dans cette même transition. Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous

collaborons avec nos principaux fournisseurs pour qu'ils se fixent des objectifs de réduction d'émissions aussi ambitieux que les nôtres et qu'ils communiquent chaque année leurs progrès en toute transparence. Vis-à-vis des fournisseurs stratégiques clés, nous identifions en permanence les domaines d'amélioration, par exemple en validant des objectifs (scientifiquement fondés) de réduction des émissions ou en achetant de l'électricité renouvelable. Les points d'action identifiés sont intégrés dans des clauses contractuelles que nous demandons à nos fournisseurs de respecter, tout en les aidant à améliorer leur gestion du changement climatique.

• Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous collaborons avec nos principaux fournisseurs pour qu'ils se fixent des objectifs de réduction d'émissions aussi ambitieux que les nôtres. •



Réalisations en 2022

Transports

- Plus de **75 %** des nouvelles voitures de société commandées étaient des véhicules électriques ou hybrides.
- Proximus s'est associée à des entreprises telles que Danone, Delhaize, Schoenen Torfs et Telenet pour mettre au point une méthode efficace et durable de livraison de colis aux consommateurs et points de vente. En mars, CULT (Collaborative Urban Logistics & Transport) a lancé les premières **livraisons groupées zéro émission** dans la ville d'Anvers.

Réseaux

- Lorsque nous supprimons d'anciens équipements de réseau, comme des commutateurs vocaux, nous intégrons de nouvelles **technologies plus efficaces** sur le plan énergétique. En 2022, nous avons achevé le démantèlement de notre ancien réseau DWDM, réalisant au passage une économie d'électricité de plus de 1,65 GWh sur une base annuelle.
- Nous **simplifions notre réseau** en remplaçant des bâtiments techniques par des unités ultracompactes. Cette stratégie permet de réaliser des économies d'électricité de plus de 24,5 GWh ou de réduire les émissions de CO₂ de 4,36 Ktonnes par an. Nous avons fermé cinq grands bâtiments en 2022 et lancé un nouveau programme de fermeture de petits bâtiments techniques. Trente-quatre d'entre eux ont déjà été fermés.
- En 2022, nous avons entamé la **simplification et la consolidation de nos laboratoires de test** pour les équipements de réseau, les plateformes de service et les environnements IT. Ces opérations se poursuivront en 2023 et 2024. Une fois ces travaux achevés, nous disposerons d'un laboratoire qui consommera 40 % d'énergie en moins et occupera 45 % d'espace au sol en moins par rapport à la situation antérieure. À ce stade, nous sommes déjà parvenus à réduire la consommation d'énergie de 0,8 GWh par an grâce à la mise hors service d'équipements obsolètes, à la simplification du réseau de laboratoires et aux activités de virtualisation.
- Le déploiement accéléré de la fibre nous a permis de **réduire encore le nombre de bornes de distribution** et de les rendre plus compactes, avec à la clé une réduction de la consommation d'électricité. En 2022, nous avons supprimé 9 bornes de distribution et compacté 33 d'entre elles. Ces chiffres continueront à augmenter de manière significative au cours des prochaines années, au rythme de la migration des clients vers les produits fibre.
- Grâce à Mwingz, nous avons poursuivi la **consolidation de nos sites mobiles**. Une fois pleinement opérationnelle, le partage du réseau nous permettra de réduire le nombre de stations de base de 35 % ainsi que la consommation d'électricité mobile de 20 %, par rapport à un scénario autonome. Cette consolidation nous a permis de désactiver 72 sites mobiles en 2022.
- Nous avons maintenu l'efficacité énergétique (PUE - Power Usage Efficiency) de nos **datacenters** à un niveau constant de 1,49 tout au long de 2022, ce qui représente une diminution de 25 % au cours de la dernière décennie.

Devenir véritablement circulaire d'ici 2030

L'application des principes de l'économie circulaire, tels que l'éco-conception, la location au lieu de la vente d'appareils, la réparation et le reconditionnement, de même que les contrats de partage, figurent parmi les principaux leviers de réduction des émissions indirectes (scope 3).

Chez Proximus, nous nous engageons à ne plus épuiser les matières premières, mais à les réutiliser. **Nous avons pour ambition de réutiliser ou de recycler jusqu'à 90 % des déchets d'ici 2025 et d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030.**

Le déploiement des réseaux et la fabrication des appareils ont un impact important sur l'environnement. C'est pourquoi nous intégrons de plus en plus les **principes de l'économie circulaire** dans nos modèles commerciaux. Nous utilisons moins de matériel neuf, reconditionnons plus, réduisons la quantité de nos achats et réduisons au final nos émissions.

Pour les dernières et toutes les nouvelles générations de terminaux, nous collaborons à leur éco-conception avec nos fournisseurs afin de minimiser leur empreinte environnementale. Ainsi, notre toute dernière Internet Box est dotée d'un boîtier

entièrement constitué de plastiques recyclés. Par rapport au modèle précédent, elle consomme 24 % d'électricité en moins et son empreinte environnementale (émissions de CO₂) par unité est réduite de 30 %.

Nous implémentons le modèle Equipment-as-a-Service, qui nous permet de mettre nos appareils en location et d'en conserver la propriété. Lorsque le client a fini de les utiliser, nous récupérons les appareils, les reconditionnons et les réaffectons à un autre client au lieu d'en acheter de nouveaux. **Nous sommes en mesure de reconditionner plus de 90 % de nos modems et décodeurs.** Nous remettons ces appareils sur le marché jusqu'à quatre fois avant de les recycler.

‘ Nous avons pour ambition de réutiliser ou de recycler jusqu'à 90 % des déchets d'ici 2025 et d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030. ’



Réalisations en 2022

Appareils

- En encourageant les consommateurs à rapporter leurs vieux GSM, nous avons réussi à **récupérer 121.042 smartphones** pour les reconditionner ou les recycler en 2022 (contre 80.406 en 2021).
- Nous proposons des **smartphones reconditionnés** en guise d'alternative aux appareils neufs.
- Nous avons **reconditionné 683.106 appareils, dont des modems, décodeurs, modules d'alimentation et des Wi-Fi Boosters** (contre 845.000 appareils en 2021).
- Nous avons lancé la nouvelle **Internet Box éco-conçue**.

Emballages

- Nous éliminons les plastiques inutiles, comme les sachets en plastique entourant les câbles ou les adaptateurs. Nous utilisons des boîtes de plus petite taille, fabriquées en carton recyclé, et nos pochettes sont imprimées à l'encre végétale.

Réseaux

- Le remplacement du **réseau cuivre** par la fibre a permis à Proximus de récupérer des câbles cuivre. Au total, Proximus a récupéré **630 tonnes de cuivre** (contre 859 en 2021). Le cuivre récupéré est vendu pour être réutilisé.
- Nos bornes de distribution ont reçu une seconde vie en devenant des bornes de recharge pour véhicules électriques. Déterminée à jouer un rôle de premier plan dans l'accélération de l'électrification du parc automobile belge, Proximus ambitionne de mettre à disposition des **bornes de recharge** supplémentaires sur un modèle de partenariat.



Permettre la transition vers une société plus verte

Fournisseur télécom et ICT, Proximus est particulièrement bien placée pour permettre à ses clients et à la société en général de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Selon **Digital4Climate**, première étude belge à fournir des chiffres scientifiques sur le potentiel de la technologie digitale en matière de réduction des émissions de CO₂ dans notre pays, l'impact positif du digital sur le climat sera cinq fois supérieur à son empreinte totale d'ici 2030.

Pour les clients résidentiels soucieux de poser un choix responsable et durable lors de l'achat d'un nouveau GSM,

Proximus a introduit en avril 2022 le label '**Eco Rating**'. Créé par un consortium d'opérateurs télécoms, ce label est déjà utilisé par 31 fournisseurs participants dans 35 pays. Il fournit un score environnemental clair pour les GSM.

En collaboration avec ses clients et partenaires commerciaux, Proximus développe des **solutions digitales intelligentes qui optimisent l'utilisation des ressources et réduisent les émissions de CO₂**, telles que le contrôle de la consommation d'énergie, la location d'appareils, la collaboration en ligne et les solutions de conférence.

Réalisations en 2022

- Lancement du label '**Eco Rating**' pour les smartphones.
- Les solutions de Proximus ont permis à ses **clients professionnels** de réduire leur empreinte carbone de **741 Ktonnes** (contre 502 Ktonnes en 2021). Ce chiffre est supérieur aux émissions de carbone de Proximus (551 Ktonnes en 2022, contre 459 Ktonnes en 2021).



Conformité et reconnaissance

De l'objectif d'atteindre zéro mission nette de gaz à effet de serre (GES) dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040, à celui de devenir une entreprise véritablement circulaire à l'horizon

2030 : nos ambitions vertes ne manquent pas d'audace. Nous nous appuyons sur des certifications et des programmes pour nous situer et nous suggérer de nouvelles améliorations.



Réalisations en 2022

- Nous sommes devenus le **troisième opérateur télécom au monde** à obtenir la validation de la **SBTi** (Science Base Targets initiative) pour nos objectifs de zéro émission nette.
- **Lean & Green 3 stars** : le centre de distribution de Proximus a décroché ce label après avoir réduit ses émissions de CO₂ de **55 %** depuis 2015.
- Proximus a reçu un **score A du CDP** dans le domaine '**Changement climatique**'. Proximus figure également sur la liste des 'Supplier Engagement Leaders' du CDP en 2021.
- **EcoVadis** a décerné à Proximus son **label Gold** pour la sixième fois d'affilée.

[Plus d'informations](#)

Biodiversité

En 2022, un **groupe de travail** a commencé à explorer le rôle que Proximus devrait (ou pourrait) jouer dans le domaine de la biodiversité.

Nous avons déjà mis en œuvre **plusieurs initiatives liées à la biodiversité** : réduction de notre utilisation des sols, plantation

d'arbres dans le cadre de notre partenariat Banx avec Natagora, intégration de la biodiversité dans la transformation de notre siège de Bruxelles, réduction de notre consommation d'énergie.



Contribuer à une société digitale

Dans un monde de plus en plus digital, nous devons agir pour que la technologie profite à chacun. Il y va de notre responsabilité. C'est pourquoi nous déployons un réseau pour tous les Belges et mettons tout en œuvre pour offrir des produits et services digitaux **sûrs, inclusifs et accessibles à tous**. Parallèlement, nous **aidons les gens à acquérir les compétences nécessaires** pour saisir les opportunités du digital. Enfin, nous construisons des **infrastructures cyber-résilientes** et respectons des normes élevées en matière de **protection des données et de la vie privée**. En jouant un rôle de premier plan dans la construction de la

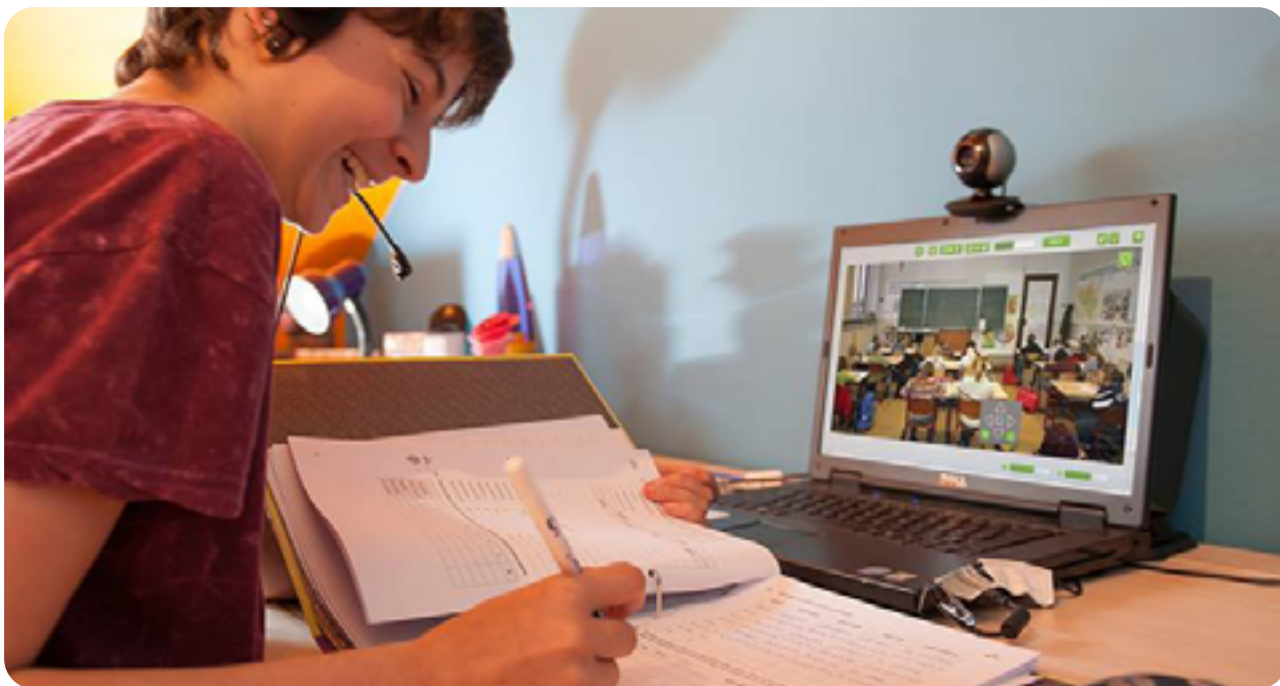
société digitale en Belgique, nous nous engageons à donner à chacun les moyens de profiter de la technologie.

• *Nous devons agir pour que la technologie profite à chacun.* •

Accès au digital pour tous

En 2022, nous avons continué à améliorer la connectivité dans les endroits dépourvus de connexions internet performantes. Nous avons réalisé des investissements massifs et créé des joint-ventures pour fournir une connectivité gigabit ➡ dans tout le pays.

L'accessibilité financière est également essentielle. Grâce à notre vaste gamme de produits, **chacun trouve une solution adaptée à ses besoins**. Notre marque Scarlet s'adresse aux consommateurs sensibles aux prix. De son côté, Mobile Vikings propose un produit



mobile et 'Internet à domicile' à prix serré, qui séduit les jeunes accros aux données mobiles.

La ministre fédérale des Télécommunications a validé le projet '**Internet for All**' en février 2022. Mené en partenariat avec des organisations sociales, ce projet fournit aux Belges défavorisés un modem qui se connecte à un réseau mobile. Proximus offre 50 GB de données mobiles par mois pendant deux ans, une offre renouvelable en fonction de la situation de l'utilisateur. En 2022, nous avons distribué 1.633 modems grâce à cette initiative.

Nous proposons des **tarifs sociaux** aux personnes en difficultés financières. En mai 2022, Proximus a par ailleurs baissé le prix de son offre internet de base, **Internet Essential**, de € 27,50 à € 25 par mois, afin de soutenir les familles défavorisées frappées de plein fouet par la forte inflation.

En novembre 2022, le gouvernement belge a approuvé un nouveau tarif social pour l'internet, fixé à € 19 par mois. Ce nouveau tarif devrait être disponible dès 2024 pour plus d'un demi-million de ménages à faibles revenus.

Depuis le début de la guerre, Proximus a pris plusieurs initiatives en **soutien au peuple ukrainien**. Elle a notamment distribué aux réfugiés ukrainiens en Belgique des cartes prépayées Proximus, avec 10 GB/mois et les SMS et appels illimités au sein de l'Union européenne. Dans le même temps, nous avons supprimé la

limite de surf sur internet pour les familles d'accueil de réfugiés ukrainiens, et les avons fait passer sur internet illimité (si elles ne disposaient pas déjà d'un pack avec internet illimité).

Nous sommes partenaire de **Bednet** et **ClassContact**, deux organisations qui permettent aux enfants atteints d'une longue maladie de poursuivre leur scolarité à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de visioconférence. Nous les assistons en leur fournissant connexions internet et soutien financier.

Nous testons l'accessibilité de nouveaux smartphones et tablettes en collaboration avec l'association **Passe Muraille**. Grâce à son panel indépendant de personnes porteuses d'un handicap, cette association garantit que nos appareils répondent aux besoins de chacun. Notre catalogue en ligne est illustré d'icônes pour faciliter l'identification des appareils accessibles pour ces personnes.

Nos sites web proximus.be et proximus.com ainsi que nos **plateformes** MyProximus et Pickx sont accessibles aux **personnes malentendantes ou malvoyantes**. Nous proposons une audiodescription et des sous-titres adaptés sur plusieurs chaînes de notre plateforme TV Pickx, tels que fournis par les fournisseurs de contenu. Nous comptons étendre cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, 25 % des programmes de ce catalogue seront disponibles avec audiodescription, et 25 % avec sous-titres.

DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale

Selon une étude de la Fondation Roi Baudouin [\[1\]](#), pas moins de **46 % de la population belge risque aujourd'hui l'exclusion** dans notre société de plus en plus digitale. L'exclusion digitale touche les Belges de tous âges et de tous horizons qui n'ont pas accès à la technologie ou dont les compétences digitales sont insuffisantes.

Avec BNP Paribas Fortis, Proximus est l'une des chevilles ouvrières de **DigitAll** [\[2\]](#), un écosystème rassemblant 49 entreprises, organisations sociales et organismes publics **œuvrant ensemble pour une meilleure inclusion digitale en Belgique**. Signataires de la charte d'inclusion numérique, tous s'engagent résolument à prendre des mesures pour réduire la fracture numérique et sensibiliser le public.

En 2022, DigitAll a lancé MobiDig et le 'Digital Inclusion by Design Index'. **MobiDig** est une solution mobile d'inclusion

digitale, qui encourage et soutient les organisations sociales dans l'enseignement de compétences digitales aux personnes plus difficiles à atteindre, comme les sans-abri, les jeunes vulnérables ou les personnes âgées.

Le **Digital Inclusion by Design Index** est un questionnaire en ligne permettant d'évaluer l'inclusion et la convivialité des outils digitaux, comme les applications et les sites web. Il fournit également des conseils pour améliorer ces outils.

Afin de sensibiliser chacun aux risques de l'exclusion digitale, une **campagne de communication nationale** a été lancée en juin 2022, axée sur un aspect peu connu du problème : l'exclusion digitale touche plus de gens qu'on ne le pense. La campagne se concentrait sur l'impact de l'exclusion digitale sur nos droits humains.

Investir dans la formation

Nous sommes l'un des partenaires de **MolenGeek**, une organisation bruxelloise qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés animés par l'esprit d'entreprise à bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital, et l'un des partenaires fondateurs de l'**École 19**, la première école de codage belge gratuite.

Proximus figure aussi parmi les fondateurs et partenaires de longue date de Technobel, qui propose des formations ICT aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels. Avec le VDAB, le Forem et l'Onem, **Technobel** est l'un des acteurs clés ayant permis d'intégrer plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs dans notre écosystème de partenaires pour la fibre.



Nous proposons également **Academic Connect** en collaboration avec Signpost, leader en Belgique des solutions ICT pour l'enseignement. Cette solution permet aux enseignants et aux élèves d'entrer dans l'ère du digital et d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage.

Réalisations en 2022

- Réalisation de **tests d'accessibilité** sur 23 nouveaux appareils. 52 % d'entre eux ont été jugés accessibles pour au moins cinq catégories de handicap (contre 55 % en 2021).
- Octroi du **tarif social** à 151.587 personnes en 2022 (contre 160.225 en 2021).
- Distribution de 23.700 cartes prépayées aux **réfugiés ukrainiens**.
- Lancement de la **campagne de sensibilisation DigitAll** et du Digital Inclusion by Design Index.
- Formation, par **Technobel**, de 263 demandeurs d'emploi et transmission de compétences fibre auprès de 81 personnes.
- 241 écoles ont signé un contrat pour **Academic Connect**, dont 161 ont déjà été connectées à la fibre optique.



Construire la confiance digitale

Conscients que l'utilisation de nos réseaux et services peut entraîner un risque pour la sécurité des données et la vie privée, nous nous impliquons activement dans le développement d'une société digitale plus sûre. Les cyberattaques sont la forme de criminalité à la croissance la plus rapide au monde, comme en témoignent les nombreux cas de cyberharcèlement et de vol d'identité et de données. En déployant des **infrastructures cyber-résilientes** et en respectant des normes élevées en matière de **protection des données et de la vie privée**, nous donnons à

chacun les moyens de profiter des innombrables avantages du monde digital.

‘La sécurité figure en tête de nos priorités lors du développement d’infrastructures et de services digitaux.’

Le rôle de Proximus dans le Benelux

La sécurité figure en tête de nos priorités lors du développement d'infrastructures et de services digitaux. Nous fournissons à nos clients des **solutions de protection** afin de sécuriser leur environnement ICT. **Nous tenons également nos collaborateurs au courant** des dernières pratiques en matière de sécurité et

sensibilisons nos clients à cette thématique. Les cybermenaces ne connaissent pas de frontières. C'est pourquoi nous travaillons main dans la main avec les autorités nationales et internationales en matière de cybersécurité.

Au sein de notre entreprise

En 2022, Proximus a investi environ € 8 millions dans son **programme de cybersécurité d'entreprise** (contre € 6,8 millions en 2021). Cet investissement vise à renforcer notre cyber-résilience et à offrir à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Ce programme protège également notre entreprise contre les perturbations des activités, soutient le développement d'une sécurité et d'un cloud API modernes et renforce nos capacités de cybersécurité pour faire face à la prolifération des menaces.

Soucieux de protéger les données de notre entreprise et la vie privée de nos clients, nous **modernisons en permanence nos systèmes de gestion des identités et des accès** (Identity and Access Management ou IAM).

Preuve de notre engagement en faveur de la sécurité de nos clients et de nos parties prenantes, nous sommes détenteurs d'une **certification Trusted Introducer** et de quatre certifications **ISO 27001**. Celles-ci couvrent les services de housing et hosting dans nos centres de données, notre Remote Operations Center et notre gamme Explore pour la connectivité des entreprises.

Nous nous conformons aux restrictions réglementaires concernant les fournisseurs à haut risque (High Risk Vendors) et

celles concernant l'accès aux infrastructures critiques. Nous avons mis en place des politiques en vue de garantir la suppression des vulnérabilités dans les logiciels de nos fournisseurs. Les processus d'introduction de nouvelles technologies prévoient de manière standard des tests de pénétration approfondis en matière de cybersécurité.

Chaque année, nos experts du **Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)** organisent des sessions d'information pour nos collaborateurs. Le but est de les informer des tendances et menaces faisant l'objet d'une surveillance chez Proximus. Nous avons constaté une augmentation des attaques d'ingénierie sociale envers nos employés avec 199 tentatives en 2022 contre 152 en 2021. L'augmentation générale des attaques de phishing nous a également amenés à intensifier nos **efforts de formation** en matière de détection d'activités de phishing, grâce à l'organisation de simulations internes de phishing plus fréquentes et diversifiées. Nous les encourageons également à signaler les e-mails suspects à notre CSIRT. Ces signalements permettent au Centre pour la cybersécurité Belgique (CCB) de prendre des mesures pour éviter que d'autres organisations ne soient victimes de ces attaques de phishing.

Pour nos clients

Dans le sillage du Covid-19 et de la guerre en Ukraine, **les cyberattaques se sont multipliées dans le monde**, sous forme de campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées, d'attaques par déni de service distribué (DDoS) ou de ransomwares. Parallèlement, les données sont devenues un atout essentiel dans de nombreuses organisations. Leur utilisation accroît le besoin de protection, de confidentialité et de souveraineté.

De nombreuses **campagnes de phishing** ont à nouveau ciblé nos clients en usurpant l'identité et l'utilisation des marques de Proximus. En 2022, 126 campagnes de phishing ont été enregistrées, contre 166 en 2021. Les SMS de phishing sont également en hausse.

Outre le phishing, **les attaques** par déni de service distribué (DDoS) perturbent les activités des entreprises et institutions gouvernementales belges. C'est pourquoi nous avons **doublé la capacité de notre plateforme de défense contre les attaques DDoS** et réalisé des investissements supplémentaires pour renforcer la protection du réseau contre ce type d'attaques.



En **partenariat avec AXA Partners**, nous proposons **Cyber Care** à nos clients résidentiels. Cette police d'assurance offre un soutien technique, juridique, financier et psychologique aux victimes de faits de cybercriminalité.

Les données, le cloud et la sécurité digitale de bout en bout sont aujourd'hui incontournables pour nos clients professionnels. C'est pourquoi la sécurité et la souveraineté sont devenues essentielles. Aujourd'hui, Proximus est reconnue comme leader en matière de sécurité, grâce à ses solides atouts et à ses efforts continus en matière d'innovation. Pour preuve, notre partenariat conclu avec **Microsoft** en vue du développement d'une **solution de**

cloud souverain, qui offre à nos clients à la fois la puissance de l'intelligence artificielle des clouds américains et le haut niveau de protection des données exigé par la réglementation européenne, garanti par Proximus.

Pour la société

Proximus collabore avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet **Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS)**. Ce projet prescrit à tous les opérateurs télécoms belges de bloquer les sites de phishing identifiés et vérifiés par le Centre pour la Cybersécurité.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi notre équipe du CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès qu'une nouvelle campagne de phishing impactant Proximus est détectée. Nous utilisons également ce canal pour conseiller le public sur la meilleure façon de se protéger contre les cybermenaces. Par ailleurs, le Proximus Security Operations Center a surveillé 3,2 milliards d'événements importants en 2022, a alerté les clients professionnels en cas d'incidents et les a résolus.

Pour sensibiliser les jeunes au thème de la sécurité sur internet, Proximus participe, deux fois par an, aux **Internet Safe & Fun Days**. Depuis dix ans, nos collaborateurs, formés par l'organisation partenaire Child Focus, se rendent dans des écoles primaires



pour sensibiliser les enfants à une utilisation sûre et responsable d'internet.

Nous nous sommes également associés au Centre pour la Cybersécurité Belgique et à la Cyber Security Coalition pour la **8^e campagne média nationale de sensibilisation à la cybersécurité**. En 2022, la campagne était axée sur la sécurité mobile et encourageait les consommateurs à ne télécharger que des applications provenant d'App Stores officiels.

Mettre l'expertise belge en avant

Proximus Ada , notre centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité, a pour vocation première de devenir un pilier de l'innovation et un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus, tant en Belgique qu'à l'international. Proximus Ada permettra à ces entités partenaires non seulement de développer et lancer de nouvelles applications qui alimenteront leur croissance en

Belgique et à l'étranger, mais aussi de construire un espace digital plus sûr pour les utilisateurs et la société.

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour garantir la cyber-résilience des organisations et la protection des personnes. En 2022, Proximus a traité 707 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Nous



• *Proximus Ada a pour vocation première de devenir un pilier de l'innovation et un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus.* •

travaillons en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aidons dans leurs enquêtes sur les infractions pénales, telles que la possession et la distribution de contenus à caractère pédopornographique.

Nous développons et partageons notre expertise via une série d'engagements :

- Au niveau national, nous restons un partenaire engagé de **BE-Alert**, un système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7, utilisé par les autorités belges et diffusant, en situation de crise, des informations et des nouvelles.
- La **Cyber Security Coalition belge**, dont nous sommes l'un des cofondateurs, est une plateforme collaborative d'experts en cybersécurité des secteurs public et privé et du monde

académique. Elle vise à sensibiliser, échanger des expériences, favoriser la collaboration opérationnelle et partager des recommandations politiques.

- Nous entretenons une étroite collaboration avec d'autres opérateurs télécoms européens via la **plateforme ETIS**, où nous présidons le groupe de travail sur la sécurité.
- Nous collaborons avec l'**Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information** (ENISA) afin de mieux comprendre l'évolution des réglementations.
- Pour rester au fait des nouvelles cybermenaces, nous collaborons également avec l'**OTAN**, **Europol** (Centre européen de lutte contre la cybercriminalité) et **Interpol** (Groupe d'experts mondial sur la cybercriminalité).

Proximus à l'échelle mondiale et européenne

BICS

BICS propose une gamme complète de **solutions de prévention de la fraude et de sécurité** pour protéger toutes les formes de télécommunications (voix, SMS, roaming et signalisation). Son hub de prévention de la fraude achemine environ la moitié du trafic de données en roaming dans le monde et analyse des millions de points de données internes et externes. Ses solutions font appel à l'intelligence collective, l'analyse comportementale du trafic et l'apprentissage automatique pour identifier les menaces potentielles et les tendances mondiales en matière de fraude.

Offrant une protection quasiment en temps réel contre les menaces de sécurité nouvelles et connues, les solutions de BICS en matière de protection proactive contre la fraude bloquent en moyenne 14 millions de tentatives de fraude par trimestre, permettant aux clients d'économiser environ € 2,1 milliards.

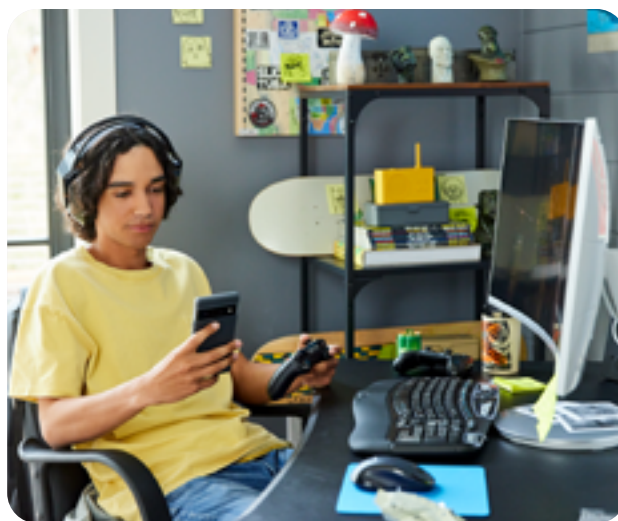
En octobre 2022, BICS a une nouvelle fois été déclarée conforme au **Code de conduite GLF**, qui vise à prévenir la fraude dans les communications internationales. Convaincue que la fraude télécom constitue un problème mondial, BICS préconise une approche globale, collaborative et ouverte pour lutter contre celle-ci. Étroitement impliquée dans différents groupes de travail et associations de prévention de la fraude, BICS collabore activement à la lutte contre la fraude.

Pour renforcer la sécurité IPX, elle propose son expertise en matière d'**audits de la vulnérabilité des réseaux**, ainsi qu'un système de détection des intrusions télécoms, qui permet de détecter en temps réel les attaques de signalisation grâce à un firewall.

Telesign

Telesign propose une suite de **solutions d'identité digitale** visant à prévenir la fraude, à sécuriser les communications et à stimuler l'économie digitale. Telesign permet aux entreprises et à leurs clients d'opérer en toute sécurité sur leurs plateformes digitales. Les solutions de Telesign filtrent des milliards de signaux digitaux dans le monde pour stopper les faux comptes et prises de contrôle de comptes, sécuriser les interactions avec les clients et réduire et prévenir la fraude.

En mai 2022, l'entreprise a ouvert un **nouveau datacenter à Bruxelles**.



Gaia-X

Depuis juin 2021, Proximus est membre du conseil d'administration de Gaia-X, l'association européenne pour les données et le cloud . L'architecture de Gaia-X est basée sur le principe de la décentralisation, résultat d'une multitude de plateformes respectant une norme Gaia-X commune. L'objectif est de **développer une infrastructure de données fondée sur**

des valeurs d'ouverture, de transparence et de confiance.

Notre participation à ce projet nous place en première ligne pour élaborer une offre de produits et services digitaux innovants, aux côtés d'autres acteurs européens issus des secteurs les plus divers.

Réalisations en 2022

- **Résilience en matière de cybersécurité** : **98,3 %** des incidents majeurs de cybersécurité ayant un impact potentiel visible sur l'activité ont été évités en 2022, contre 96,81 % en 2021.
- Le Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) a empêché 1.808.008 clients d'accéder à des **sites web frauduleux** en 2022 (contre 1 131 110 en 2021).
- Le CSIRT a procédé à trois **audits de sécurité** pour des clients externes actifs dans les secteurs de la production, des soins de santé et des services administratifs et de support.
- Nos **Internet Safe & Fun Days** ont permis de former 4.600 enfants dans 111 écoles (contre 10.020 enfants dans 167 écoles en 2021).
- **BICS** a été reconfirmé comme étant conforme au code de conduite du FGL visant à prévenir la fraude dans les communications internationales.
- **Telesign** a ouvert un nouveau datacenter à Bruxelles.



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

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

Nos collaborateurs sont la force motrice de notre entreprise. C'est pourquoi nous leur offrons un cadre de travail stimulant et inspirant, **qui encourage chacun à se développer et donner le meilleur de lui-même** dans un esprit d'inclusion et de collaboration, d'opportunités et de contribution, d'innovation et de responsabilité.

• *Nous ferons évoluer nos espaces de travail afin de créer un campus digital durable et inspirant, propice aux contacts humains et à la cocréation.* •

Nous adaptons notre modèle opérationnel et adoptons les méthodes de travail agiles afin d'accélérer notre transformation pour devenir une entreprise véritablement digitale et centrée sur le client. Nous pouvons ainsi répondre aux besoins des clients et leur fournir des solutions innovantes plus rapidement. Cette évolution ne serait toutefois pas possible sans l'orientation client et la motivation de nos équipes et nos collaborateurs.

Le travail d'équipe et la collaboration sont au cœur de toutes nos initiatives. Nos pratiques de leadership s'efforcent de promouvoir un esprit d'équipe positif parmi notre personnel. Dans les années à venir, nous **ferons évoluer nos espaces de travail**, tant à Bruxelles que dans nos bureaux régionaux, afin de créer un campus digital durable et inspirant, propice aux contacts humains et à la cocréation.

Lien avec les enjeux pertinents

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

Liens avec les ODD





Travailler autrement avec Agile

Notre nouveau modèle opérationnel vise à déployer la méthode Agile à grande échelle dans toute l'entreprise. Les méthodes de travail agiles permettront à notre organisation de relever les défis

de demain. Elles feront de nous une entreprise véritablement digitale, centrée sur le client et tirant parti des talents de chacun.

Devenir une entreprise véritablement agile

Pour devenir la marque de référence et le partenaire digital digne de confiance que nous ambitionnons d'être, nous devons transformer plus radicalement notre façon de travailler. Ces mutations nous permettront de mieux **nous adapter à l'évolution des marchés et aux attentes des clients**, mais aussi d'offrir des solutions innovantes de manière plus rapide et plus efficace.

Nous en sommes convaincus : les méthodes Agile sont la solution. Travailler en mode Agile est pour nous **la clé pour tenir nos promesses** et de prouver à nos clients que nous

méritons leur confiance. Agile permet de responsabiliser nos collaborateurs, nous encourage à exploiter nos talents et fixe de nouvelles normes en matière de satisfaction client. Nous mettons en pratique différentes formes de travail agile, adaptées aux rôles et aux besoins des équipes.

Nous avons mis en place notre transformation Agile dès janvier 2022. Depuis, le nouveau modèle est devenu réalité pour la plupart des collaborateurs de Proximus, bouleversant leur façon de travailler, de collaborer et de fournir des résultats en tant

qu'organisation. Proximus investit énormément dans la formation afin de développer les compétences et le leadership nécessaires pour y parvenir. Il nous reste toutefois encore du chemin à parcourir avant que ce nouveau modèle ne soit pleinement adopté dans toute l'entreprise.

En 2023, nous continuerons à déployer ce modèle qui nous invite à simplifier notre gouvernance et à ancrer nos comportements et notre mentalité **'Think possible'** au cœur de chaque action.

Culture 'Think possible'

Chez Proximus, l'important n'est pas seulement ce que nous faisons, mais aussi la manière dont nous le faisons. Notre promesse de marque 'Think possible' reflète également notre culture d'entreprise. **Penser en termes d'opportunités**, c'est précisément ce que nous faisons tous les jours. C'est la mentalité qui nous aide à concrétiser nos projets, nouer des partenariats et décrocher des contrats. Notre culture crée un environnement où

tout, même l'impossible, devient possible. Un environnement qui nous pousse, à chaque instant, à apprendre et nous développer. Pour nos clients, pour nous-mêmes et nos collègues, mais aussi pour Proximus et pour la société.

La culture 'Think possible' se résume en quatre comportements principaux et repose sur quatre valeurs :



4 valeurs : Collaboration - Agilité - Orientation client - Responsabilité



Réalisations en 2022

- Plus de 2.500 collaborateurs travaillent en 'agile tribes', c'est-à-dire dans des équipes multidisciplinaires d'experts.
- Dix 'agile circles' ont été mis en place avec plus de 600 collaborateurs. Ils regroupent nos représentants du service clientèle qui disposent de connaissances et compétences complémentaires en vue de résoudre les problèmes des clients de A à Z.
- Tous les collaborateurs se familiarisent avec les pratiques Agile.



Façonner la main-d'œuvre de demain

La guerre des talents est appelée à se durcir dans les années à venir. Dans ce contexte, Proximus est fière de pouvoir offrir à ses collaborateurs un **environnement de travail stimulant et inspirant**. Nous nous engageons à aider nos collaborateurs à s'épanouir et les encourageons activement à se développer en permanence, en leur proposant en continu des opportunités attractives. En particulier

pour les talents dans le domaine digital. Dans un monde qui évolue sans cesse, nous mettons un point d'honneur à ce que chacun reste en phase avec les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail. Une façon pour Proximus d'investir également dans l'employabilité de ses collaborateurs dans notre avenir digital et dans leur vie professionnelle future.

Offrir à notre personnel des possibilités de requalification et de perfectionnement

Nos collaborateurs ont accès à de multiples possibilités de perfectionnement via notre plateforme 'learning@proximus'. Celle-ci propose un **riche catalogue de formations** sous diverses formes : formations en classe, e-learning ou encore e-books.

Les sujets proposés vont de la maîtrise des bases du travail digital à des formations spécialisées permettant aux collaborateurs de

rester à la pointe dans leurs domaines d'expertise. La plateforme leur fournit également les outils nécessaires pour forger leur avenir, voire donner une nouvelle orientation à leur carrière.

En 2022, nous avons **soutenu nos collaborateurs dans l'adoption des méthodes de travail Agile** en investissant dans des modules ciblés de coaching et d'apprentissage. Nous

avons notamment lancé un parcours de formation consacré au Design Thinking, une pratique fondamentale dans notre nouvelle approche Agile. Nous avons organisé pendant toute une semaine la tournée 'Agile on Tour', qui a fait halte dans plusieurs bâtiments Proximus de Belgique. Toutes les activités prévues à cette occasion poursuivaient le même but : partager un maximum de connaissances et d'expériences sur la transformation et les méthodes Agile.

Nous formons en permanence nos collaborateurs de terrain (ingénieurs, techniciens, jointeurs) et nos collègues en contact direct avec la clientèle (dans les call centers et les shops) dans des domaines spécifiques, comme la fibre et d'autres technologies ou applications de dernière génération. Nos programmes de **cybersécurité** sont validés par des certifications officielles en fin de parcours.

Attirer les meilleurs talents

Malgré un contexte socio-économique difficile, la compétition pour les talents entre les entreprises n'a pas faibli. En effet, acquérir des talents et les conserver est une condition essentielle pour pouvoir continuer à offrir des solutions innovantes et performantes aux clients. Partant de notre culture et de l'expérience quotidienne des collaborateurs, nous avons lancé, en 2022, **notre campagne d'employer branding, 'Think Possible with us'**. Cette campagne introduit une nouvelle promesse : par notre mentalité, 'nous rendons les choses possibles'.

À la suite d'une recherche ciblée de talents, nous avons recruté des collaborateurs dans des domaines tels que **la vente, l'analyse de données, l'UX design, l'architecture IT et le développement de logiciels**.

En 2022, notre **Proximus Graduate Program** a donné à 13 talents fraîchement diplômés l'opportunité unique de bénéficier d'un parcours d'apprentissage complet, grâce à une combinaison de missions stimulantes et de moments d'apprentissage taillés sur mesure. L'occasion idéale, pour eux, de se préparer à de futures carrières à responsabilités.

Nous voulons que **Proximus Ada** soit reconnue comme un centre d'excellence international fortement ancré en Belgique, capable d'attirer, de former et de conserver des talents belges hautement qualifiés et motivés. Au départ, Ada employait environ 50 experts en intelligence artificielle et en cybersécurité. Ce chiffre devrait toutefois tripler au cours des trois prochaines années pour atteindre un total de 150 experts établis localement.

Grâce à notre partenaire **Technobel**, nos collaborateurs ont eu la possibilité de suivre, en 2022, des formations dans les domaines suivants : la fibre, l'intelligence artificielle, l'IdO, la cybersécurité, la programmation, les principes fondamentaux du réseau, le cloud et la 5G.

Nous constatons que les **collaborateurs seniors** saisissent dans une moindre mesure les possibilités d'apprentissage de nous proposons. C'est pourquoi nous les avons encouragés à prendre leur développement en main. En 2022, nous les avons invités à effectuer un bilan de compétences en ligne. Sur la base des résultats du test et d'un coaching individuel, nous avons pu les orienter dans leur carrière et leur développement professionnel.



En mai 2022, nous avons organisé avec nos partenaires le premier **Fiber Job Day** dans notre siège de Bruxelles. L'objectif était de promouvoir les emplois dans le domaine de la fibre et de trouver des personnes motivées et talentueuses pour diverses fonctions liées à l'installation, la maintenance et la réparation du réseau fibre. Organisé avec des partenaires tels que le FOREM, Actiris, le VDAB et Bruxelles Formation, cet événement a attiré plus de 500 personnes.

Notre mesure annuelle de l'**engagement des collaborateurs** constitue notre boussole à la base d'une multitude d'initiatives.

Grâce aux scores élevés obtenus, nous sommes fiers de voir un grand nombre de nos collaborateurs exceller en tant qu'ambassadeurs de notre image d'employeur. En juin 2022, nous avons lancé la nouvelle version de notre programme de parrainage par nos collaborateurs, sous la bannière '**Bring a friend**'. Son objectif : encourager nos collaborateurs à rechercher, dans leur cercle de connaissances, des candidats potentiels pour nos offres d'emploi, en échange d'un petit bonus en cas de réussite.

Réalisations 2022

- Nous avons investi **€ 33,49 millions** dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.
- En moyenne, chaque collaborateur a suivi **42,3 heures de formation**, conformément à nos ambitions.
- **1.324 collaborateurs** ont changé d'emploi en interne, contre 782 en 2021.
- **456 nouveaux collaborateurs** ont rejoint Proximus, contre 443 en 2021.
- **164 employés** ont été recrutés dans des domaines d'avenir, contre 172 en 2021.
- **514 nouveaux collaborateurs** ont rejoint BICS et Telesign, contre 286 en 2021.
- **336 nouveaux collaborateurs** ont rejoint les filiales B2B de Proximus, contre 260 en 2021.



Adopter le travail hybride

Nous adoptons pleinement les nouvelles méthodes de travail et évoluons vers un nouvel **équilibre entre le travail au bureau et à domicile**, sans perdre de vue l'impact environnemental des trajets domicile-lieu de travail, l'importance des contacts directs et les avantages et la commodité du travail à domicile. Avant même la pandémie de Covid-19, Proximus autorisait la plupart de ses collaborateurs à travailler deux jours à domicile. Ce quota est désormais fixé à trois jours.

Pour garantir le succès de ces nouvelles habitudes de travail, nous investissons dans des plateformes digitales et le coaching de leadership, et soutenons les collègues dans les défis que pose ce nouvel environnement. Un environnement où les résultats, l'efficacité, l'équilibre et la collaboration priment sur la présence physique de tous.

Campus, où comment réinventer l'espace de travail

D'ici fin 2026, notre siège de Bruxelles se muera en un **campus digital durable et inspirant**, connecté à nos bureaux régionaux et aux espaces de travail à domicile de nos collaborateurs.

Avec Campus, nous réinventons nos méthodes de travail. Nous transformons notre culture, adaptons nos politiques et processus et utilisons la technologie pour **devenir plus efficaces**. Nous faisons ainsi en sorte que nos espaces de travail soutiennent notre mentalité 'Think possible'.

« Campus nous permet d'intégrer et de promouvoir la durabilité, car il nous aidera à réduire notre empreinte environnementale tout en connectant davantage notre nouveau bâtiment avec le quartier. »

Campus ne se limite pas à Bruxelles. Il concerne également huit bâtiments administratifs qui deviendront nos **futurs campus**

régionaux. Tout comme à Bruxelles, nous y abandonnerons la philosophie d'un même espace de travail pour tous. Nous prévoyons de lancer différents programmes pilotes pour **tester une série de concepts d'espaces de travail différents.** Les travaux d'aménagement dans nos campus régionaux devraient être terminés d'ici fin 2025.

En un mot, Campus nous permettra de choisir non seulement notre lieu de travail, mais aussi notre façon de travailler. Nous combinerons travail digital et en présentiel, car nous sommes convaincus que certaines activités nécessiteront toujours une collaboration physique. Campus nous permet également d'intégrer et de promouvoir la durabilité, car il nous aidera à réduire notre empreinte environnementale tout en connectant davantage notre nouveau bâtiment avec le quartier.

Les bons outils digitaux

Pour faciliter la communication digitale, nous offrons à nos employés un ensemble d'outils digitaux sécurisés et conviviaux accessibles sur n'importe quel appareil, ainsi que **les formations nécessaires pour maîtriser ces outils.** Par exemple, **Dr Digital**, une formation visant à améliorer les compétences digitales des collaborateurs dans les différentes applications d'Office 365 (Outlook, OneNote, SharePoint, PowerPoint, Excel, etc.).

WAP+, notre réseau social d'entreprise, connecte nos collaborateurs avec leurs collègues et l'organisation. Notre app **Spencer** leur permet de gérer leurs congés et absences, et d'avoir une vue sur le calendrier de l'équipe, le tout sur leur appareil mobile.

Les collaborateurs de Proximus ont accès à **Vaigo, la plateforme qui intègre toutes les options liées à leur budget mobilité.** Vaigo facilite l'achat de tickets de train ou de bus et l'introduction de dépenses. L'app permet de garder une vue d'ensemble sur ses dépenses et de planifier ses voyages. Depuis juin 2022, les collaborateurs peuvent utiliser leur budget mobilité pour acheter un vélo pour se rendre au travail. Via Vaigo, Proximus offre une aide financière pour l'achat d'équipements de bureau utilisés en télétravail (fauteuils, écrans, casques sans fil, souris ergonomiques).

En 2022, nous avons également introduit plusieurs nouveaux services pratiques pour nos collaborateurs, tels qu'une app permettant de signaler les problèmes dans nos bâtiments et l'outil '**ProxiRoom**', qui les aide à trouver un espace de travail à distance approprié dans l'un de nos petits bâtiments Proximus.





Créer un environnement de travail positif pour tous

Proximus s'efforce en permanence de créer et maintenir un environnement de travail positif. Notre culture d'entreprise reflète la puissance d'intégrer la diversité et l'inclusion. Chez Proximus, nous sommes résolument attachés au bien-être de

nos collaborateurs. Grâce à divers programmes, workshops, campagnes et événements, Proximus stimule la santé physique, sociale et mentale de ses collaborateurs.

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont inscrites dans l'ADN de Proximus. **Promouvoir la diversité et l'inclusion** est une source vitale de bien-être et crée les conditions idéales pour que chaque collaborateur puisse se développer sur le plan individuel et professionnel. 62 nationalités sont représentées au sein de notre personnel.

Une **main-d'œuvre diversifiée** crée un environnement de travail stimulant l'innovation et la créativité, parfait miroir de la diversité de nos clients, de nos marchés et de la société en général.

En 2022, nous avons développé pour tous nos collaborateurs en contact avec la clientèle un module digital spécifique sur la communication inclusive. Ce module introduit une série de principes de communication non genrée. Chaque collaborateur peut s'en inspirer et l'adapter au contexte dans lequel il évolue. Dans nos campagnes de recrutement et de promotion de la

marque, nous ciblons les communautés sous-représentées pour renforcer notre base de talents.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sur la diversité et l'inclusion [→](#).

Donner le meilleur de nous-mêmes au travail

Nous créons un environnement de travail positif où les collaborateurs se sentent bien et valorisés, où les conditions de travail sont adaptées aux besoins personnels. Un environnement où les collaborateurs sont motivés et en bonne santé, et contribuent activement aux ambitions de notre entreprise. Les perceptions sont cependant différentes d'un individu à l'autre, d'une équipe à l'autre. C'est pourquoi nous devons rester attentifs, évaluer régulièrement la situation et identifier et traiter les problèmes potentiels.

Nous organisons régulièrement auprès de nos collaborateurs des **enquêtes Speak Up** sur leur expérience au travail, où nous prenons en considération tous les aspects qui influencent leur engagement et leur bien-être. Ces enquêtes nous ont aidés à prendre les mesures nécessaires pour améliorer le bien-être au travail.

Nous faisons régulièrement appel à nos **consultants sociaux et conseillers en prévention** internes afin de soutenir nos collaborateurs dans différents domaines du bien-être au travail, notamment en ce qui concerne leurs besoins psychosociaux et ergonomiques.

Avec notre **Communauté Work-Life**, nos collaborateurs et leurs familles ont accès à des avantages supplémentaires, tels que le Proximus Fun Day, des camps de vacances pour les enfants pendant les vacances scolaires et **Proximus Affinity**, qui offre des réductions sur différentes marques.

Nous prenons par ailleurs les mesures nécessaires pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans **de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité**. Nos départements Human Resources (HR) et Prevention and Protection (CPP) sont le moteur de toutes les activités de bien-être de Proximus. Ils définissent une politique commune de bien-être et émettent des avis sur tous les problèmes rencontrés en la matière.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sociale [→](#).

• Nous prenons les mesures nécessaires pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité. •



Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

87	Gouvernance et conformité	160	Rapport social
88	Déclaration de gouvernance d'entreprise	171	Rapport environnemental
112	Diversité et Inclusion	183	Taxonomie européenne
116	Rapport de rémunération	186	Tableau de la TCFD
135	Cadre réglementaire	188	Index du contenu GRI
140	L'action Proximus	203	Etats financiers consolidés
147	Rapports non-financiers	304	Rapport de gestion consolidé
148	Notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU	305	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
153	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes	333	Gestion des risques
		348	Les systèmes de contrôle interne
		351	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
		351	Evolution des activités de recherche et de développement
		355	Autres informations



Gouvernance et conformité

Déclaration de gouvernance d'entreprise



Le concept de gouvernance d'entreprise vise à définir un ensemble de règles et de comportements destinés à optimiser la gestion et le contrôle des sociétés en vue d'une plus grande transparence. Il s'agit d'un système de contrôles et d'alignements entre les actionnaires, le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Leadership Squad. Proximus s'engage à se conformer aux obligations légales et réglementaires de même qu'aux bonnes pratiques de gouvernance.

Le modèle de gouvernance de Proximus

Chez Proximus, nous savons que notre légitimité d'opérateur passe par une conduite saine des affaires. Soucieux d'échapper au piège des dilemmes éthiques, nous prenons les mesures appropriées afin que nos activités reflètent à tout moment nos valeurs morales. Ainsi, nous avons adopté en premier lieu un modèle de gouvernance transparent. La Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ('Loi de 1991') nous l'impose, en effet, en tant que société anonyme de droit public. Pour les matières non explicitement visées par la Loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés et des associations du 23 mars 2019 ('Code belge des sociétés et des associations') et le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 ('Code de gouvernance d'entreprise 2020'). 

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

- Un Conseil d'Administration, qui définit la politique générale et la stratégie de Proximus et supervise la gestion opérationnelle

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

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

Conseil d'Administration

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

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans au maximum. Conformément aux limites pour les administrateurs indépendants, définies dans l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et dans le Code de gouvernance d'entreprise 2020, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans. Le Conseil d'Administration a décidé en 2021 que cette durée maximale s'applique également aux administrateurs non indépendants.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25 % des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation.

Sur base de cette règle, l'Etat belge a le droit de nommer 7 administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins 3 administrateurs indépendants.

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

Composition du Conseil d'Administration

Membres du Conseil d'Administration nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État belge

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

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

Nom	Sexe *	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere	M	64	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	M	68	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	F	54	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	M	48	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine ⁴	F	68	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Catherine Vandenborre ⁴	F	52	Administrateur indépendant	2014 – 2026
Luc Van den hove	M	63	Administrateur indépendant	2016 - 2024

* F: Féminin / M: Masculin

1 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, le mandat de M. Stefaan De Clerck a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

2 Les mandats de Mme Martine Durez, Mme Isabelle Santens et de M. Paul Van de Perre se sont terminés lors de l'Assemblée générale du 20 avril 2022

3 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, Mme Béatrice de Mahieu, Mme Audrey Hanard et Mme Claire Tillekaerts ont été nommées jusqu'à l'Assemblée générale de 2026

4 Par décision de l'Assemblée générale du 20 avril 2022, les mandats de Mme Agnès Touraine et Mme Catherine Vandenborre ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2026

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2022 se sont tenues sept réunions du Conseil d'Administration, quatre réunions du Comité d'audit et de supervision, quatre

réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

Présences aux réunions du Conseil et des Comités

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

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

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

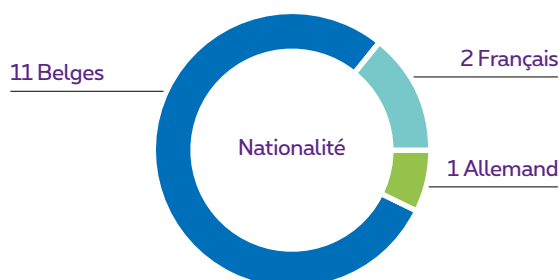
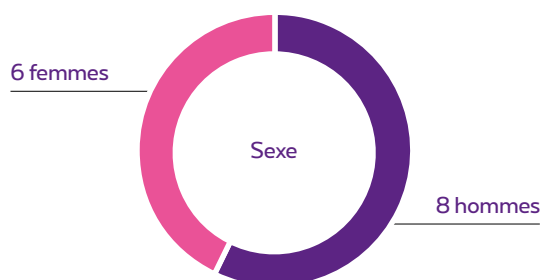
2 Fin de mandat le 20 avril 2022

3 Nominations le 20 avril 2022

Diversité au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tient compte de la manière dont il renforcera la diversité du Conseil d'Administration en ce qui concerne le sexe, l'âge et la nationalité lorsque des

remplacements et des nominations sont envisagés. Les caractéristiques de la diversité au sein du Conseil d'administration peuvent être visualisées comme suit :



Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent.

En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières, plus une réunion dédiée aux filiales.

Chaque année, le Conseil d'Administration tient également une réunion supplémentaire afin de discuter et d'examiner le plan stratégique à long terme.

Les décisions du Conseil d'Administration sont en principe prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. Pour certaines matières spécifiques, une majorité qualifiée est requise.

Le Conseil d'Administration a adopté une Charte (Link) qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités.

Cette Charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de 'large soutien' doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs. Les décisions importantes sont préparées par des Comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations.

Comités du Conseil d'Administration

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

Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'Administration, après consultation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour un mandat renouvelable de, en principe, trois ans.

Comité d'audit et de supervision

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

Le rôle du Comité d'audit et de supervision est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle:

- du processus d'élaboration des informations financières et non-financières
- de l'efficacité des systèmes de contrôle et de gestion internes
- des risques de la société
- de la fonction d'audit interne de la société et de son efficacité
- de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers et l'information non-financière de la société, y compris le suivi des questions et recommandations formulées par les commissaires
- des relations avec les commissaires de la société ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers
- du respect, par la société, des exigences légales et réglementaires

- du respect, au sein de la société, du Code de conduite de la société ainsi que du Dealing Code.

Les points critiques sont communiqués au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'audit et de conformité. Les rapports d'audit externe portent sur les risques financiers et de sécurité informatique. Les rapports d'audit interne couvrent les risques financiers, de conformité et de sécurité informatique. Le Comité d'audit et de conformité est informé de toutes les discussions et décisions prises par la direction au sein du Comité de gestion des risques. 

Le Comité d'audit et de supervision se réunit au moins une fois par trimestre.

Les membres du Comité d'audit et de supervision (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont : Madame Catherine Vandenborre (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht (à partir du 1^{er} janvier 2022), Joachim Sonne et Madame Catherine Rutten.

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision,

Madame Catherine Vandenborre, est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques

financiers. La Présidente et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération (Nomination and Remuneration Committee, NRC) se compose de cinq administrateurs, dont la majorité sont des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, qui en est membre d'office.

Le rôle du Comité de nomination et de rémunération est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration concernant :

- la proposition de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Leadership Squad
- la désignation du Secrétaire général
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil
- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Leadership Squad
- l'analyse annuelle du concept et de la stratégie de rémunération pour l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les enveloppes salariales des cadres supérieurs (Leadership Team)
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction

- la préparation du rapport de rémunération et la présentation
- de ce rapport à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
- les questions de gouvernance d'entreprise.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit au moins quatre fois par an.

Au début de chaque année, le Comité a pour objectif d'examiner les résultats, les budgets consacrés au paiement des bonus et mérites et les plans d'intéressement à long et à court terme. Cette réunion est également l'occasion de discuter du concept et de la stratégie de la politique de rémunération. Le Comité détermine, sur la base d'indicateurs de performance clés, les objectifs d'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Leadership Squad.

Les membres du Comité de nomination et de rémunération (composé de membres non exécutifs dont une femme et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Martine Durez (jusqu'au 20 avril 2022) et Madame Claire Tillekaerts (à partir du 28 avril 2022).

Comité de transformation et d'innovation

Le Comité de transformation et d'innovation (Transformation & Innovation Committee, TIC) se compose de maximum six administrateurs. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration qui en est membre d'office. Trois membres sont désignés parmi les administrateurs indépendants.

Le Comité de transformation et d'innovation est un comité permanent du Conseil, qui discute des dossiers sélectionnés qui nécessitent une réflexion préparatoire et qui doivent mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Les sujets discutés au sein du Comité de Transformation et d'Innovation peuvent être de nature diverse et évoluer au fil du temps en fonction des besoins

de l'entreprise, tels que : technologie, réseau, branding/marketing, transformation, compétences RH, digitalisation... Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé de membres dotés de l'expérience requise.

Les membres du Comité de transformation et d'innovation (composé de membres non exécutifs dont 2 femmes et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari (à partir du 1^{er} janvier 2022), Luc Van den hove, Paul Van de Perre (jusqu'au 20 avril 2022), Madame Agnès Touraine et Madame Béatrice de Mahieu (à partir du 28 avril 2022).

Gouvernance du développement durable

L'engagement d'intégrer le développement durable dans tout ce que nous faisons est réalisé en l'intégrant dans la gestion opérationnelle sous la supervision du Conseil d'Administration et sous la responsabilité de l'Administrateur Délégué et du Leadership Squad en la personne du Corporate Affairs Lead en tant que champion du développement durable.

En présentant régulièrement une variété de sujets liés à la durabilité au Conseil d'Administration et à ses comités, et en discutant de nos ambitions, de notre stratégie, de nos objectifs et de nos progrès en matière de durabilité, nous veillons à ce que les membres du Conseil d'Administration acquièrent les compétences et l'expérience appropriées et se tiennent au courant des questions environnementales, sociales et de gouvernance. Grâce au rapport d'activité de l'Administrateur Délégué, les réalisations sont communiquées tous les deux mois au Conseil d'Administration, qui examine également les progrès réalisés tous les trimestres dans le cadre de l'examen stratégique. Les risques liés au développement durable, y compris, mais sans s'y limiter, les risques liés au changement climatique, font partie de la surveillance de la gestion des risques par le Comité d'audit et de supervision.

Le rapport et le suivi sont effectués mensuellement par le Leadership Squad, ce qui permet des discussions basées sur les faits et l'établissement de priorités.

Des initiatives clés en matière de durabilité ont été identifiées et sont gérées conjointement par les unités commerciales et l'équipe

de durabilité. Un statut mensuel est présenté à un comité de pilotage, les indicateurs clés de performance et le budget sont rapportés trimestriellement à l'équipe de gestion stratégique.

Nous avons amélioré le processus de gouvernance en intégrant l'impact de la durabilité dans chaque dossier ou initiative figurant à l'ordre du jour des réunions du Leadership Squad. Nos ambitions en matière de durabilité se reflètent dans les management incentives, plus de détails se trouvent dans le rapport de rémunération à la page 116.

D'autres informations sur la gouvernance d'entreprise, la conformité et la gestion des risques liées à la durabilité sont disponibles dans la section Conformité et normes éthiques du présent rapport de gouvernance, dans le rapport sur la gestion des risques, dans la déclaration sur la diversité et l'inclusion et dans la déclaration non financière.

Les chiffres non financiers détaillés se trouvent dans les déclarations environnementales et sociales.

Les progrès réalisés dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et la mise en oeuvre des recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) sont expliqués dans la déclaration non financière.

Les ambitions de la stratégie #inspire2022 et les réalisations de 2022 se trouvent dans le deuxième chapitre. ➡

Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

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

La disposition 7.6 stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, l'Etat belge étant

l'actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération liée aux actions à ce stade.

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

'Relationship Agreement'

Conformément à l'article 8.7. du Code de Gouvernance d'Entreprise 2020, Proximus a conclu en décembre 2022 un 'Relationship Agreement' avec son actionnaire majoritaire, l'Etat belge. Cette convention, qui n'a pas d'impact sur l'autonomie de Proximus, ni sur les compétences de ses organes sociétaires,

a pour but de créer un cadre pour l'échange d'informations, en pleine conformité avec la législation financière européenne et belge. Cette Convention de Relation est publiée sur le site web de l'entreprise.

Conflit d'intérêts

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

En date du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une politique relative aux transactions entre parties liées .

Mise à jour en septembre 2016, cette règle régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration.

Le Conseil et chaque administrateur individuel doivent respecter toutes les règles relatives aux conflits d'intérêts entre la Société et un administrateur. En cas de conflit d'intérêts, la réunion au cours de laquelle le conflit d'intérêts est signalé et la question qui a donné lieu au conflit sont publiées dans le rapport annuel de l'exercice concerné. .

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 17 février 2022, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2021, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

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.

Évaluation du Conseil d'Administration

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

À la suite de l'évaluation, le Conseil a approuvé un plan d'action.

Le premier élément consiste à accroître la visibilité du Conseil d'Administration en ce qui concerne la gouvernance des filiales. À cette fin, un Conseil annuel spécial est consacré à ce sujet. Le Conseil d'Administration a également décidé d'inclure dans le rapport de la direction au Conseil d'Administration un examen des dossiers d'investissement importants, en comparant l'analyse de rentabilité aux résultats obtenus. Le Conseil d'Administration a également organisé un benchmark sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la direction et a organisé des sessions spéciales d'accueil pour les nouveaux administrateurs après l'assemblée générale d'avril 2022. Partant de la nécessité de nouvelles compétences, le Conseil a élaboré un tableau de bord des compétences, en tenant compte des lacunes potentielles lors de la détermination des profils des nouveaux administrateurs.

Les administrateurs non exécutifs évaluent régulièrement leur interaction avec la direction et se réunissent au moins une fois par an sans le CEO. Au début de chaque année, les présidents

des comités soumettent leur rapport annuel au Conseil d'administration.

Leadership Squad

Administrateur Délégué

Lors de sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Guillaume Boutin en tant que CEO. Le CEO est chargé de la gestion journalière et rapporte au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs délégué de larges pouvoirs au CEO.

Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1^{er} décembre 2019.

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

Membres du Leadership Squad

Les membres du Leadership Squad sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur proposition de l'Administrateur Délégué, après consultation du Comité de nomination et de rémunération.

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.

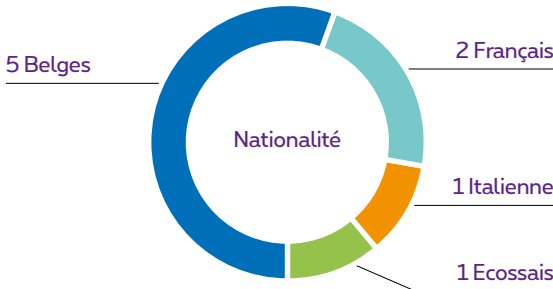
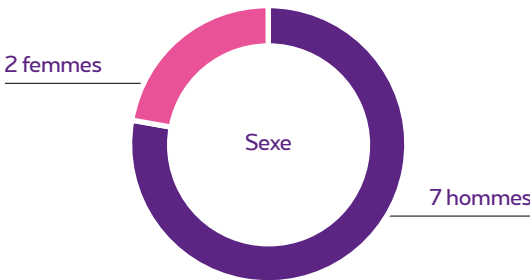
Le Leadership Squad se réunit généralement toutes les semaines.

En 2022, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Sexe	Âge	Fonction
Jim Castele	M	51	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering	F	48	Enterprise Market Lead
Dirk Lybaert	M	62	Corporate Affairs Lead and Secretary General
Antonietta Mastroianni	F	49	Digital & IT Lead
Mark Reid	M	51	Finance Lead
Geert Standaert	M	52	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	54	Customer Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	60	Human Capital Lead

Diversité au sein du Leadership Squad

Les caractéristiques de la diversité au sein du Leadership Squad peuvent être visualisées comme suit :



Collège des Commissaires

Composition

Le Collège des Commissaires de la société se compose des personnes suivantes :

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten (jusqu'au 20 avril 2022) et Monsieur Koen Neijens (à partir du 20 avril 2022), qui préside également le Collège des Commissaires depuis le 19 juillet 2022.
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes
- CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit (jusqu'au 20 avril 2022)
- Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert (à partir du 20 avril 2022)

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Koen Neijens et Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert, sont responsables du contrôle des comptes consolidés de Proximus et de ses filiales. Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL est également responsable de l'examen des indicateurs de performance non financière.

Les autres membres du Collège des Commissaires sont chargés, conjointement avec Deloitte, du contrôle des comptes non consolidés de Proximus en tant que société mère.

Les mandats des sociétés Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et Luc Callaert SRL viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2025.

Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 2, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2022 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et CDP Petit & Co SRL (jusqu'au 20 avril 2022) et à Luc Callaert SRL (à partir du 20 avril 2022).

En 2022, le Groupe a dépensé un montant de € 1.026.653 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2022, le Groupe n'a pas dépensé de montant en honoraires hors mandat versés à CDP Petit & Co SRL et à Luc Callaert SRL.

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	107.776	694.562
Conseils fiscaux		
Autres missions	135.226	89.089
Total	243.002	783.651

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour CDP Petit & Co SRL/Luc Callaert SRL

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	0,00
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	0,00

Membres du Conseil d'Administration



Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Leadership Squad de Proximus. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS et Telesign, ainsi qu'administrateur de Proximus Art.

Auparavant, Monsieur Boutin a rejoint le Leadership Squad de Proximus en tant que Chief Consumer Market Officer en août 2017.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière en rejoignant une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR où il a successivement occupé différents postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne le Groupe Canal+ en 2015 en tant que Chief Marketing Officer.

Il est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris 'Programme Grande École', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande École', obtenu en 1999.

Stefaan De Clerck

Monsieur Stefaan De Clerck préside le Conseil d'Administration de Proximus depuis le 20 septembre 2013.

Il préside la Commission Paritaire de Proximus, le Fonds de Pension Proximus et Proximus Art ASBL. Il est également administrateur de la Proximus Foundation et de Connectimmo.

Il est également membre de l'Orientation Council d'Euronext, du Comité Stratégique de la FEB, de la BBR (Benelux Business Roundtable) et membre du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

Avant Proximus, il a siégé au Parlement d'octobre 1990 à octobre 2013. De juin 1995 à avril 1998 et de décembre 2008 à décembre 2011, il a été ministre belge de la Justice. De 1999 à 2003, il a été président du CD&V, le parti démocrate-chrétien flamand. Il a été bourgmestre de la ville de Courtrai (Belgique) de janvier 2001 jusqu'à fin décembre 2012.

Monsieur De Clerck est licencié en droit de la KUL (Katholieke Universiteit Leuven).





Karel De Gucht

Monsieur Karel De Gucht, Ministre d'État, a été Commissaire européen au Commerce de février 2010 au 31 octobre 2014, où il a joué un rôle clé dans la négociation, la conclusion et la gestion de plusieurs accords européens de libre-échange et d'investissement dans le monde.

Auparavant, il a été ministre des Affaires étrangères de Belgique de 2004 à 2009, Vice-premier Ministre de 2008 à 2009 et Commissaire européen à la coopération internationale, à l'aide humanitaire et à la Réaction aux crises de 2009 à 2010.

Il est actuellement Président de l'IES (Institute of European Studies) à la Vrije Universiteit Brussel (VUB) - son alma mater (Maîtrise des lois, 1976) et où il enseigne le droit européen. Il siège aux conseils d'administration d'ArcelorMittal sa, d'EnergyVision, Youston (président), Sprimoglass et est membre du Conseil consultatif de CVC Capital Partners.

Il est également gérant de La Macinaia, une entreprise familiale de production de vin dans la région du Chianti (Italie).

Béatrice de Mahieu

Madame Béatrice de Mahieu est la CEO de BeCode, la plus grande école de codage en Belgique, depuis le 1^{er} septembre 2022.

De 2019 à septembre 2021, Béatrice de Mahieu a été la CEO de Co.Station Belgium (un co-working pour startups technologiques et hub d'innovation) où elle a créé et développé l'activité d'innovation ouverte.

Depuis le début de sa carrière en 1999, Béatrice de Mahieu a travaillé successivement pour de grandes entreprises de télécommunications, de technologie et de médias (Telenet, Microsoft, Elle Belgium...) où elle a contribué aux stratégies de croissance et à la transformation digitale.

A partir de 2011, Béatrice de Mahieu a commencé à travailler en tant que mentor et investisseur pour des startups technologiques et numériques et les a guidées dans leur recherche d'investisseurs, le développement de leur stratégie et la croissance de ces jeunes entreprises.

Béatrice de Mahieu est actuellement membre du conseil d'administration de Fintech Belgium, d'Ambassify, de Slimme Regio Vlaanderen, Beefounders, We tech Care et d'Agoria Bruxelles et membre externe du conseil d'innovation de la SNCB et du Groupe Elia.

Béatrice de Mahieu est diplômée en Communication Appliquée - Publicité à l'Institut des Hautes Etudes en Communication Sociale (IHECS) et est co-auteur de 'Pimento Map : évaluer la force de votre business plan' (2014) et 'Shiftmakers : L'Art du (self)leadership dans les années 2020' (2022).





Pierre Demuelenaere

Jusqu'au 31 août 2015, **Monsieur Pierre Demuelenaere** a été administrateur délégué de IRIS (Image Recognition Integrated Systems), une entreprise qu'il a cofondée en 1987 pour commercialiser les résultats de son doctorat et qui a été cotée sur Euronext en 1999.

Il dispose de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'imagerie et de l'intelligence artificielle. Il a acquis une solide expérience dans les domaines de la gestion des entreprises technologiques, de la recherche et du développement ainsi que dans l'établissement de partenariats internationaux avec des entreprises aux États-Unis et en Asie (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, etc.). Au fil des années, il est resté étroitement impliqué, au travers de sa contribution au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi qu'à l'enregistrement de plusieurs brevets, dans la définition de la vision d'I.R.I.S. au niveau de la recherche et du développement.

En 2013, Pierre Demuelenaere a négocié avec succès l'acquisition du groupe I.R.I.S. par Canon. La société fait à présent partie du groupe Canon.

Monsieur Demuelenaere est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en microélectronique de l'UCLouvain, où il a obtenu son doctorat en sciences appliquées en 1987. Il a reçu le prix 'Manager de l'année 2001' et le prix 'Entrepreneur de l'année 2002'. En 2008, Data News l'a élu 'personnalité ICT de l'année'. Parmi ses autres activités, il a été en 2018 et 2019, Président du Conseil d'Administration et CEO ad interim d'EVS Broadcast Equipment. Il est également membre du Conseil d'Administration de Guberna et de Tessares, ainsi que professeur de management à l'UCLouvain. Il a été pendant 7 ans administrateur de BSB, une société de logiciels d'assurance et de banque, pendant 23 ans administrateur de Pairi Daiza et pendant 10 ans administrateur de e-capital, un fonds de capital-risque.

Martin De Prycker

Monsieur Martin De Prycker est directeur associé de Qbic Fund, un fonds interuniversitaire soutenant des spin-offs en Belgique. Administrateur délégué de Barco de 2002 à 2009, Monsieur De Prycker a orienté et fait croître l'entreprise sur le marché des écrans de visualisation dans différents secteurs clés, comme le secteur de la médecine, du cinéma numérique, du contrôle et du transport aérien. Il s'y est également attelé à la scission des lignes de produits non stratégiques, comme les produits graphiques, le textile et les sous-contracts.

Avant de rejoindre Barco, Monsieur De Prycker a été CTO et membre du Comité de Direction d'Alcatel-Lucent. Préalablement à sa fonction de CTO, Monsieur De Prycker a permis à Alcatel-Lucent de devenir le leader mondial du marché de l'accès à large bande. C'est sous sa direction que l'ADSL a évolué d'un projet de recherche à un domaine d'activités rapportant des milliards de dollars à Alcatel-Lucent.

De 2009 à 2013, Monsieur De Prycker a occupé la fonction d'administrateur délégué de Caliopa, une start-up de l'UGent/imec, spécialisée en photonique sur silicium, permettant le transport de centaines de Gbps sur fibre optique. Caliopa a été reprise en 2013 par Huawei. Il est également membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, à savoir EVS, Sentiance, Arkite, Venture Spirit et Faktion et président du Conseil de Calltic.

Monsieur De Prycker possède un doctorat en sciences informatiques, une maîtrise en électronique de l'Université de Gand ainsi qu'un MBA de l'Université d'Anvers.





Audrey Hanard

Madame Audrey Hanard est partenaire chez Dalberg Global Advisors, une société de consultance en stratégie travaillant par mission et axée sur l'impact durable. En partenariat avec ses clients (ONG, agences des Nations Unies, pouvoirs publics et fondations), elle oeuvre à l'amélioration de l'enseignement et de l'emploi à l'échelle mondiale, en développant, en mettant en œuvre et en mesurant des stratégies efficaces en faveur du développement inclusif. Elle peut se prévaloir, pour ce faire, de plus de 10 ans d'expérience dans les services de consultance proposés sur ces thèmes aux entreprises, pouvoir publics et associations philanthropiques en tant que Manager chez McKinsey & Co ainsi que chez Telos Impact.

Audrey Hanard est actuellement présidente du conseil d'administration de bpost, le principal opérateur postal et de commerce électronique en Belgique, qui emploie 36.000 collaborateurs dans le monde. Elle est également présidente de Be Education, une organisation qui soutient les initiatives contribuant à améliorer la qualité de l'enseignement en Belgique. Elle a présidé auparavant le Groupe du Vendredi, un groupe de réflexion composé de jeunes talents belges issus de différents milieux professionnels et déterminés à inspirer la politique belge par la diversité.

Audrey Hanard est titulaire d'un MSc en Business Engineering de l'Université Libre de Bruxelles (Solvay Brussels School, ULB) et d'un Master en ingénieur de gestion de la Columbia University (School of International and Public Affairs).

Ibrahim Ouassari

Monsieur Ibrahim Ouassari est le fondateur et le CEO de MolenGeek. Après un parcours atypique et autodidacte dans le domaine des technologies, Ibrahim s'est imposé comme un consultant accompli dans ce secteur depuis 1999. Il a ensuite quitté le secteur du conseil pour se lancer dans une carrière d'entrepreneur au sein de plusieurs entreprises et a travaillé avec des clients issus des sociétés les plus grandes et les plus renommées.

C'est son expérience qui l'a conduit à lancer MolenGeek en mai 2015, un écosystème technologique international inclusif qui rend le 'TechWorld' accessible. C'est à ce moment-là qu'Ibrahim relève l'un de ses plus grands défis : fusionner deux mondes qui ne se rencontrent pas. D'une part, les talents insoupçonnés des quartiers populaires et d'autre part, le monde de la technologie.

MolenGeek est une solution internationale qui apporte de nouvelles perspectives à des milliers de jeunes. Ibrahim a combiné son expérience d'entrepreneur en technologie et sa connaissance du terrain pour révéler des talents en les initiant aux nouvelles technologies. Il est soutenu par les plus grands noms de l'industrie technologique, cité à Davos par Sundar Pichai, CEO de Google, après sa visite à MolenGeek, et a également été sélectionné par ce dernier dans WIRED UK comme 'innovateur qui construit un meilleur avenir pour 2021'. Google, Meta, Microsoft, Salesforce, Amazon, PwC ou encore Proximus investissent dans MolenGeek.

En 2018, Ibrahim a fait partie en tant qu'expert du groupe consultatif Horizon 2020 NMBP pour la DG Recherche & Innovation de la Commission européenne, dont la mission est de nous aider notamment à assurer l'impact des investissements R&I 2021-2027 dans les domaines des technologies industrielles et à améliorer l'implication sociétale.





Catherine Rutten

Madame Catherine Rutten occupe la fonction de Vice-Président International, Government Affairs & Public Policy chez Vertex Pharmaceuticals depuis le 1^{er} juillet 2020. De septembre 2013 à fin juin 2020, elle était CEO de pharma.be, l'association des entreprises biopharmaceutiques innovantes en Belgique. De 2003 à 2013, elle a été Membre du Conseil de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, le régulateur belge des communications électroniques, du marché postal, du spectre électromagnétique des fréquences radio et le régulateur des médias en Région de Bruxelles-Capitale. Précédemment, elle a travaillé comme directeur des affaires réglementaires auprès de la branche belge de BT. Elle a commencé sa carrière comme avocate, membre du barreau de Bruxelles, en 1994.

Elle est membre du conseil d'administration de Women on Board. Madame Rutten est diplômée en droit de l'Université de Leuven et de l'Université de Namur, et titulaire un LL.M. en droit de la propriété intellectuelle de la London School of Economics and Political Science ainsi que d'un LL.M. en droit européen du Collège d'Europe.

Joachim Sonne

Monsieur Joachim Sonne compte plus de 20 ans d'expérience dans la banque d'investissement. Il est actuellement conseiller principal d'AustralianSuper et conseiller du conseil d'administration d'un certain nombre de sociétés technologiques. Jusqu'en septembre 2019, M. Sonne a exercé les fonctions de Managing Director et de coresponsable d'EMEA Telecom, Media and Technology Advisory Group chez J.P. Morgan établi à Londres. Il a rejoint J.P. Morgan en 1998, a travaillé de 2006 à 2010 au sein du groupe Communications à New York et, entre 2010 et 2011, au département chargé des fusions et acquisitions en Allemagne chez J.P. Morgan à Francfort.

Monsieur Sonne est diplômé avec distinction de l'European School of Management-EAP, Paris-Oxford-Berlin et est titulaire d'un European Master of Management, d'un Diplom-Kaufmann et d'un Diplôme de Grande École.



Claire Tillekaerts

Depuis octobre 2006, **Madame Claire Tillekaerts** occupe le poste de Directeur général auprès de Flanders Investment & Trade, l'agence du gouvernement flamand qui soutient les entreprises flamandes dans leurs efforts de développement à l'étranger et qui aide les entreprises étrangères à s'implanter ou à étendre leurs activités en Flandre, dans le nord de la Belgique. Le 1^{er} mai 2012, elle a été nommée Administratrice déléguée de Flanders Investment & Trade par le gouvernement flamand jusqu'au 30 juin 2022, date à laquelle elle a pris sa retraite.

Claire Tillekaerts a été avocate indépendante au barreau de Gand pendant vingt ans. Parallèlement, elle a enseigné à l'Université de Gand pendant six ans. En 2001, elle a été chargée de mettre en place le département juridique de la Haute École de Gand, dans le but de mener à bien la fusion avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Elle a notamment combiné cette mission avec celle de conseillère à la création de l'Association de l'Université de Gand et l'établissement de financements internationaux pour la recherche.

Claire Tillekaerts est titulaire d'un Master en droit et d'un diplôme postuniversitaire en management. Elle est membre du conseil d'administration de l'Agence belge pour le Commerce extérieur (vice-présidente), du VLEVA (Agence de liaison Flandre-Europe), de De Warande, de l'ORSI Academy et du Belgian National Orchestra. Elle est également présidente du conseil d'administration du Festival international du film de Flandre (Gand), présidente du Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique et membre du Comité de nomination et de rémunération de la Banque Nationale de Belgique.

Agnès Touraine

Madame Agnès Touraine est CEO d'Act III Consultants, cabinet de conseil dédié aux transformations numériques, elle a auparavant été PDG de Vivendi Universal Publishing (société valant 4,7 milliards de dollars) après avoir passé 10 ans au sein du Groupe Lagardère en tant que responsable de la stratégie et CEO de la division Mass Market et 5 ans chez McKinsey.

Elle est diplômée de Sciences-Po à Paris et de l'université de Columbia (MBA).

Elle siège aux Conseils d'Administration de Rexel SA, GBL SA, SNCF et précédemment de Darty Plc ainsi que de Neopost SA. Elle siège également aux conseils d'organisations à but non lucratif telles que la Fondation Franco-Américaine et l'IDATE. Jusqu'en juillet 2019, elle a été présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).



Catherine Vandendorre

Madame Catherine Vandendorre est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APX-ENDEX, société anglo-néerlandaise de gaz et d'électricité basée à Amsterdam, et CEO de Belpex. Elle a débuté sa carrière chez Coopers & Lybrand comme auditeur.

Madame Vandendorre siège dans plusieurs conseils d'administration, dont celui de la société d'assurances Contassur.

Elle est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers.

Luc Van den hove

Le Dr. Luc Van den hove est Président et Directeur Général de l'imec depuis le 1^{er} juillet 2009. Il a passé toute sa carrière dans le domaine de la technologie des puces et des technologies numériques rendues possibles par les semi-conducteurs. Il a rejoint imec, au moment de sa fondation en 1984, comme membre de l'équipe de départ.

Sous sa direction, imec est devenu le premier centre mondial de R&D sur la nanoélectronique, une organisation qui emploie plus de 5.000 personnes, avec un budget annuel d'environ 800 millions d'euros (2022) et possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon et en Inde. Imec est le premier centre de recherche mondial dans le domaine de la technologie des puces et des applications numériques telles que la santé, l'automobile, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la connectivité 5G/6G.

Actuellement, le Dr. Van den hove est également professeur d'ingénierie électrique à la KUL. Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus et membre du Technology Board Committee d'ASML. Il est membre de l'Académie américaine d'ingénierie. Il est l'auteur ou le co-auteur de plus de 150 publications et contributions de conférences. Il est fréquemment invité à venir s'exprimer sur les tendances technologiques et les applications de la nanoélectronique lors de conférences au sommet. Il a présenté plus de 50 exposés clés.

Le Dr. Van den hove a obtenu son doctorat en génie électrique à l'université de Louvain, en Belgique.



Membres du Leadership Squad



Guillaume Boutin

Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Leadership Squad de Proximus. Il est Président du Conseil d'Administration de BICS et Telesign, ainsi qu'administrateur de Proximus Art.

Auparavant, Monsieur Boutin a rejoint le Leadership Squad de Proximus en tant que Chief Consumer Market Officer en août 2017.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière en rejoignant une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR où il a successivement occupé différents postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne le Groupe Canal+ en 2015 en tant que Chief Marketing Officer. Il est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris 'Programme Grande École', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande École', obtenu en 1999.

Jim 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, ainsi que Président du Conseil d'Administration de Proximus Media House, Scarlet Belgium et Mobile Vikings et joue un rôle consultatif au sein du Conseil d'Administration de Be-Mobile.

Monsieur 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.

Dirk Lybaert

Monsieur Dirk Lybaert est Corporate Affairs Lead et Secrétaire Général de Proximus. À ce titre, il est responsable des départements suivants : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Corporate Prevention & Protection, Reputation & Sustainability et Data Protection. Monsieur Lybaert a exercé les fonctions de Secrétaire Général de Belgacom de 2005 à 2014. De 1995 à 2007, il a été assistant à la faculté de droit de l'université de Bruxelles où il dispensait le cours consacré aux contrats nommés. De 2000 à 2005, il a exercé différentes fonctions au sein du département juridique de Belgacom. Avant de travailler à Belgacom, Monsieur Lybaert était officier à la Police fédérale, où il a terminé sa carrière au grade de lieutenant-colonel et à la fonction de directeur du programme antiterrorisme.



Monsieur Lybaert est également membre du Conseil d'Administration de BICS, de Telesign, de la Proximus Foundation, de Proximus Art, de Proximus Opal et MWingz. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et Voka. Monsieur Lybaert est titulaire de diplômes de criminologie de l'université de Gand, de droit de l'université de Bruxelles (VUB) et de droit des sociétés de l'université d'Anvers ainsi que des diplômes en Advanced Management de la Vlerick Business School et en sciences sociales et militaires.

Antonietta Mastroianni



Madame Antonietta Mastroianni est membre du Leadership Squad de Proximus depuis avril 2021, où elle occupe le poste de Digital & IT Lead. Avant de rejoindre Proximus, elle a été Group CIO et CDIO chez TDC Danemark, Head of IT and Business Partner chez Swiss Sunrise, et a occupé plusieurs fonctions chez Swisscom et H3G Italie. Elle est un leader informatique influent avec 20 ans d'expérience internationale dans le domaine des télécoms, où elle a su tirer parti de la technologie pour stimuler la croissance, la performance et la rentabilité des organisations. Elle se concentre sur la transformation numérique et agile, l'impact de la technologie de pointe sur l'activité, l'innovation technologique et de produit ainsi que la transformation de l'informatique et des télécoms. Elle a travaillé dans différents pays européens (Italie, Suisse, Danemark et Belgique) et est membre du Conseil d'Administration d'Etis. Actuellement, elle occupe également le siège de VC Finance au sein du Conseil d'Administration de Gaia-X et est présidente du Conseil d'Administration de Proximus Ada.

Antonietta Mastroianni a étudié l'ingénierie informatique et l'automatisation à l'université de Sienne et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserta. En 2022, Antonietta a reçu le prix Telco Women of the Year Award de NetworkX et a également été nommée Telco CxO of the Year en 2021.

Mark Reid

Monsieur Mark Reid est le Finance Lead de Proximus depuis mai 2021.

Avant de rejoindre Proximus, Monsieur Reid a occupé pendant 5 ans le poste de Chief Financial Officer de la région Europe centrale de Liberty Global, basé à Zurich. Avant d'occuper ce poste, il était directeur financier adjoint chez Virgin Media à Londres, qui fait également partie de la famille Liberty Global. Pendant plus de 20 ans, il a occupé des postes de direction financière dans des entreprises internationales de télécommunications, de médias numériques et de voyages, et a travaillé en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, Telesign, MWingz et du Fonds de Pension Proximus.



Monsieur Reid est titulaire d'un diplôme d'ingénieur aéronautique de l'université de Glasgow. Il est comptable agréé avec la certification du Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).



Geert Standaert

Monsieur Geert Standaert, Network & Wholesale Lead, fait partie du Leadership Squad depuis mars 2012. Dans cette fonction, il supervise actuellement la Network Business Unit, supervisant l'ensemble des réseaux, la plate-forme et l'infrastructure de télécommunication, l'ingénierie des services et les opérations du Groupe, y compris les activités Carrier & Wholesale.

Monsieur Standaert a rejoint le Groupe en 1994. Il a occupé différents postes de directeur dans divers domaines, notamment IT, Infrastructure Operations et Data Operations avant de devenir Vice President Customer Operations en 2007.

Monsieur Standaert est membre du conseil d'administration de Fiberklaar, Unifiber et OLV hospital Alost. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'université de Gand.

Renaud Tilmans

Monsieur Renaud Tilmans est Customer Operations Lead. Il a rejoint le Leadership Squad de Proximus en mai 2014. Dans cette fonction, Monsieur Tilmans et ses équipes travaillent à l'alignement des procédures et la création de synergies dans les activités opérationnelles d'après-vente des différentes Business Units. Monsieur Tilmans est également en charge des opportunités de croissance transversales dans le domaine de la e-santé et de l'e-éducation.

Monsieur Tilmans a rejoint le Groupe en 1993. Il a occupé différents postes de directeur dans les domaines de l'ICT et des réseaux, avant de devenir Vice President Customer Operations de la Business Unit Service Delivery Engine & Wholesale en 2012. Au sein du Groupe Proximus, il est, depuis le 26 septembre 2019, président du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg et membre du Conseil d'Administration de Fiberklaar.

Monsieur Tilmans est ingénieur civil de l'UCL (Louvain-la-Neuve) et titulaire de licences en informatique et en gestion.



Jan Van Acoleyen

Monsieur Jan Van Acoleyen est Human Capital Lead de Proximus. Il a rejoint Proximus en mai 2016, après une longue carrière dans diverses fonctions de gestion des ressources humaines au niveau international, principalement dans des entreprises high-tech comme Alcatel, Agfa-Gevaert et Barco. En tant que leader HR, il a acquis une vaste expérience des transformations organisationnelles et culturelles.

Il est administrateur indépendant au sein de SD Worx, membre indépendant du Conseil d'Administration de Vlaeynatie et membre du Conseil d'Administration d'Experience@Work. Au sein du groupe Proximus il est administrateur de BICS, de MWingz, de la Proximus Foundation, du Fonds de Pension de Proximus, Président du Comité de rémunération de BICS ainsi que Président du Conseil d'Administration de Be-Mobile.

Monsieur Van Acoleyen est titulaire d'une maîtrise en sciences de l'éducation de l'université de Louvain (KUL) et d'un Executive MBA de l'Antwerp Management School (université d'Anvers).

Chief Executive Officers de BICS et Telesign

BICS

Matteo Gatta



Nommé CEO de BICS en 2021, **Monsieur Matteo Gatta** a piloté la transformation de l'entreprise : Carrier wholesale traditionnel à l'origine, BICS est aujourd'hui devenue leader mondial dans le domaine des communications digitales, des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IdO. Matteo entend faire de BICS une véritable plateforme de communications et un partenaire de référence pour les entreprises et les opérateurs mobiles à l'échelle internationale. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans les services mobiles et d'accès internet ainsi que dans le développement de logiciels, grâce aux différents postes qu'il a occupés en Italie, au Royaume-Uni et en Belgique.

Matteo a été CEO du fournisseur télécom Scarlet, Director of Network Strategy, Innovation & Partnerships chez Proximus et membre du conseil d'administration de Proximus Luxembourg, précédemment Tango-Telindus, et Tessares.

Il a également été l'un des directeurs fondateurs de la LoRa Alliance, l'alliance visant à favoriser l'implémentation de l'Internet des objets. En janvier 2021, Matteo a été désigné en qualité de CEO de BICS, où il accélère la stratégie de croissance et de diversification de l'entreprise.

Telesign

Joseph Burton

Monsieur Joseph Burton est le CEO de Telesign. Avant d'occuper ses fonctions chez Telesign, il a été de 2016 à 2020 le CEO de Plantronics (aujourd'hui Poly), une entreprise dont il a rejoint les rangs en 2011 en tant que Chief Technical Officer avant d'y occuper le poste de Chief Commercial Officer.

Il a commencé sa carrière en 1990 en tant que Software Engineer. En 2001, il a été recruté par Cisco, où il a occupé le poste de CTO pour les communications unifiées jusqu'en 2010. Il est spécialisé dans la transformation digitale, l'accélération de la croissance, les stratégies d'entreprise et de commercialisation, et dispose d'une grande expertise dans le développement de technologies et de produits.

M. Burton est membre du conseil d'administration d'AVI-SPL, d'ACCO Brands et de l'Université de Californie Santa Cruz.

Il est titulaire d'une Bachelor of Science in Computer Information Systems et a suivi le Stanford Executive Program de l'université de Stanford.



Conformité et normes éthiques

Le rôle de la conformité au sein de Proximus

Agir avec intégrité, conformité et honnêteté est une condition essentielle pour le succès du Groupe Proximus. Une concurrence loyale et ouverte est importante pour la société et contribue à accroître le bien-être de tous. Tous les collaborateurs du Groupe sont impliqués et sensibilisés à l'importance d'adopter un comportement conforme. Ensemble, nous renforçons la confiance de nos clients, de nos partenaires commerciaux et des autres parties prenantes de notre Groupe en faisant preuve de loyauté les uns envers les autres.

Group Compliance est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du Groupe Proximus. Il vise à promouvoir, à tous les niveaux, un comportement éthique, le respect des valeurs et la conformité avec les lois et les règles et politiques internes et externes. Group Compliance prévient également les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et garantit une réponse appropriée si de tels comportements se produisent.

Notre programme de conformité constitue un élément clé de notre stratégie environnementale, sociale et de gouvernance.

Le Code de conduite de Proximus a été approuvé par le Conseil d'Administration de Proximus. Tous les collaborateurs doivent

exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux dans le respect des normes et principes éthiques les plus stricts. Pour ce faire, ils s'inspirent du Code de conduite de Proximus, qui se reflète dans de multiples politiques et procédures du Groupe et de l'entreprise. Le Code de conduite et les autres politiques de conformité sont disponibles dans la section Compliance [🔗](#) de notre site web.

Le comportement de la haute direction et des cadres favorise une culture de la conformité et de l'éthique. Résolument opposée à la corruption, aux infractions et aux violations de la vie privée, Proximus applique une tolérance zéro dans ces domaines. Nos collaborateurs suivent par ailleurs une formation obligatoire sur l'application des principes du Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD.

Nous communiquons nos valeurs et nos attentes en termes de comportement au personnel externe ainsi qu'à nos partenaires commerciaux par le biais de notre Code de conduite des fournisseurs.

Organisation des activités de conformité

Group Compliance est dirigé par l'Audit, Risk and Reputation Lead, qui rapporte directement au Président du Comité d'Audit et de Supervision (CAS).

La Charte du CAS (disponible sur le site web de l'entreprise) définit la responsabilité du Comité dans l'assistance et la

délivrance d'avis au Conseil d'Administration en ce qui concerne le contrôle de la conformité de Proximus avec les exigences légales et réglementaires, ainsi que la conformité interne avec le Code de conduite et les politiques et procédures du Groupe.

Le programme de la conformité

Le Code de conduite de Proximus reflète les règles et principes fondamentaux qui constituent la base de notre engagement à agir en tant que société responsable et à contribuer au développement économique, social et environnemental de notre société. Il s'applique à tous les collaborateurs du Groupe. Les collaborateurs de Proximus suivent une formation obligatoire sur l'application de ces principes, qui leur sert de référence dans leur travail quotidien.

Proximus a également élaboré une série de politiques en vue de formaliser les directives comportementales à suivre par le personnel ainsi que les restrictions en vigueur sur des sujets critiques, tels que le délit d'initié, la lutte anticorruption, les sanctions commerciales et les droits de l'Homme.

Dans un effort commun, Group Legal et le Compliance Office ont créé un manuel d'entreprise pour les filiales de Proximus,

détaillant les principes de gouvernance et de conformité. Les filiales veillent par ailleurs à mettre en place des programmes de conformité appropriés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles.

Proximus a mis en place des canaux d'information fiables pour les parties prenantes internes et externes, qui garantissent la protection des lanceurs d'alerte internes contre les sanctions. Ces canaux permettent de signaler d'éventuelles infractions et d'initier ensuite des enquêtes approfondies en vue de clarifier la situation. Huit cas de signalement ont été traités en 2022. Tous ont été analysés en profondeur par le service Compliance & Investigations et ont fait l'objet de mesures appropriées.

En ce qui concerne les délits d'initiés, Proximus utilise un outil (InsiderLog) permettant la gestion automatisée des listes d'initiés.

Afin de garantir le respect des sanctions et embargos en constante évolution, le Compliance Office de Proximus a mis en place un nouvel outil de contrôle des sanctions pour les tiers (Dow Jones - Risk Center).

Proximus a demandé à ses fournisseurs et partenaires commerciaux d'adhérer à un code de conduite. Ce code s'inspire des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Il couvre la conformité légale en général et nos politiques anticorruptions, y compris les dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles et les conflits d'intérêts.

Les contrôles de conformité sont effectués par Group Compliance et/ou par les responsables des politiques chargés de contrôler le respect de ces dernières. Group Compliance assiste les responsables des politiques dans la création, la révision et l'exécution de leur plan de contrôle de la conformité. Toute conduite commerciale non conforme est traitée sans délai et rapportée chaque trimestre au Comité d'Audit et de Supervision (rapports conjoints de Security Governance & Investigations, Corporate Protection & Prevention et de Group Compliance). Les signaux d'alerte identifiés au cours des processus de diligence raisonnable dans le cadre de relations d'affaires avec des tiers sont transmis aux parties prenantes concernées en vue d'un traitement approprié dans les délais prescrits. Les résultats négatifs et les actions qui en découlent sont également communiqués au Comité d'Audit et de Supervision. Les incidents et améliorations apportées aux politiques sont inscrits dans un plan d'action intégré dans le processus de contrôle de conformité.

KPI	Résultat 2021	Résultat 2022
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ du Code de conduite	48	38
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	5	8
Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	10	6
Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	7	16

Les efforts suivants ont été déployés en 2022 pour promouvoir la conformité

- Formation en ligne obligatoire sur le Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus.
- Adoption du Corporate Handbook par les filiales de Proximus.
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel, via l'intranet, sur des thèmes en lien avec la conformité, tels que le Code de conduite la lutte anticorruption et les droits de l'Homme.
- Nouveau référentiel des politiques et procédures, et mise à jour de la charte des politiques du Groupe.
- Communication aux fournisseurs de notre Code de conduite des fournisseurs et adhésion de ces derniers à ces principes.
- Définition de contrôles de deuxième ligne en collaboration avec les responsables des politiques.
- Mise en place d'un nouvel outil d'analyse des sanctions.

Confidentialité des données clients

Proximus applique des règles et politiques strictes conformes au RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

Nous adaptons actuellement notre réseau de Privacy Ambassadors à la nouvelle organisation Agile dans les différentes Business Units, afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée. Ces ambassadeurs suivent régulièrement des formations sur la protection de la vie privée.

Nous améliorons sans cesse notre processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de protection de la vie privée au plus haut niveau de direction par le biais d'une gouvernance dédiée à la protection de la vie privée. Ce processus a été soigneusement intégré dans notre politique d'entreprise, faisant de la confidentialité des données une priorité absolue.

Des ressources supplémentaires sont venues renforcer les équipes Legal Privacy et DPO. Elles ont permis d'accélérer les

contrôles de protection de la vie privée. Afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise, les équipes Legal Privacy et DPO communiquent des informations et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée. Pour certaines activités de traitement, Proximus recueille le consentement de ses clients avant de traiter leurs données à des fins telles que la publicité ciblée.

Proximus traite les données personnelles de ses clients selon la méthode 'opt-in' après avoir obtenu leur consentement préalable. Voici le nombre de consentements obtenus par Proximus pour certaines de ces finalités en 2022 :

- Consentements opt-in pour la publicité ciblée à la télévision : entre 135.000 et 140.000
- Consentements opt-in pour l'utilisation des données de trafic web à des fins de marketing : entre 420.000 et 425.000

En outre, en 2022, Proximus a enregistré entre 5.000 et 6.000 opt-outs généraux pour le traitement des données personnelles à des fins de marketing direct.

Droits de l'Homme

Le respect des droits de l'Homme est fondamental pour Proximus. Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Notre Code de conduite, nos politiques et nos procédures s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux inscrits dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Convention européenne des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.

Proximus s'engage à créer des conditions de travail favorisant des pratiques équitables en termes d'emploi et à reconnaître et valoriser les conduites éthiques. Nous promouvons un cadre de

travail professionnel et un environnement de travail inclusif. Nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation de conventions collectives dans le cadre des lois et réglementations nationales.

Toutefois, nous reconnaissons et sommes conscients que nos activités peuvent avoir un impact négatif sur les droits de l'Homme ou contribuer à un tel impact.

Chaîne d'approvisionnement durable

En plus de garantir la conformité au sein de son organisation, Proximus est attentive à la durabilité et à l'éthique dans sa chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi nous avons rédigé un Code de conduite à l'intention de nos fournisseurs. Conforme à la réglementation nationale et internationale, ce code respecte également les normes établies par la Responsible Business Alliance (RBA).

Proximus occupe une place de premier plan au sein de la Joint Audit Cooperation (JAC). Cette association mondiale d'opérateurs télécoms vise à contrôler, évaluer, partager et développer des pratiques en matière de développement durable à l'égard des fournisseurs et de leurs tiers par le biais d'audits de risques, d'évaluations et de scorecards. Proximus et les 24 autres opérateurs télécoms membres de la JAC représentent plus de 60 % du chiffre d'affaires télécom mondial. Nous veillons à l'organisation d'audits par des tiers sur les sites des fournisseurs et de leurs tiers.

Nous intégrons les normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs et dans tous nos contrats. Nous contrôlons le

respect de ces normes par nos fournisseurs clés en exigeant de ces derniers qu'ils se soumettent à une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers. Pour ce faire, nous les invitons à une évaluation EcoVadis et réalisons des audits dans le cadre de notre mission au sein de la JAC.

Via cette dernière, nous soumettons nos principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement à un contrôle permanent en termes de respect des droits de l'Homme. Nous sommes ainsi en mesure de surveiller l'occurrence et/ou l'impact potentiels de toute infraction à des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Nous reconnaissons notre responsabilité d'entreprise concernant le respect de ces principes. Nous nous engageons à 'savoir et montrer', en vue d'atténuer les risques de violation des droits de l'Homme échappant à notre contrôle direct et d'influencer le comportement des fournisseurs et de leurs parties prenantes.

Diversité et inclusion



Conformément à l'Article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, Proximus décrit ci-dessous sa politique de diversité, ses objectifs et ses résultats.

Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

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

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

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

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

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

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

Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et de collaborateurs

Proximus est particulièrement consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Pour renforcer l'engagement pris de recruter des collaborateurs ayant une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme aux 4 valeurs fondamentales de l'entreprise, nous avons mis en place une clause de non-discrimination pour chaque nouvelle candidature. Une fois qu'ils font partie de l'entreprise, nous nous assurons qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs de notre culture d'entreprise  en intégrant une partie de notre programme et de notre philosophie d'inclusion dans notre outil

de recrutement, lors de nos journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc.

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

Intégration de la dimension de genre

Proximus s'engage à appliquer une politique neutre sur le plan du genre et non discriminatoire et à faire transparaître celle-ci dans tous les types de communication.

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de sa Convention collective de travail 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverte et non restrictive dans ses campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus a également pris des initiatives supplémentaires pour communiquer sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion par le biais de communications au personnel des Business Units, de sessions d'information en direct proposées à tous les collaborateurs, de messages internes du CEO à tous les collaborateurs, de différents réseaux sociaux et de publications sur le site web de Proximus.

Nous continuerons également à communiquer sur notre page intranet dédiée à la diversité et l'inclusion, qui rassemble toutes

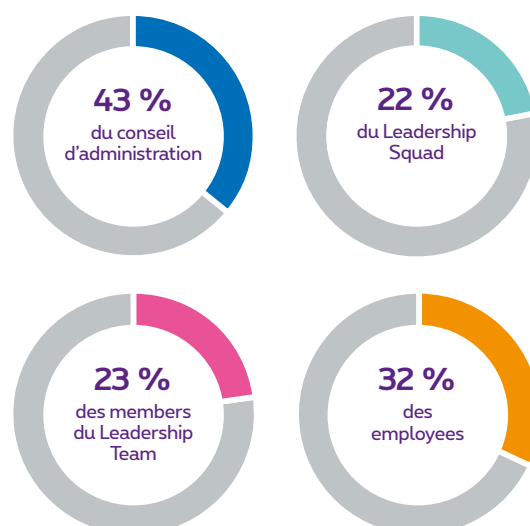
les informations sur les événements, les célébrations et autres sur le thème de la diversité et de l'inclusion chez Proximus et dans le monde entier.

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

Nous avons un parrainage 'Diamant' dans l'organisation 'Women on Board' et avons continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions tout au long de l'année. Au cœur de l'initiative #IamRemarkable se trouve un atelier de 90 minutes qui a pour but de permettre aux participants de parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, de leur fournir des outils pour développer cet ensemble de compétences et de les inviter à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

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



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

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

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

Proximus est un des partenaires fondateurs d'Experience@Work. Grâce à cette société, des personnes expérimentées peuvent offrir

leurs talents à d'autres organisations recherchant une expérience et/ou des talents spécifiques.

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

Droits de l'Homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans notre code de conduite. Notre politique en matière de droits de l'homme et notre politique en matière de diversité et d'égalité des chances, qui ont été révisées

en 2022, garantissent des conditions de travail dans lesquelles les différences sont reconnues et respectées, et où tous les employés bénéficient de l'égalité des chances. Ces deux politiques sont applicables à tous les employés actifs du Groupe Proximus.

Conditions de travail

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

Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales. Nous ne sous-traiterons pas le travail

à des enfants et ne souscrirons à aucune forme de travail forcé ou obligatoire au sens des conventions fondamentales de l'OIT. De plus, nous sommes opposés aux pratiques discriminatoires et faisons tout notre possible pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion dans toutes les pratiques d'emploi.

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

Rapport de Rémunération



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

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad. La Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 21 avril 2021 et est disponible sur le site web de Proximus [🔗](#).

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

Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2022 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

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

Le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe, à l'exception de son mandat en tant que Président du Conseil d'Administration de Telesign US, conformément aux pratiques de marché américaines.

	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif
Indemnité fixe annuelle	€ 50.000	€ 25.000
Jeton de présence aux réunions		
Conseil d'Administration	€ 10.000	€ 5.000
Comité en tant que Président du Comité	€ 5.000	€ 5.000
Comité en tant que membre	€ 2.500	€ 2.500
Indemnité pour frais de communication	€ 4.000	€ 2.000

- Les membres non-exécutifs du Conseil d'Administration sont rémunérés comme suit :
- pour le Président du Conseil d'Administration :
 - Une indemnité fixe annuelle de € 50.000, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
 - Un jeton de présence de € 10.000 par réunion du Conseil d'Administration à laquelle il assiste.
 - Un jeton de présence de € 2.500 par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration à laquelle il assiste en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé s'il y assiste en tant que Président dudit comité consultatif.
 - Une indemnité fixe annuelle de € 4.000 pour frais de communication.
 - L'utilisation d'une voiture de société.
- pour les autres membres du Conseil d'Administration :
 - Une indemnité fixe annuelle de € 25.000, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
 - Un jeton de présence de € 5.000 par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent.
 - Un jeton de présence de € 2.500 par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.
 - Une indemnité fixe annuelle de € 2.000 pour frais de communication.

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

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

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

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

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2022

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

Conseil d'Administration

Réunions	Taux de présence
7	93 %

Comité de Transformation et d'Innovation

Réunions	Taux de présence
2	100 %

Comité d'Audit et de Supervision

Réunions	Taux de présence
4	100 %

Comité de Nomination et de Rémunération

Réunions	Taux de présence
4	100 %

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2022, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2022

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

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

2 Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui se monte à € 2.223 en 2022.

3 Fins de mandats le 20 avril 2022

4 Nommés le 20 avril 2022

Le tableau suivant donne un aperçu de la rémunération octroyée au cours des 5 dernières années aux membres du Conseil d'Administration, Président compris. La variation d'une année à

l'autre est uniquement due au nombre de réunions du Conseil d'Administration et des Comités tenues par année civile et à la présence ou l'absence des membres à ces réunions.

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

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

Programme de Rémunération Global – vision générale

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

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

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

Au vu de son historique en tant qu'entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération. Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

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

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

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

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

Rémunération des membres du Leadership Squad

Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Leadership Squad et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination

et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues et des compétences critiques.

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

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

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

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Leadership Squad bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance et par l'engagement de notre entreprise à contribuer à une Belgique numérique inclusive, sûre,

durable et prospère. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

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

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

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

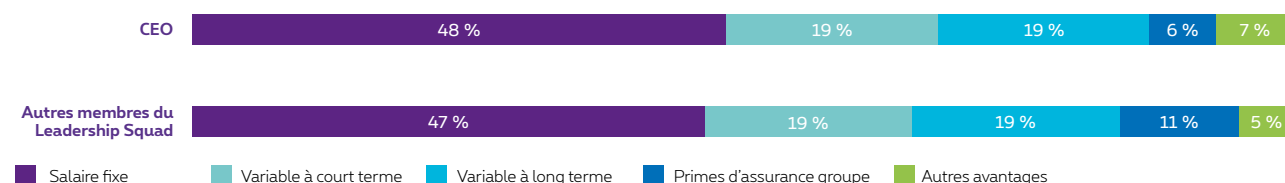
Structure de la rémunération du Leadership Squad

La rémunération des membres du Leadership Squad se compose des éléments suivants :

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

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

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2022)



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

Rémunération fixe

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

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour

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

Rémunération fixe en k€ avant contributions sociales patronales sur 5 ans

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

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

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



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

Rémunération variable à court terme

Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

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

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

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérative. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers l'ambition du Groupe de réussir et d'assurer sa pérennité.

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

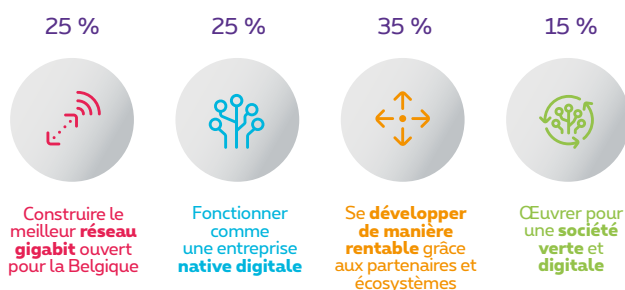
Performance du Groupe – Indicateurs de performance clés (KPIs)

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

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Leadership Squad au cours de l'année 2022 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2021.

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

2021 - Rémunération variable à court terme Indicateurs de Performance Clés



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

Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPIs. Les KPIs choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à une société plus verte, circulaire et sûre. Dans le cadre de 2022, des métriques dédiées à la réduction des émissions de CO₂ ont été ajoutées. Le poids des KPIs liés à l'ESG dans le cadre global des STI augmente d'année en année, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion numérique dans l'agenda sociétal.

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

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

Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

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

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

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

Prestations individuelles

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

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

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

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

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

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

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

Attribution de la rémunération variable à court terme

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

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

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

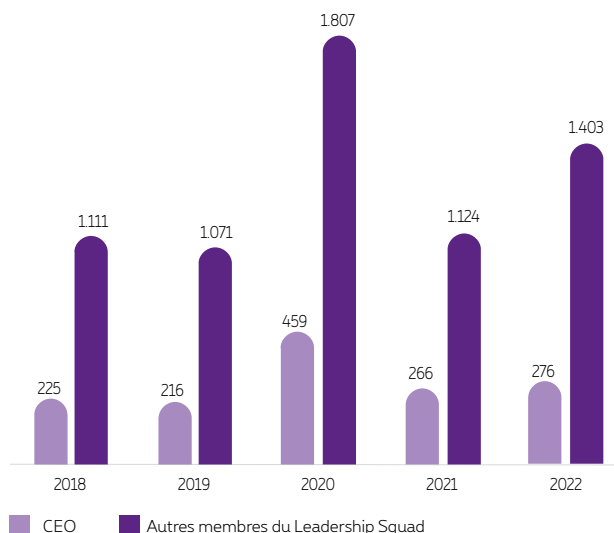
Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

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

Rémunération variable à court terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

En 2022, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de € 276.019 bruts. Les montants mentionnés jusqu'en 2019 ont été payés à l'ancien CEO, Mme Leroy. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (€ 18.833 bruts), mais aussi le montant (€ 440.000 bruts) payé à l'ancienne CEO, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2022 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2021) s'élève à € 1.402.844 bruts. Les variations d'une année à l'autre résultent principalement (i) des variations des résultats des KPI du Groupe, (ii) des changements dans la composition du Leadership Squad et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 à notre ancien CFO, Mme Dufour, récompensant ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant mentionné pour 2020 comprenait également le montant versé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations de 2019 en tant que membre du Leadership Squad (avant sa nomination en tant que CEO).



Rémunération variable à long terme

Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

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

Pour réaliser cette ambition, la politique de rémunération de notre Leadership Squad, CEO compris, lie de manière significative leur rémunération variable aux objectifs stratégiques financiers et non-financiers à long terme de notre Groupe, au travers d'une rémunération variable à long terme.

Attribution de la rémunération variable à long terme

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

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Leadership Squad par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan d'intéressement à long terme actuellement en place consiste en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019 et en 2022.

Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un Plan de Valeur de

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

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

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

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

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

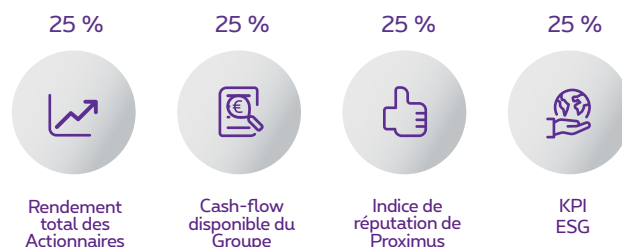
Nous gardons l'avenir à l'esprit

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

C'est pourquoi, en 2022, 4 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un cash-flow disponible durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le Cash-flow disponible du Groupe
- 2 KPIs non financiers : l'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance)

2022 - Rémunération variable à long terme Indicateurs de Performance Clés



Les KPIs ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Le poids de chaque KPI a été revu lors de l'introduction du KPI ESG en tant que 4ème KPI. Une définition détaillée de chacun des KPIs, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
Rendement total des actionnaires	25 % ¹	Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire. Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE. Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.
Cash-flow disponible du Groupe	25 % ¹	Le KPI Cash-flow disponible du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Cash-flow disponible du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Indice de réputation	25 % ²	L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la réputation de l'entreprise du point de vue des parties prenantes externes pertinentes, représentant une création de valeur à long terme pour ces parties prenantes. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
KPI ESG	25 %	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO ₂ à l'échelle de l'entreprise, mais d'autres mesures ESG seront prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

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

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 4 critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues. Elles sont alors versées aux bénéficiaires en fonction du multiplicateur final, soit la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

1 40 % pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

2 20 % pour la Tranches 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

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

%, avec un plafond à 175 %. A contrario, ce pourcentage peut descendre jusqu'à 0 % en cas de sous-performance grave.

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

Rémunération variable à long terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. Depuis 2021, le montant attribué se réfère à une année de prestations complète. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. En 2022, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de € 208 073 bruts, qui sera dévolue en mai 2025 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2025.

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



Primes d'assurance groupe

Pension complémentaire

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

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

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

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

Formule pour la pension complémentaire des autres membres

du Comité de Direction = $N/60 * W - N/45 * ELP$

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

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = le plafond de pension légale

Autres assurances groupe

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

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

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

Coût moyen des primes pour l'entreprise

Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 14 % de sa rémunération fixe.

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

Primes d'assurance groupe sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

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

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad.



Autres avantages

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

Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre

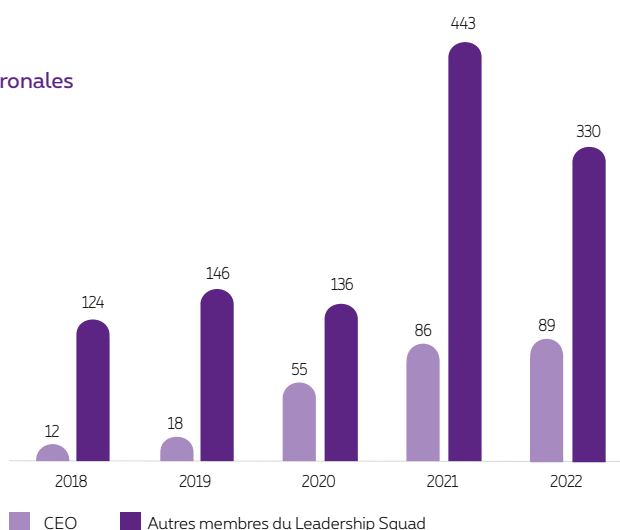
programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Leadership Squad compris.

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année sur l'autre. Pour 2022, ce ratio est estimé à 14 % pour le CEO et à 23 % pour les autres membres du Leadership Squad.

Autres avantages sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

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

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



Primes uniques et exceptionnelles

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

Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Leadership Squad lors de la vacance d'une

fonction au sein du Leadership Squad, ou dans le cas où une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait nécessaire compte tenu des pressions du marché. Si de telles primes sont accordées, elles sont déclarées avec la rémunération variable à court terme. Ces éventuelles primes exceptionnelles sont incluses dans le montant total de la rémunération variable à court terme attribuée aux autres membres du Comité exécutif.

Recouvrement de rémunération variable due

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

En ce qui concerne les autres membres du Leadership Squad, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1^{er} janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations

financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1^{er} janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

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

Principales dispositions des relations contractuelles

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

Accord contractuel avec le CEO

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

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

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

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

Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Leadership Squad

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

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

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

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

Aperçu général

Les tableaux ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Leadership Squad au cours des 5 dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe

(avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Aperçu de la rémunération du CEO

Il est à noter que pour 2020, l'actuel CEO, Guillaume Boutin, a reçu 1/12 de la rémunération variable à court terme (€ 18.833 bruts) et à long terme (€ 18.833 bruts). Depuis 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (en 2022, respectivement € 276.019 bruts de STI en fonction des KPIs du Groupe atteints et € 208.073 bruts de LTI).

CEO	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	€ 522.810 56 %	€ 429.498 52 %	€ 507.492 45 %	€ 512.537 45 %	€ 549.015 46 %
Rémunération variable à court terme	€ 225.295 24 %	€ 215.661 26 %	€ 458.833 41 %	€ 265.614 23 %	€ 276.019 23 %
Rémunération variable à long terme	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 18.833 2 %	€ 203.996 18 %	€ 208.073 17 %
Primes d'assurance groupe	€ 180.003 19 %	€ 157.433 19 %	€ 78.550 7 %	€ 69.007 6 %	€ 76.962 6 %
Autres avantages	€ 12.438 1 %	€ 17.619 2 %	€ 55.083 5 %	€ 86.402 8 %	€ 88.660 7 %
Sous-total (hors contributions sociales patronales)	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791	€ 1.137.556	€ 1.198.729
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %	€ 0 0 %
Total (hors contributions sociales patronales)	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791	€ 1.137.556	€ 1.198.729

* CEO : Tous les montants déclarés jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (€ 440 000 brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court et à long terme cible s'élevant toutes deux à 40 % de la rémunération fixe. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation depuis 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO. L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par Telesign US pour son mandat de Président (d'un montant de 75.000 USD)

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

Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

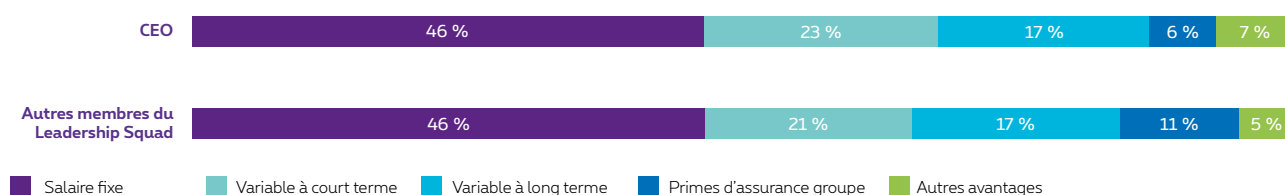
Autres membres du Comité de Direction	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération fixe	€ 2.466.946 47 %	€ 2.632.038 48 %	€ 2.166.045 39 %	€ 2.534.773 43 %	€ 3.055.941 46 %
Rémunération variable à court terme	€ 1.110.745 21 %	€ 1.070.733 20 %	€ 1.807.390 33 %	€ 1.123.605 19 %	€ 1.402.844 21 %
Rémunération variable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

* Autres membres du Leadership Squad : l'augmentation de la rémunération fixe en 2022 est principalement due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022. L'augmentation depuis 2021 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux. La rémunération fixe déclarée pour 2022 ne comprend pas les honoraires versés par Telesign US à un membre du Leadership Squad pour son mandat de Président d'un Comité de Telesign US (d'un montant de 8.000 USD).

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

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

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2022 avant contributions sociales patronales



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

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

En plus d'être limitées, les quelques différences en termes d'avantages qui existent entre d'une part le top management et les membres du Leadership Squad et d'autre part le reste du personnel sont généralement liées aux pratiques générales du marché ou aux besoins individuels. Par exemple, alors que la couverture médicale est la même pour la grande majorité de nos employés, top management compris, cette couverture médicale est étendue pour les employés dont le revenu familial imposable est inférieur à un certain plafond - extension pour les prothèses dentaires, auditives et autres prothèses médicales - et est

également étendue pour les membres du Leadership Squad afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Leadership Squad et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Leadership Squad qu'au niveau de fonction ou au rôle.

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

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

Nous voulons reconnaître et récompenser équitablement les contributions de tous les employés. Notre Groupe s'engage à

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

Ratio de rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 27,9 en 2022. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la plus basse, en prenant en compte la rémunération cible totale (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio s'élève à 29,6.

Compte tenu de l'envergure de notre organisation, où chacun a un rôle à jouer mais avec des niveaux de responsabilité stratégique très différents, un tel ratio est cohérent et inférieur aux pratiques du marché¹.

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2018 et 2022.

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

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

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

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

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

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

Performance de l'entreprise

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

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

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

(en million d'€)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2022	5.909 +7,8 %	1.786 -2,7 %
2021	5.578 +1,8 %	1.772 -3,5 %
2020	5.479 -3,6 %	1.836 -1,8 %
2019	5.686 -2,1 %	1.870 +0,3 %
2018	5.807	1.865

Application de la Politique de Rémunération et votes sur le Rapport de Rémunération précédent

Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Leadership Squad que conformément à la Politique de Rémunération, approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 21 avril 2021.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la

Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

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

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

Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Le document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Leadership Squad a été soumis pour la première fois aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une très large majorité (97,5 %), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2021, soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2022, a été approuvé à 75,5 %. Ce résultat nous a incités à adopter encore plus de transparence dans le présent rapport et à aller plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

Cadre réglementaire



Réglementation du câble et du haut débit

La décision des régulateurs belges du 29 juin 2018 sur l'analyse du marché du haut débit et de la télévision a fixé la réglementation du réseau FTTH fibre et DSL de Proximus et des réseaux câblés. En termes de tarification, les régulateurs ont imposé un modèle de 'fair pricing' (tarification équitable) pour les frais de location mensuels FTTH.

En ce qui concerne la tarification de gros de la fibre optique de Proximus, l'IBPT a conclu le 9 mars 2021 que les prix de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès à son réseau de fibre optique sont 'équitablement' et conformes à la réglementation qu'il a adoptée en 2018. Il s'agit des prix d'accès payés par les autres opérateurs pour l'utilisation du réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

En avril 2021, l'IBPT a accompli la première étape dans la préparation de la révision de sa décision de juin 2018 relative aux marchés du haut débit et de la télévision. Le cadre réglementaire prévoit que les régulateurs doivent examiner régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex ante. Les évolutions techniques et concurrentielles ainsi que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être prises en compte.

En 2021, l'IBPT a également annoncé son intention d'appliquer les obligations de Proximus en matière d'accès aux fibres aux joint-ventures Fiberklaar et Unifiber. Celles-ci seront également soumises aux obligations d'accès, de transparence, de non-discrimination et de contrôle des prix imposées à Proximus sur la base de la décision de 2018. La préparation de l'offre de référence et la détermination des coûts sous-jacents dans le cadre d'une approche de tarification équitable devraient avoir lieu dans le courant de l'année 2023.

La décision de décembre 2019 relative au réexamen du marché de la 'fourniture en gros d'accès de haute qualité' est entrée en vigueur le 1^{er} février 2020. Les opérateurs alternatifs achètent ces services d'accès de haute qualité pour connecter des sites (entreprises, stations de base, points d'interconnexion, etc.) qu'ils ne peuvent pas atteindre avec leur propre infrastructure. Proximus doit appliquer des prix équitables aux frais de location mensuels. Étant donné que plusieurs infrastructures alternatives sont déjà présentes dans certaines zones, l'IBPT y prévoit une réglementation plus souple, c'est-à-dire pas de réglementation des prix pour l'accès actif. En 2021, l'IBPT a entamé son exercice de révision de la liste de ces zones compétitives. Sur base de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées ou retirées de la liste.

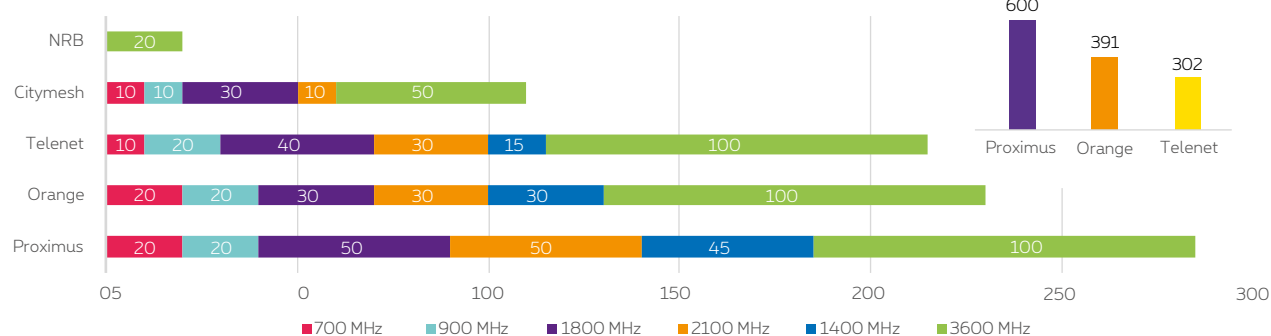
Spectre radioélectrique

Belgique

La vente aux enchères du spectre multibande, y compris le renouvellement des licences de spectre 2G/3G existantes (900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz) ainsi que l'octroi de nouvelles fréquences 5G (700 MHz, 1400 MHz et 3600 MHz), a été clôturée le 20 juillet 2022. Au total, Proximus a pu obtenir 285 MHz pour 600 millions d'euros. Toutes les licences seront

valables 20 ans, à l'exception de la bande 3600 MHz qui expirera le 7 mai 2040. Les bandes 900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz débuteront le 1^{er} janvier 2023 et la bande 1400 MHz six mois plus tard, le 1^{er} juillet 2023.

Spectre par opérateur (MHz)



Itinérance internationale

Le 4 avril 2022, le Conseil européen a adopté un nouvel acte législatif visant à proroger le règlement sur l'itinérance qui sera d'application jusqu'au 30 juin 2032. En outre, les frais d'itinérance de gros (les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients utilisent d'autres réseaux lorsqu'ils utilisent

l'itinérance dans l'UE) sont plafonnés à € 2 par Gigabyte (Gb) à partir de 2022 descendant progressivement jusqu'à € 1 en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS seront réduits en deux étapes, en 2022 et 2025, sur base d'un ajustement progressif.

€ hors TVA	1/1/2022-30/6/2022	1/7/2022-31/12/2022	2023	2024	2025	2026	2027 -2032
Voice call/min	0,032	0,022	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,01	0,004	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Data/GB	2,5	2	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Couverture et qualité des réseaux

Dans le cadre de son projet 'Atlas', l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture des réseaux mobiles et fixes en Belgique ainsi que sur la qualité de l'expérience utilisateur sur ces réseaux.

L'IBPT a publié la dernière édition de ses cartes mobiles le 10 février 2022 (situation octobre 2021). Ces cartes permettent de vérifier la couverture de chacun des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent différents niveaux de couverture (très bon/profond intérieur, bon/intérieur, satisfaisant/extérieur). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus a la couverture de population la plus élevée et ce pour tous les niveaux de couverture. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas mobile pour début 2023.

Début 2022, l'IBPT a publié une étude intitulée 'tests sur routes et dans les trains' sur la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles. Il ressort de cette étude que les performances des réseaux mobiles en Belgique ont été stables ou se sont améliorées, tant pour la voix que pour les données, grâce aux progrès technologiques ainsi qu'aux investissements et à l'optimisation effectués par les opérateurs. Elle souligne que, sur base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, pour les tests de conduite, Proximus affiche d'excellents résultats pour les temps d'établissement des appels, les temps de

démarrage du streaming vidéo et les performances Dropbox et, pour les tests de train, Proximus a obtenu le meilleur score pour 19 des 21 indicateurs mesurés. L'IBPT prépare une mise à jour pour fin 2022 ou début 2023.

Pour le réseau fixe, l'IBPT continue de publier des cartes de couverture agrégées de Proximus et des câblo-opérateurs selon différentes vitesses de téléchargement : 1 Mbps, 10 Mbps, 30 Mbps, 50 Mbps et 100 Mbps. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas fixe pour début 2023 avec des cartes plus détaillées.

Le 16 mai 2022, l'IBPT a publié, pour la première fois, des cartes montrant la couverture FTTH (Fiber-To-The-Home) actuelle et prévue à court terme en Belgique.  La couverture des différentes zones est indiquée par une couleur spécifique indiquant les opérateurs FTTH présents et l'état de leur déploiement (déployé et planifié). L'IBPT demande ces informations aux opérateurs de fibre. L'IBPT met à jour cette carte sur une base trimestrielle et donne ainsi un aperçu clair de l'évolution du déploiement de la fibre optique en Belgique.

Depuis décembre 2021, l'IBPT publie son 'Vademecum fibre'  dans lequel il vise à informer un large public (utilisateurs finaux, propriétaires d'immeubles, exploitants & autorités publiques) sur la fibre et son déploiement. Compte tenu de la grande diversité des groupes cibles, les informations restent générales et sont plutôt objectives et techniques.

Neutralité du Net

À la suite des arrêts de la Cour de justice du 2 septembre 2021, Proximus a été contrainte d'arrêter toutes ses offres 'zero rating' (principalement les applications favorites dans les offres Mobilus et les offres Epic). Cette suppression a été mise en œuvre le 1^{er} septembre 2022. L'Organe des régulateurs européens, l'ORECE, a révisé en conséquence ses lignes directrices sur l'internet ouvert pour les pratiques de 'zero-rating', considérant que ces pratiques sont désormais incompatibles avec le règlement sur l'Internet ouvert.

Le 28 juin 2022, l'IBPT a adopté son sixième rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'Internet en Belgique, couvrant la période du 1^{er} mai 2021 au 30 avril 2022. L'IBPT considère que jusqu'à présent, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité du réseau.

Service universel – tarifs sociaux

Le 8 novembre 2022, le gouvernement belge a convenu d'un nouveau tarif social pour l'accès à Internet, à € 19 par mois. Le

nouveau taux devrait être disponible à partir de 2024 pour plus d'un demi-million de ménages à faible revenu.

Transposition du code de l'UE

À partir du 3 janvier 2023, les clients des services mobiles prépayés auront le droit de demander le remboursement du crédit restant en cas de migration vers un autre opérateur. Cette exigence faisait partie du code des télécommunications de l'UE (adopté fin 2018) qui a été transposé dans la loi Belge sur les télécommunications le 31 décembre 2021. Sur demande ; l'opérateur cédant remboursera tout crédit restant aux clients

utilisant des services prépayés. Ce remboursement peut être soumis à des frais de € 5 (non soumis à la TVA) uniquement si spécifié dans le contrat.

Les modalités d'application de cette obligation sont définies dans un arrêté royal publié le 3 octobre 2022.

Acte législatif de l'UE sur le marché numérique et acte législatif sur les services numériques

La nouvelle loi sur la concurrence vise les grands marchés en ligne, les magasins d'applications, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les plateformes cloud, qui auront jusqu'en mars 2024 pour mettre en place les nouvelles restrictions.

La DMA interdit diverses pratiques déloyales identifiées par l'UE dans un certain nombre d'affaires de concurrence précédentes contre des géants de l'internet. Il s'agit, entre autres, de ne pas favoriser leurs propres services par rapport à des tiers utilisant

leurs plateformes en ligne, de ne pas réutiliser les données obtenues auprès de vendeurs concurrents sur les plateformes et de permettre à d'autres services de paiement et installations d'applications d'accéder à leurs plateformes.

De plus, les contrôleurs d'accès doivent notifier à la Commission européenne toutes les acquisitions, quelle que soit leur taille, et la Commission dispose de pouvoirs supplémentaires pour imposer des mesures correctives si elle identifie des problèmes de concurrence. Les infractions à la DMA peuvent également entraîner des amendes allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires et 20 % en cas de récidive.

Le 4 octobre 2022, le Conseil de l'UE a donné son approbation formelle à la nouvelle loi sur les services numériques (Digital Services Act=DSA). Cette réglementation sera d'application à partir du 17 février 2024.

Proposée pour la première fois en décembre 2020, la loi sur les services numériques établit un nouveau niveau de responsabilité pour les plateformes en ligne afin de supprimer les contenus illégaux et préjudiciables, tout en augmentant la transparence sur la manière dont les algorithmes sont utilisés et en introduisant une protection pour les mineurs contre les publicités personnalisées. Elle couvrira une gamme de services intermédiaires en ligne, notamment les fournisseurs d'accès à Internet, les sociétés d'hébergement, les grands moteurs de recherche et les places de marché en ligne. Les très grands fournisseurs devront également faire face à des exigences réglementaires supplémentaires.

L'action Proximus



Cotation de l'action

Marché boursier	Premier marché d'Euronext Brussels
Symbole	PROX
Code ISIN	BE0003810273
Code Bloomberg	PROX BB
Code Nasdaq	PROX-EB
Code Reuters	PROX.BR

Performance de l'action Proximus en 2022

L'action Proximus a clôturé l'année 2022 à € 8,996, soit 47,5 % de moins que le dernier cours de l'année 2021.

L'action Proximus a connu un bon début d'année après l'annonce du projet d'entrée en Bourse de Telesign, filiale internationale de Proximus.

Fin mars, le régulateur (IBPT) a ravivé les craintes liées à l'arrivée d'un nouvel opérateur mobile en annonçant qu'un nouvel opérateur admis à la mise aux enchères du spectre en juin avait levé l'option afin de disposer d'un paquet de spectre réservé. Ce nouvel opérateur disposait ainsi du spectre adéquat pour entrer sur le marché mobile belge. Les incertitudes concernant la future structure du marché mobile belge ont pesé lourdement sur l'action Proximus pendant une période prolongée, en plus des répercussions de la guerre en Ukraine sur le marché global.

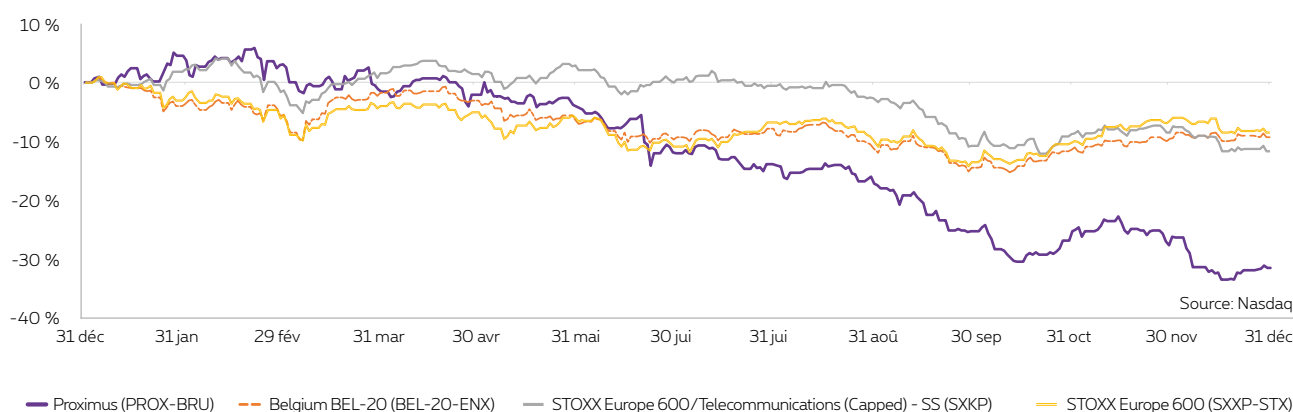
Les résultats de la mise aux enchères du spectre mobile belge en juin ont été globalement conformes aux attentes des analystes

en termes de prix. La principale surprise est venue de l'opérateur roumain Digi, qui a obtenu le spectre réservé en partenariat avec Citymesh.

Début juillet, Proximus a annoncé l'abandon de son projet d'introduction en Bourse pour Telesign. Cette décision s'explique par la forte volatilité du marché liée à l'environnement macroéconomique externe.

Malgré de bons résultats trimestriels continus et deux révisions à la hausse des prévisions financières de l'entreprise pour l'ensemble de l'année, l'action est restée sous pression au second semestre. En cause, les craintes persistantes de changements dans la structure du marché mobile, mais aussi le chevauchement potentiel dans le déploiement de la fibre en Belgique, l'exposition à la forte inflation des salaires et à la hausse des coûts de l'énergie. Tous ces éléments présageaient une détérioration du cash-flow libre, les analystes pointant une insuffisance de cash-flow disponible pour couvrir les dividendes.

Évolution du cours de l'action Proximus en 2023 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022
Cours le plus haut	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,1	28,17	27,12	19,16	18,65
Cours le plus bas	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,47
Cours au 31 décembre	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	9,00
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	189.753.834	178.802.905	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812	199.060.570	259.157.567
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395
Nombre d'actions en circulation	319.204.181	321.230.597	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026	322.741.364	322.392.507
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465
Capitalisation boursière au 31 décembre (en € milliards) ¹	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90
Chiffres clés par action - sur base rapporté										
EBITDA	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66
Bénéfice net ²	1,98	2,04	1,50	1,62	1,64	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	10,9	14,73	20,03	16,86	16,70	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut ³	10,10 %	4,98 %	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent										
EBITDA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54
Bénéfice par action	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00

1 Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

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

Nos actionnaires

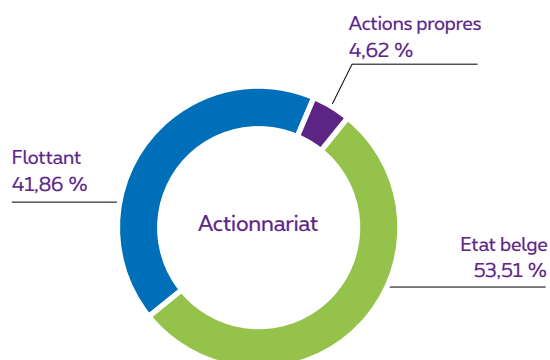
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise. Fin 2022, Proximus détenait 4,62 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,86 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 57 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et en France, suivis par l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2022

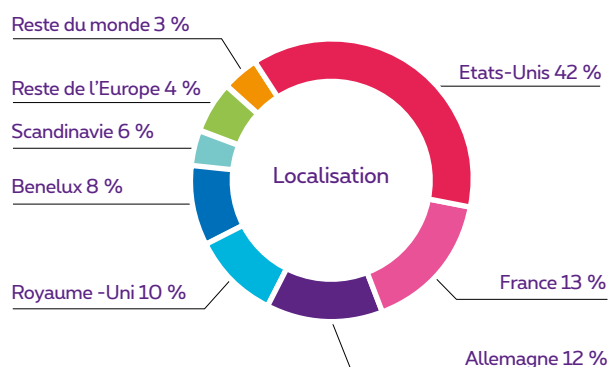
	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51 %	56,11 %	55,99 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.632.628	4,62 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
Flottant	141.504.938	41,86 %	43,89 %	43,80 %	141.504.938	141.504.938
Total	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	322.392.507	323.086.209

Actionnariat de Proximus



Source : analyse des actionnaires, novembre 2022
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

Actions institutionnelles par localisation



Évolution des actions propres

Fin 2021	15.283.771
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	359.086
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-10.229
Fin 2022	15.632.628

Fin 2022, Proximus détenait 15.632.628 actions propres, soit 4,62 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2022, Proximus a utilisé 10.229 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée¹.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.938.926 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

¹ Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération.

Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %. En 2022, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2022, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- la FSMA à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
20/12/2022	22/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	13.727.440	4,06 %	15.572.027	4,61 %
19/12/2022	22/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.546.657	4,60 %	17.369.412	5,14 %
02/12/2022	06/12/2022	Blackrock Inc.	>3 %	11.894.985	3,52 %	14.561.603	4,31 %
01/12/2022	05/12/2022	Blackrock Inc.	<3 %	10.047.819	2,97 %	13.640.775	4,04 %
30/11/2022	02/12/2022	Blackrock Inc.	<5 %	10.403.276	3,08 %	13.988.006	4,14 %
22/11/2022	23/11/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.224.290	4,50 %	19.890.618	5,88 %
17/10/2022	19/10/2022	Blackrock Inc.	>5 %	18.766.191	5,55 %	20.320.944	6,01 %
10/10/2022	11/10/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.525.862	4,89 %	19.381.651	5,73 %
21/09/2022	23/09/2022	Blackrock Inc.	>5 %	18.605.105	5,50 %	20.376.172	6,03 %
29/07/2022	02/08/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.669.500	4,93 %	19.765.856	5,85 %
23/05/2022	24/05/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.084.870	5,05 %	19.502.298	5,77 %
19/05/2022	23/05/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.576.558	4,90 %	19.769.007	5,85 %
05/05/2022	06/05/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.885.787	5,29 %	19.609.797	5,80 %
21/04/2022	25/04/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.893.662	5,00 %	19.003.040	5,62 %
07/04/2022	11/04/2022	Blackrock Inc.	>5 %	16.991.604	5,03 %	19.267.131	5,70 %
29/03/2022	30/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	15.899.684	4,70 %	19.310.109	5,71 %
30/03/2022	#REF!	Blackrock Inc.	>5 %	17.186.212	5,08 %	19.701.381	5,83 %
25/03/2022	28/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.701.096	4,94 %	19.125.445	5,66 %
24/03/2022	28/03/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.129.572	5,07 %	19.188.304	5,68 %
11/03/2022	14/03/2022	Blackrock Inc.	<5 %	16.081.527	4,76 %	20.193.391	5,97 %
31/01/2022	02/02/2022	Blackrock Inc.	>5 %	17.144.751	5,07 %	20.103.111	5,95 %

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

bold2025 trace une voie ambitieuse pour le Groupe Proximus : croissance et création de valeur, poursuite des investissements dans le meilleur réseau gigabit de Belgique, l'amélioration de l'expérience client, des produits et services de nouvelle génération et un développement continu à l'international. La nécessité de conserver une position financière saine amène cependant Proximus à réajuster sa politique de dividende.

Proximus a l'intention de verser un dividende brut stable de € 1,20 par action sur les résultats de 2023, sous condition d'une performance financière conforme au plan stratégique. Elle ramènera son niveau de dividende à € 0,60 par action sur ses résultats de 2024 et 2025. Le niveau de dividende durable réajusté tient compte de tous les effets macroéconomiques et inflationnistes actuellement connus, ainsi que des changements attendus dans la structure du marché.

Le dividende proposé est revu sur une base annuelle et soumis au Conseil d'Administration, afin de conserver une flexibilité financière stratégique pour la croissance future, de manière organique ou par des fusions et acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

Dividende sur les résultats 2022

Le 16 février 2023, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 19 avril 2023 de verser un dividende brut de € 1,20 par action sur le résultat de 2022, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2022.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 28 avril 2023, avec enregistrement le 27 avril 2023 et cotation ex-dividende le 26 avril 2023.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2022 à € 387 millions.

Investor Relations

Le département Proximus Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée sur des informations financières de première qualité.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Proximus, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique et d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2022, Proximus a organisé plusieurs roadshows avec ses hauts dirigeants. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus : proximus.com/investors.

Calendrier financier²

12 avril 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2022
19 avril 2023	Assemblée générale annuelle des actionnaires
28 avril 2023	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
28 avril 2023	Annonce des résultats du premier trimestre 2023
12 juillet 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2023
28 juillet 2023	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2023
11 octobre 2023	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2023
27 octobre 2023	Annonce des résultats du troisième trimestre 2023

² Remarque : ces dates sont susceptibles de changement



Rapports non-financiers

Notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU

Les objectifs de développement durable (ODD) définissent les priorités mondiales en matière de développement durable pour 2030 et cherchent à mobiliser les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble autour d'un ensemble commun d'objectifs et de résultats.

En tant qu'opérateur télécom et ICT, nous avons un rôle à jouer pour contribuer à ces objectifs. Cependant, les 17 ODD ne sont pas tous directement pertinents pour nos activités. En 2022, nous avons effectué une analyse plus précise de notre business model

et de notre stratégie de développement durable par rapport aux ODD, dans le but de fixer des priorités et de clarifier les enjeux.

Nous avons choisi de nous focaliser sur quatre ODD clés, sur lesquels Proximus pourra avoir le maximum d'impact et apporter la plus grande contribution : les ODD 8, 9, 12 et 13.

Nous avons ajouté les ODD 4 'Éducation de qualité' et 5 'Égalité entre les sexes', pour lesquels nous estimons avoir un impact moyen, mais qui font partie intégrante de nos valeurs d'entreprise.



ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous	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	Développement du collaborateur Large éventail de programmes de formation sur la plateforme 'learning@proximus', comprenant des cours en classe, des modules digitaux et des e-books, pour permettre aux collaborateurs de rester à jour dans leurs domaines d'expertise. La plateforme de formation fournit aux collaborateurs les outils nécessaires pour construire leur avenir, voire donner une nouvelle orientation à leur carrière. Soutien spécifique offert aux collaborateurs de plus de 50 ans afin de les aider dans leur développement personnel, par la formation continue, via Experience@work... Formation continue de nos collaborateurs de terrain (ingénieurs, techniciens, jointeurs) et de nos collaborateurs en contact avec la clientèle (dans les call centers et les shops).	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
		Renforcement des compétences 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. Academic Connect : solution qui permet aux enseignants et aux élèves d'entrer dans l'ère du digital et d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Encourager l'inclusion digitale
		Emploi des jeunes Recrutement de 13 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et d'environ 70 stagiaires. Partenariats avec MolenGeek, une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés à bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital, et avec l'école 19, la première école de codage belge gratuite. Partenaire fondateur de Technobel, qui propose des formations ICT aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Encourager l'inclusion digitale

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser	5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	Égalité de rémunération pour les femmes et les hommes Proximus respecte le principe d'égalité des salaires. Depuis 2021, une évaluation de l'égalité de rémunération par genre est menée. Celle-ci démontre que la différence entre les travailleurs féminins et masculins n'est pas due à une différence de politique salariale, mais au pourcentage de travail à temps partiel plus important chez les femmes que chez les hommes.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Congé parental et garde d'enfants Proximus offre des conditions qui permettent à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie : congé parental, travail à domicile, horaires à temps partiel, garde d'enfants malades, intervention dans les frais de garde, allocation de transition, bourse d'études, offre de vacances pour les enfants, Kids' Days, intervention de consultants sociaux en cas de situation personnelle difficile.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Harcèlement au travail Proximus a élaboré une politique de Diversité et d'Égalité des Chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. La diversité et l'inclusion font également partie intégrante du Code de conduite, qui s'applique à tous les collaborateurs et fait l'objet d'une formation obligatoire. Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de veiller au respect du Code et de prendre les mesures adéquates en cas de non-respect. Des formations spécifiques sont dispensées aux collaborateurs de première ligne sur la gestion des clients agressifs et le signalement de comportements de ce type. Les incidents, y compris la violence ou le harcèlement de la part de tiers (clients dans les points de vente, par exemple) et toute action corrective sont rapportés trimestriellement au Comité d'audit et de supervision.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Non-discrimination Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et a atteint son objectif de recruter, pour la fin 2022, 30 % de femmes dans des domaines techniques requérant un diplôme universitaire.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
		Chaîne d'approvisionnement inclusive Notre Code de conduite des fournisseurs exige de la part de ces derniers le respect et la protection des droits de l'Homme des travailleurs (y compris la non-discrimination), ainsi que des personnes et des communautés concernées par leurs activités.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Droits de l'Homme Chaîne d'approvisionnement responsable
	5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	Représentation des femmes aux différents niveaux de notre entreprise 43 % au Conseil d'Administration 22 % au sein du Leadership Squad 32 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 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. Doktr ...). • stimulant, avec Proximus Ada, l'intelligence artificielle et l'expertise en cybersécurité en Belgique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge Accès aux services essentiels
	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 11.634 collaborateurs. Proximus a accueilli 456 nouveaux collaborateurs, dont 172 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 promouvons 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 diverses activités : câblage, assemblage, réparation, tests, conditionnement de produits.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Chaîne d'approvisionnement responsable
 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 : • Ambition d'atteindre une couverture gigabit de 100 % d'ici 2032 • Ambition d'atteindre une couverture 5G de 100 % d'ici fin 2025 Notre offre rend l'accès au digital abordable : • Marque Scarlet à bas prix, produits d'entrée attrayants pour l'internet et le mobile avec la marque Proximus, tarifs sociaux, offre 'Internet for All' pour les Belges défavorisés Nous encourageons également le développement de produits et services innovants : • Sur notre plateforme d'innovation 5G, les clients de différents secteurs industriels peuvent tester de nouveaux use-cases 5G avant d'entamer le développement. • En collaboration avec le monde universitaire, des partenaires et des clients, Proximus développe des solutions intelligentes innovantes qui aident les différents secteurs à devenir plus durables. En même temps, nous sommes conscients des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et mettons tout en œuvre pour y répondre : • Préoccupations en matière de santé liées aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique et des réactions du public • Problèmes de santé mentale liés à l'addiction au digital : réactions du public • Pollution visuelle du paysage : 35 % d'antennes en moins grâce à Mwingz • Travaux de voirie : accords avec les impétrants pour optimiser les travaux ; pose aérienne de la fibre	Élevé	Renforcer l'impact positif	Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge Infrastructure durable Accès au digital
				Minimiser l'impact négatif	Répondre aux préoccupations liées à la 5G Santé mentale

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 Etablir des modes de production et de consommation durables	12.2 D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	Entre 2007 et 2021, nous avons réduit de 30 % notre consommation d'électricité par : • le démantèlement progressif de nos bâtiments techniques et de nos infrastructures de réseau obsolètes ; • la construction de locaux techniques écoénergétiques ; • la réduction du nombre de bornes de distribution (grâce au déploiement de la fibre) ; • le partage du réseau d'accès mobile avec Orange Belgium. Depuis 2019, Proximus s'approvisionne exclusivement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux. D'ici 2030, Proximus aura totalement interdit l'utilisation de combustibles fossiles pour ses véhicules et ses bâtiments. Nous organisons également des livraisons plus écologiques en ville. Nous permettons à nos clients de réduire leur impact sur l'environnement en : • commercialisant des smartphones reconditionnés ; • proposant aux clients des apps qui mesurent leur empreinte écologique (p. ex. Banx, MyFootprint, label Eco Rating). • des solutions et une expertise soutenant la décarbonation d'autres secteurs (cf. solutions Smart Building d'Aug-e).	Élevé	Minimiser l'impact négatif	Solutions environnementales Infrastructure durable
	12.5 D'ici 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation	Proximus a l'ambition de devenir véritablement circulaire d'ici 2030 : • Grâce à l'écoconception, au reconditionnement, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. Notre nouvelle Internet Box, dont le boîtier est entièrement constitué de plastique recyclé, possède une empreinte écologique moins élevée de 30 % et consomme 24 % d'électricité en moins que la b-box V3. • Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler. • Proximus partage son réseau mobile avec Orange Belgium, réduisant ainsi le nombre de stations de base de 35 %. • Nous recyclons du cuivre de notre ancien réseau cuivre. • Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises (cf. nos Engage Packs). Au terme de la période de leasing, nous récupérons les appareils pour les reconditionner ou les recycler. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, dont 90 % sont reconditionnés et remis en circulation à quatre reprises. Les consommateurs ne sont toutefois pas encore prêts à louer leurs smartphones. Le défi consiste alors à les inciter à rapporter leurs anciens appareils. Proximus vise à atteindre 90 % de déchets réutilisés ou recyclés d'ici 2025 et zéro déchet d'ici 2030. En 2022, Proximus a déjà recyclé ou réutilisé 87 % de ses déchets.	Élevé	Minimiser l'impact négatif	Économie circulaire

ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique et ses répercussions	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	Proximus a commencé à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD. Depuis 2022, nous intégrons structurellement les risques climatiques dans nos processus Entreprise Risk Management (ERM).	Élevé	Minimiser l'impact négatif	Énergie et émissions de CO ₂
	13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales	La lutte contre le changement climatique fait partie intégrante de la stratégie de Proximus : - Depuis 2019, Proximus s'approvisionne exclusivement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux. - En 2021, nous avons rejoint la Coalition européenne du numérique vert. - En 2022, Proximus a été la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à avoir des objectifs de zéro émission nette validés par la SBTi (objectif global, objectifs à court et à long terme). - D'ici 2030, Proximus aura totalement interdit l'utilisation de combustibles fossiles pour ses véhicules et ses bâtiments. - Le plus gros de notre empreinte carbone restante résidant dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs afin de réaliser notre ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040.	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Énergie et émissions de CO ₂

Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

Détermination de la matérialité

En 2021, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité avec l'aide de consultants externes. La matrice de matérialité qui en résulte a été validée par le Conseil d'Administration la même année. Elle nous a servi de référence pour définir les priorités de bold2025, notre nouveau cycle stratégique, et identifier les

domaines de bénéfice mutuel entre Proximus et toutes ses parties prenantes.

Le processus d'évaluation de la matérialité s'est déroulé en quatre étapes :

Étape 1 Analyse interne et externe

Nous avons procédé à des recherches documentaires approfondies afin de définir l'univers complet des enjeux potentiellement pertinents pour notre stratégie. Notre analyse s'est appuyée sur une série de sources internes, telles que des

enquêtes antérieures auprès de nos parties prenantes et des documents stratégiques, ainsi que sur des études comparatives disponibles pour le secteur et une analyse des pairs du secteur.

Étape 2 Engagement du Leadership Squad

Nous avons consulté le Leadership Squad  afin d'établir la liste des enjeux hautement pertinents pour Proximus. Nous lui avons

par ailleurs demandé d'évaluer l'impact de chaque enjeu sur le succès à long terme de Proximus.

Étape 3 Consultation des parties prenantes

Nous avons mené des recherches quantitatives en ligne ainsi que des entretiens qualitatifs approfondis en vue d'évaluer l'importance de chaque enjeu pertinent aux yeux de nos parties prenantes. Les groupes de parties prenantes consultés comprenaient des investisseurs, des collaborateurs et membres

de la haute direction (Proximus Leadership Team), des interlocuteurs politiques et réglementaires, des fournisseurs, des partenaires, des entreprises clientes, des journalistes et leaders d'opinion, ainsi qu'un panel issu du grand public et composé de clients résidentiels et de non-clients.

Étape 4 Développement de la matrice de matérialité

Sur la base des résultats de la consultation, nous avons intégré dans une matrice les enjeux hautement pertinents et leur impact potentiel sur le succès commercial à long terme de Proximus. La matrice de matérialité intégrée combine la vision de nos parties prenantes et celle du Leadership Squad. Les enjeux ont été classés dans cinq domaines d'intérêt : confiance des clients, société digitale, impacts environnementaux, bien-être des collaborateurs et conduite d'entreprise.

Cependant, dans le contexte spécifique du rapport annuel, nous limiterons le nombre des enjeux pertinents rapportés aux 14 enjeux hautement pertinents, classés dans les quadrants 'Très élevé' et 'Élevé' dans la matrice ci-dessous.

La matrice de matérialité de Proximus est inchangée par rapport à 2021.

Liste des enjeux pertinents et définitions

Confiance des clients

Tenir nos promesses au client : fournir des services digitaux performants et fiables ainsi qu'un support client de qualité.

Rapport qualité-prix pour le client : offrir à nos clients le meilleur service possible au prix le plus juste.

Impacts environnementaux

Énergie et émissions de CO₂ : réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO₂ et utiliser des sources d'énergie renouvelables.

Infrastructure durable : limiter au maximum l'impact environnemental lié à l'infrastructure digitale (matériaux et énergie, par exemple).

Économie circulaire : réutiliser et recycler les appareils électroniques et matériaux.

Solutions environnementales : développer des solutions aidant les consommateurs et les entreprises à réduire leur empreinte environnementale.

Bien-être des collaborateurs

Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs : soutenir les collaborateurs en leur offrant l'opportunité de développer leurs compétences tout au long de leur carrière.

Diversité et inclusion : cultiver une main-d'œuvre diversifiée et une culture d'entreprise inclusive, et rendre les minorités visibles dans notre marketing.

Bien-être au travail : garantir le bien-être physique et mental de nos collaborateurs.

Conduite d'entreprise

Conduite et éthique d'entreprise : maintenir les normes d'intégrité les plus élevées dans tous les aspects de nos activités, y compris la gestion éthique des données.

Chaîne d'approvisionnement responsable : s'approvisionner en matériaux dans le respect des gens et de la planète.

Droits de l'Homme : respecter les droits de l'Homme dans toute notre chaîne d'approvisionnement.

Société digitale

Accès au digital : combler la fracture numérique en offrant une connexion internet haut débit abordable à chaque foyer en Belgique.

Inclusion digitale : doter les gens de compétences digitales pour améliorer l'apprentissage, l'employabilité et la sécurité en ligne.

Confidentialité et protection des données : garantir la sécurité des données et la protection des informations personnelles.

Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge : aider les institutions publiques (hôpitaux, administrations, écoles...) à construire leur infrastructure digitale.

Accès aux services essentiels : créer des outils favorisant un accès plus inclusif aux services essentiels (apps bancaires, de santé, etc.).

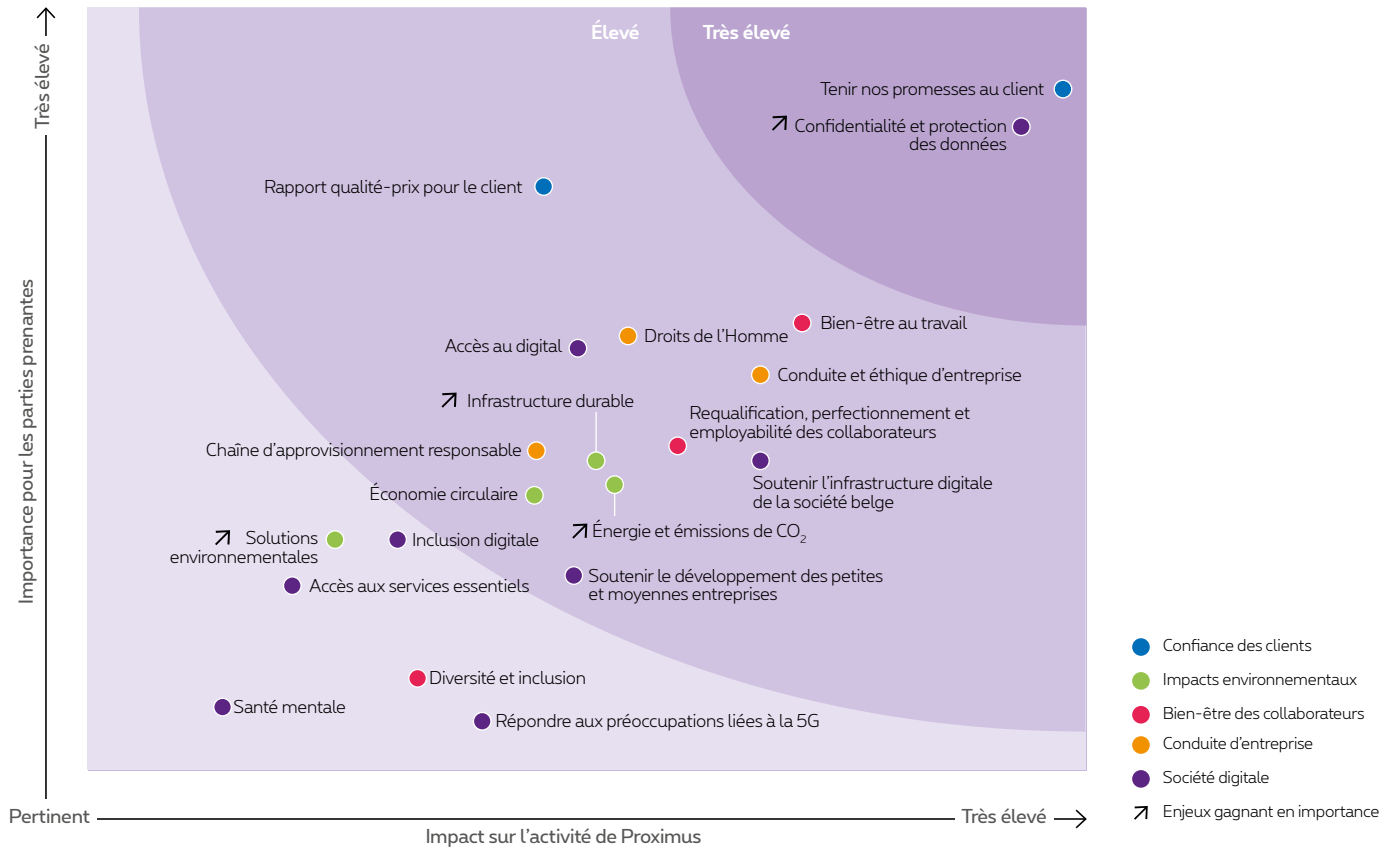
Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises : accompagner les PME belges dans leur croissance, en leur fournissant des infrastructures et outils digitaux.

Répondre aux préoccupations liées à la 5G : éduquer le public sur la 5G en se fondant sur des recherches étayées.

Santé mentale : aborder les aspects du digital susceptibles d'affecter la santé mentale (surconsommation, liberté de choix, etc.).

Matrice de matérialité

L'évaluation a permis d'identifier 20 enjeux pertinents, qui ont tous été intégrés notre nouvelle stratégie 2023-2025.



Correspondance entre les enjeux hautement pertinents de Proximus et les enjeux sectoriels SASB

Afin de garantir l'alignement de nos priorités sur les enjeux sectoriels SASB, nous avons associé nos enjeux hautement pertinents aux enjeux SASB pour le secteur 'Services de télécommunications', comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Enjeux SASB	Enjeux pertinents pour Proximus
Émissions de GES	Énergie et émissions de CO ₂
Gestion de l'énergie	Énergie et émissions de CO ₂ Infrastructure durable
Protection de la vie privée des clients	Confidentialité et sécurité des données
Sécurité des données	Confidentialité et sécurité des données
Pratiques de travail	Droits de l'Homme
Santé et sécurité des collaborateurs	Bien-être au travail
Engagement des collaborateurs, diversité et inclusion	Diversité et inclusion
Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs	Économie circulaire
Conception de produits et gestion du cycle de vie	Économie circulaire
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Chaîne d'approvisionnement responsable
Approvisionnement en matériaux et efficacité	Économie circulaire

Dialogue avec nos parties prenantes

Nous dialoguons avec nos parties prenantes sur une base structurée et régulière. Ce dialogue est essentiel dans notre conduite des affaires. Nos interactions sont guidées par une gouvernance forte et un cadre éthique clair, de manière responsable et respectueuse.

Tout d'abord, nous nous efforçons d'améliorer nos mesures ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), en définissant une stratégie d'amélioration claire, en établissant des plans d'action précis et en les intégrant dans les intérêts à court et à long terme de la haute direction.

En 2021, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité. La matrice de matérialité qui en a résulté a été validée par notre Conseil d'Administration. Nous réalisons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2024.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous entretenons des contacts actifs avec les décideurs, tous niveaux politiques confondus. Nous soutenons par ailleurs des activités qui stimulent le débat public

sur les conséquences d'un monde en rapide évolution et de plus en plus digital. Nous sommes membres de diverses associations (professionnelles). Dans ce cadre, nous sommes également en contact avec le monde politique au niveau national et européen.

Proximus s'abstient de tout soutien à des partis politiques, des personnalités politiques ou des institutions publiques. Notre direction respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Proximus possède une politique Public Affairs, qui régit ses interactions avec les autorités publiques.

Nos parties prenantes incluent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit, entre autres, des clients privés et professionnels, des investisseurs, de nos collaborateurs, des pouvoirs publics et des organes de réglementation, des fournisseurs et de la société au sens large.

Groupe de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Collaborateurs	- Enquête annuelle destinée à évaluer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs - Mises à jour de la stratégie - Lettre d'information hebdomadaire du CEO - Réunions régulières, petits-déjeuners, visites de terrain avec le Leadership Squad - Réunion hebdomadaire de 15 minutes avec le CEO - Dialogue avec les syndicats	- Bien-être au travail, y compris l'adaptation à un environnement de travail hybride post-Covid - Possibilités de requalification et de perfectionnement - Possibilités de développement personnel et d'évolution de carrière - Communication avec le Leadership Squad - Action climatique - Position sur les questions sociétales - Diversité et inclusion - Tenir nos promesses au client	- Initiatives promouvant un environnement de santé physique et mentale sur le lieu de travail - Initiatives pour une culture plus inclusive et plus d'autonomie et de flexibilité (cf. travail à domicile) - Notre transformation Agile, visant plus de bien-être au travail par une meilleure collaboration, des priorités claires et une autonomie accrue - Plans de communication et de changement dédiés concernant le modèle opérationnel Agile - Série d'événements post-Covid afin de réactiver les contacts - Enquête intermédiaire 'Pulse' en juin 2022 - Enquêtes courtes et régulières sur des sujets spécifiques (environnement de travail, nouvelle culture...) - Offre diversifiée de formations, portant notamment sur le développement des compétences dans les domaines d'avenir - Ambitions stratégiques et réalisations communiquées à intervalles réguliers à tous les collaborateurs, sur les canaux digitaux et lors d'événements en direct, y compris les actions en faveur du climat, la position de l'entreprise sur les questions sociétales comme la guerre en Ukraine, etc.

Groupe de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Clients résidentiels	- Points de contact directs (contact centers, techniciens, points de vente) - Canaux digitaux (sites web, e-mails, réseaux sociaux) - Campagnes de communication de masse (TV, radio, presse écrite...) - Portail en libre-service MyProximus - Plateforme 'Voice of the Customer' pour recueillir le feed-back des clients - Tableau de bord 'expérience client', afin de répertorier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des clients - Sessions de Design Thinking et groupes de discussion dédiés	- Qualité et fiabilité supérieures du réseau - Support client de qualité - Rapport qualité-prix pour le client - Tenir nos promesses au client - Confidentialité et protection des données - Solutions environnementales - Position sur les questions sociétales - Inflation et crise énergétique	- Accélération du déploiement de la fibre, lancement de la technologie fibre 10 gigabits et déploiement continu de la 5G - Collaboration avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet BAPS (Belgian Anti-Phishing Shield), qui vise à bloquer les sites de phishing - Lancement de la première Internet Box intégrant la technologie Wi-Fi 6 et des répéteurs wi-fi intelligents pour une meilleure expérience de surf - Support client multicanal : en ligne, au téléphone et dans les points de vente. - Portefeuille de marques complémentaires, avec le lancement de l'internet à domicile chez Mobile Vikings, le lancement de Scarlet Trio Mobile et le doublement du volume de données dans les forfaits mobiles, ainsi que le lancement de Flex XS chez Proximus - App MyProximus : performances améliorées et nouvelles fonctionnalités - Amélioration du parcours d'assistance administrative et technique - Règles et politiques strictes en matière de protection des données clients, conformément aux directives du RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques - Police d'assurance Cyber Care - Offre de smartphones reconditionnés, programmes de recyclage de smartphones et lancement du label Eco Rating - Offre de solutions destinées à aider les clients à réduire leur empreinte écologique (Banx, MyFootprint) - Conseils pour maîtriser son budget télécom et réduire la consommation d'énergie des appareils, EnergyID dans MyProximus et tarifs sociaux
Clients professionnels	- Account Managers et Customer Success Managers - Business Experts - Contact centers - Canaux digitaux - Canal de partenaires indirects - Portail en libre-service MyProximus - Plateforme 'Voice of the Customer' pour recueillir le feed-back des clients - Sessions de Design Thinking, conseils consultatifs et événements dédiés - Salons et événements professionnels	- Qualité et fiabilité supérieures du réseau - Être le partenaire de confiance de la transformation digitale de nos clients - Service personnalisé et de qualité supérieure - Tenir nos promesses au client - Rapport qualité-prix pour le client - Confidentialité et sécurité des données et risques de (cyber) sécurité - Solutions environnementales - Leadership industriel grâce à l'innovation - Position sur les questions sociétales - Inflation et crise énergétique - Guerre des talents - Conduite des affaires, éthique et droits de l'Homme	- Accélération du déploiement de la fibre, déploiement continu de la 5G et utilisation de la plateforme d'innovation 5G - Investissements supplémentaires pour renforcer la protection du réseau contre les attaques DDoS - Solutions d'espace de travail digital, sécurité et cloud - Partenariat avec Microsoft portant le cloud souverain - Création de Proximus Ada, notre centre d'excellence en cybersécurité et IA - Investissements continus dans la sécurité, la souveraineté du cloud, la cybersécurité, l'identité digitale et la protection contre la fraude - Planification stratégique des effectifs en alignant les profils sur les projets des clients - Offre de services IT gérés pour pallier la pénurie de talents IT - Solutions permettant aux clients de réduire leur propre empreinte carbone - Initiatives en matière d'ESG - Formation en ligne obligatoire sur le Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus, Code de conduite des fournisseurs - Règles et politiques strictes en matière de protection des données clients, conformément aux directives du RGPD et à la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques - Repositionnement de BICS en plateforme de communication

Groupe de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Pouvoirs publics et organes réglementaires	- Réunions régulières avec des ministres, des représentants élus, des autorités locales, des régulateurs, des autorités législatives et politiques ou des organisations de lobbying - Engagement auprès d'associations professionnelles telles que l'UWE, Agoria, le Voka, le VWSG, la Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), la GSMA, etc.	- Conformité aux réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et à l'échelle internationale - Éthique des affaires - Action climatique - Position sur les questions sociétales, y compris l'accès au digital pour tous	- Group Legal assure une veille juridique afin de suivre l'évolution des lois applicables à Proximus. Celles-ci sont ensuite transmises aux différents responsables de domaines pour être transposées dans les politiques du Groupe lors d'une mise à jour ad hoc ou périodique. Le Group Compliance Office participe régulièrement à des tables rondes et séminaires organisés par nos cabinets d'avocats et d'autres organisations, afin de rester au courant des dernières lois et réglementations dans les domaines de la conformité - Group Public Affairs conseille et soutient de manière proactive le Groupe Proximus afin d'optimiser le climat opérationnel dans lequel ce dernier évolue et d'optimiser les conditions d'exploitation, dans la mesure où celles-ci sont influencées par les pouvoirs publics
Investisseurs	- Présentation des résultats trimestriels, avec questions-réponses - Assemblée générale annuelle - Roadshows de la haute direction auprès des investisseurs - Conférences sectorielles, roadshows 'IR only' et conférences téléphoniques - Réunions avec des investisseurs institutionnels	- Communication et aperçu du marché sur lequel nous opérons, y compris les conséquences de l'inflation et de la crise de l'énergie - Informations sur les réalisations, la stratégie et les ambitions nationales et internationales - Informations sur la création de valeur à long terme - Mesures et objectifs ESG clairs - Conduite et éthique d'entreprise	- En 2022, les investisseurs et analystes ont reçu des communiqués de presse détaillant les derniers développements en matière d'indexations des prix, de déploiement de la fibre, de mise aux enchères du spectre et des projets liés à Telesign - Les présentations trimestrielles ont abordé les sujets brûlants sur le marché (mises à jour de notre projet fibre, indicateurs clés pour les segments Consumer et Entreprise, aperçu plus fréquent des progrès réalisés dans le domaine ESG, etc.) - L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes
Fournisseurs	- Audits chez nos fournisseurs par le biais de la JAC (Joint Audit Cooperation) - Évaluations des risques de tiers via EcoVadis - Gestion des relations avec les fournisseurs - Supplier Engagement Program - Gestion circulaire de la demande	- Respect de nos engagements et obligations à long terme - Conditions contractuelles transparentes avec des conditions de prix équitables - Collaboration accrue sur les objectifs de réduction de l'empreinte carbone et d'économie circulaire - Perturbation de la chaîne d'approvisionnement et pénurie de matériaux - Inflation et prix de l'énergie - Droits de l'Homme	- Surveillance et atténuation des risques grâce à une interaction étroite avec nos principaux fournisseurs, dans le cadre d'une gestion bidirectionnelle des relations avec les fournisseurs - L'atténuation des risques prend la forme d'une gestion multi-sourcing et de tier 2, d'une amélioration de la gestion des stocks (stock, prévision, transport), d'une réingénierie des produits/processus et d'une optimisation de la gestion des relations avec les fournisseurs (contrats...) - Examen structurel en cours des processus et de la documentation relatifs aux achats, afin d'inclure les exigences environnementales. Des critères d'évaluation ont été définis afin de coter le niveau de maturité d'un fournisseur en matière de changement climatique. Ce paramètre sera intégré dans toutes les interactions avec les fournisseurs - Un niveau de criticité a été attribué aux fournisseurs pour les inciter à s'engager en matière de lutte contre le changement climatique. Les fournisseurs à criticité élevée et moyenne seront invités l'an prochain à publier leurs objectifs de réduction des émissions et à rendre compte de manière transparente de leurs progrès et de leurs initiatives - Des exigences en matière de changement climatique et d'économie circulaire seront définies par groupe d'achat de biens et de services, afin de guider les décideurs dans la gestion des demandes d'achat - Révision du Code de conduite des fournisseurs pour inclure (en 2023) des exigences plus strictes en matière de lutte contre le changement climatique et de protection des droits de l'Homme, conformément à une législation de plus en plus rigoureuse

Groupe de parties prenantes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs	Notre réponse
Société au sens large	• Enquêtes trimestrielles auprès du grand public en Belgique • Partenariats et dialogue avec diverses ONG et associations belges	• Accès à la société digitale • Accès abordable à l'internet haut débit pour tous • Impact positif sur la société belge • Action climatique • Protection des données et vie privée • Instabilité géopolitique et risques de (cyber)sécurité • Normes d'intégrité et d'éthique des affaires les plus strictes	• Ambition d'étendre la couverture fibre à 95 % des foyers et entreprises belges, et volonté d'offrir une couverture gigabit sur l'ensemble du territoire d'ici 2032 • Portefeuille de marques complémentaires s'adressant aux personnes à la recherche d'un bon rapport qualité-prix ainsi qu'aux consommateurs sensibles au prix • Projet Internet for All et tarif social • Partenariats et collaboration avec une série d'organisations pour lutter contre la fracture numérique (DigitAll, MolenGeek, École 19, Technobel...) • Validation par la SBTi de nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme Concrètement, nous nous engageons à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040 (soit 10 ans plus tôt par rapport à l'objectif européen), tout en engageant nos fournisseurs à réaliser les mêmes ambitions climatiques dans toute leur chaîne de valeur • Proximus s'associe aux efforts de la Belgique en faveur de la sobriété énergétique, en mettant en place une série de mesures d'efficacité dans ce domaine • Règles et politiques strictes en matière de confidentialité des données, conformes aux dernières réglementations • Collaboration avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet BAPS (Belgian Anti-Phishing Shield), qui vise à bloquer les sites de phishing • Collaboration avec Child Focus dans le cadre des Internet Safe & Fun Days

Rapport social

Remarque générale sur le rapport social

Le rapport social décrit les indicateurs clés, la portée, les périmètres, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour tous les domaines sociaux.

Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (une assurance limitée).

Portée du rapport social

Le rapport social se rapporte uniquement à l'activité de Proximus SA, sauf si stipulé différemment. Il n'inclut pas les activités liées à nos filiales belges. Sauf mention contraire, les chiffres sont

exprimés en ETP. Les données rapportées portent sur l'année entière.

S1: Effectifs

S1	Effectifs	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus	Nombre	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	
	BICS	Nombre	505	467	468	450	503	
	Telesign	Nombre	222	322	504	504	704	
	Groupe Proximus, hors BICS et Telesign	Nombre	12.658	12.143	10.530	10.577	10.427	
	Nombre total d'employés et d'ouvriers (ETP)	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,70	
	Employés	Nombre	10.168,1	9.651,6	8.180,3	8.796,2	8.615,70	
	Ouvriers	Nombre	1.001,6	904,6	643,7	0	0,0	
	Nombre total d'employés (ETP) par genre	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Femmes	Nombre	3.375,5	3.232,7	2.629,5	2.633,5	2.627,6	
	Hommes	Nombre	7.794,2	7.323,5	6.194,5	6.162,7	5.988,1	
	Nombre total d'employés (ETP) par niveau	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Haute direction	Nombre	162,3	153,5	164	167	166,0	
	Femmes	Nombre	34,5	35,5	39	37	37,0	
	Hommes	Nombre	127,8	118	125	130	129,0	
	Cadres supérieurs	Nombre	905,2	914,8	899,4	953	1.059,4	
	Femmes	Nombre	225,2	234	239,4	268,6	313,5	
	Hommes	Nombre	680	680,8	660	684,4	745,9	
	Cadres moyens	Nombre	2.154,4	2.171,7	2.060,9	2.155,2	2.109,6	
	Femmes	Nombre	566,3	577,2	571,1	614,9	615,7	
	Hommes	Nombre	1.588,1	1.594,5	1.489,8	1.540,3	1.493,9	
	Cadres inférieurs	Nombre	662,5	605,7	539,2	524,5	520,4	
	Femmes	Nombre	250,8	235,2	209,2	199,2	207,8	
	Hommes	Nombre	411,7	370,5	330	325,3	312,6	
	Sales	Nombre	1.605,5	1.516,6	1.123,1	1.087,8	1.049,1	
	Femmes	Nombre	693,1	643	435	403,9	377,6	
	Hommes	Nombre	912,4	873,6	688,1	683,9	671,5	
	Employés	Nombre	5.679,8	5.194	4.037,5	3.908,7	3.711,2	
	Femmes	Nombre	1.605,6	1.507,8	1.135,9	1.109,9	1.076,0	
	Hommes	Nombre	4.074,2	3.686,1	2.901,6	2.798,8	2.635,2	

* Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S1.1	Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Durée déterminée	Nombre	184	164,8	131,8	99	118,0	
	Femmes	Nombre	84	58,8	65,8	33	43,0	
	Hommes	Nombre	100	106	66	66	75,0	
	Bruxelles	Nombre	51	37,8	28,8	27	26,0	
	Flandre	Nombre	83	68	77	42	56,0	
	Wallonie	Nombre	50	59	26	30	36,0	
	Contrat de remplacement	Nombre	1	0	0	1	2,0	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	1,0	
	Hommes	Nombre	1	0	0	1	1,0	
	Bruxelles	Nombre	0	0	0	0	0,0	
	Flandre	Nombre	0	0	0	0	1,0	
	Wallonie	Nombre	1	0	0	1	1,0	
	Statutaires	Nombre	3.238,6	2.768,8	1.879,1	1.737,6	1.544,8	
	Femmes	Nombre	600,2	512,6	336,6	318,3	290,6	
	Hommes	Nombre	2.638,4	2.256,6	1.542,5	1.419,3	1.254,2	
	Bruxelles	Nombre	1.372,5	1.226,1	955,3	897,1	843,3	
	Flandre	Nombre	954,1	779,3	424,5	384,2	316,1	
	Wallonie	Nombre	912	763,4	499,3	456,3	385,4	
	Durée indéterminée	Nombre	7.746	7.622,6	6.813,1	6.958,6	6.950,9	
	Femmes	Nombre	2.691,2	2.661,5	2.227,1	2.282,2	2.293,0	
	Hommes	Nombre	5.054,8	4.961,1	4.586	4.676,4	4.657,9	
	Bruxelles	Nombre	5.021,2	4.956,8	4.551,2	4.645,2	4.674,0	
	Flandre	Nombre	1.341,5	1.312,1	1.127,4	1.180	1.150,1	
	Wallonie	Nombre	1.383,4	1.353,7	1.134,6	1.133,4	1.126,8	
	Nombre total d'employés (ETP) par langue	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Néerlandais	Nombre	5.982,7	5.625,4	4.717,5	4.700,3	4.593,2	
	Français	Nombre	5.155,5	4.900,4	4.088,7	4.078,6	4.006,9	
	Allemand	Nombre	31,5	30,4	17,8	17,3	15,5	
	Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Moins de 30 ans	Nombre	1.005,3	861,3	838,9	758,2	695,1	
	30-50	Nombre	6.222,1	5.917,9	5.038,4	4.869	4.683,2	
	Plus de 50 ans	Nombre	3.942,3	3.777,1	2.946,8	3.169	3.237,3	
	Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre	Nombre	11.169,7	10.556,2	8.824	8.796,2	8.615,7	
	Temps plein	Nombre	9.362,8	9.125,9	8.093,7	8.063,9	7.894,0	
	Femmes	Nombre	2.541,8	2.499,6	2.202,3	2.224,7	2.234,3	
	Hommes	Nombre	6.821	6.626,3	5.891,4	5.839,2	5.659,7	
	Bruxelles	Nombre	5.686,6	5.623,3	5.224,4	5.245,5	5.203,6	
	Flandre	Nombre	1.803,7	1.701,1	1.423,3	1.413,8	1.343,1	
	Wallonie	Nombre	1.872,5	1.801,5	1.446,0	1.404,6	1.347,3	

* Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Temps partiel	Nombre	1 806,9	1 430,3	730,3	732,3	721,7	
	Femmes	Nombre	833,7	733,1	427,2	408,8	393,3	
	Hommes	Nombre	973,2	697,2	303,1	323,5	328,4	
	Bruxelles	Nombre	758,1	597,4	310,9	323,8	339,7	
	Flandre	Nombre	574,9	458,3	205,6	192,4	180,1	
	Wallonie	Nombre	473,9	374,6	213,9	216,1	201,9	
	Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail	%	98,5 %	98,5 %	98,1 %	98,1 %	98,1 %	

Définitions

- **Effectifs** : nombre d'employés actifs inscrits au registre du personnel de Proximus SA à la fin de la période de reporting. Ces chiffres incluent les employés à temps partiel et les employés sous contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, des étudiants et des sous-traitants.
- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales.
- **Employés** : personnel effectuant principalement un travail intellectuel.
- **Ouvriers** : personnel effectuant principalement des travaux manuels.
- **Équivalent temps plein (ETP)** : l'ETP d'un employé est calculé en divisant les heures de travail réelles de cet employé par le nombre total d'heures de travail d'un employé à temps plein à la fin de la période de reporting.
- **Employé statutaire** : tout employé nommé de façon permanente à un grade par l'autorité de nomination de Proximus.
- **Convention collective de travail** : la convention collective (CC) est un accord conclu entre Proximus et ses partenaires sociaux (les trois organisations syndicales représentatives). Une convention collective porte sur divers sujets classés dans quatre volets principaux pour les employés actifs : générique, bien-être, emploi (conditions de travail) et quantitatif (rémunération et avantages). Les mesures applicables à la population non active sont classées dans un cinquième volet principal. Certaines mesures sont strictement limitées à la durée de la convention collective. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. La CC 2021-2022 a été approuvée à l'unanimité par la Commission Paritaire lors de sa séance du 22 décembre 2021. Tous les employés sont couverts par les conventions collectives, à l'exception des cadres supérieurs et de la haute direction. Les conventions collectives de Proximus sont toujours conclues pour deux ans : 2017-2018, 2019-2020 et 2021-2022.

Note

- **S1.1** : Le nombre d'employés statutaires (ETP) diminue chaque année. En effet, en 1996, Proximus a mis fin au recrutement de collaborateurs statutaires. Les membres du personnel statutaire appartiennent aux tranches d'âge les plus élevées et évoluent naturellement vers la retraite.

* Audit externe

S2: Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2018	2019	2020	2021	2022 *
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen %	72,7 %	56 %	71,5 %	70 %	71 %
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	6,6 % (738,7)	7,6 % (807)	24,7 % (2.179,7)	4,4 % (388,7)	5,9 % (506,2)
	Femmes	% (nombre)	4,9 % (166,2)	6,5 % (208,5)	30,5 % (803,3)	3,8 % (100,7)	4,4 % (116,5)
	Hommes	% (nombre)	7,4 % (572,5)	8,2 % (598,5)	22,2 % (1.376,4)	4,7 % (288)	6,5 % (389,7)
	Moins de 30 ans	% (nombre)	9,5 % (96,1)	14,8 % (128,1)	20,1 % (168,9)	13,4 % (101,6)	14,7 % (102,0)
	30-50	% (nombre)	2,1 % (119,9)	3,2 % (189,1)	16,1 % (810,7)	2,8 % (135,6)	4,2 % (194,5)
	Plus de 50 ans	% (nombre)	12,1 % (522,7)	13 % (489,8)	40,7 % (1.200)	4,8 % (151,5)	6,5 % (209,7)
	Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	4,9 % (548)	2,9 % (308,8)	5,2 % (458,9)	5 % (442,5)	5,3 % (455,3)
	Femmes	% (nombre)	5,2 % (177)	3,1 % (101,8)	6,2 % (161,9)	5,5 % (146)	5,7 % (150,5)
	Hommes	% (nombre)	4,8 % (371)	2,8 % (207)	4,8 % (297)	4,8 % (296,5)	5,1 % (304,8)
	Moins de 30 ans	% (nombre)	33,2 % (341)	18,8 % (162)	32,9 % (276)	28,1 % (213)	29,2 % (202,8)
	30-50	% (nombre)	3,2 % (201)	2,3 % (133,5)	3,5 % (175,9)	4,5 % (217,5)	4,9 % (228,5)
	Plus de 50 ans	% (nombre)	15 % (6)	0,4 % (13,3)	0,2 % (7)	0,4 % (12)	0,7 % (24,0)
S2.3	Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	Nombre	351	340	537	231	276
	Femmes	Nombre	184	181	261	119	126
	Hommes	Nombre	167	159	276	112	150
S2.4	Nombre total d'employés de retour au travail au terme d'un congé parental et qui étaient encore employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre	Nombre	330	342	274	525	220
	Femmes	Nombre	166	180	136	259	112
	Hommes	Nombre	164	162	138	266	108
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%					
	Reprise du travail	%	98 %	95,2 %	88,6 %	96,7 %	96,5 %
	Femmes	%	97,9 %	95,8 %	85,6 %	96 %	98,4 %
	Hommes	%	98,2 %	94,6 %	91,7 %	97,4 %	94,9 %
	Taux de rétention	%	92,4 %	95,5 %	76,8 %	87,2 %	92,1 %
	Femmes	%	94,3 %	95,7 %	72 %	85,2 %	90,3 %
	Hommes	%	90,6 %	95,3 %	82,1 %	89,3 %	93,9 %

* Audit externe

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S2.5	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	N.A.	55 %	76 %	N.A.	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	N.A.	55 %	56 %	78 %	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	N.A.	69 %	68 %	73 %	79 %	
S2.6	Évaluation de l'égalité de rémunération par genre	%						
	Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	€ 146.617,7	€ 162.841,0	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	99,8 %	99,61 %	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	100,1 %	100,11 %	
	Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	€ 55.765,3	€ 62.348,0	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	97,1 %	97,72 %	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	101,4 %	101,08 %	

Définitions

- **Rotation** : nombre d'employés (ETP) ayant quitté l'entreprise au cours de la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, pension). Le taux est calculé en divisant le nombre de départs (ETP) au cours de la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting.
- **Nouveaux recrutements** : nombre d'employés (ETP) engagés pendant la période de reporting. Le taux est calculé en divisant le nombre d'employés engagés (ETP) pendant la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting. Il se définit comme le nombre de nouvelles entrées pendant la période de reporting, divisé par le nombre total d'employés occupés dans cette catégorie à la fin de la période de reporting. Par exemple : nombre de nouvelles employées pendant la période de reporting / nombre de femmes travaillant chez Proximus SA à la fin de la période de reporting) * 100.
- **Taux de reprise du travail - calcul** : nombre total d'employés ayant effectivement repris le travail après un congé parental / nombre total d'employés devant reprendre le travail après un congé parental) * 100. Ces chiffres sont exprimés en effectifs et non en ETP.
- **Taux de rétention - calcul** : nombre total d'employés toujours en service 12 mois après avoir repris le travail à la suite d'un congé parental / nombre total d'employés revenant d'un congé parental pris pendant la ou les périodes de reporting précédente(s) * 100.
- **Travail à domicile** : pourcentage de la durée totale du travail effectué à domicile.
- **Bon niveau de bien-être physique et mental** Nous calculons le score moyen de toutes les questions de bien-être dans Speak Up. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée** (le pourcentage d'employés ayant attribué un score de niveau 'bon' dans l'enquête Speak Up) : 'Je suis en mesure de gérer mon travail de sorte à atteindre un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée.' Échelle de 1 à 5, bon = 4 ou 5. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **Rémunération par genre** : analyse de la structure de rémunération par niveau. Ce KPI concerne le pourcentage et la rémunération fixe.
- **Pourcentage (%)** : 100 % est égal au salaire moyen chez Proximus par niveau (direction ou employés) auquel sont comparés les salaires par genre.
- La rémunération fixe correspond au salaire fixe perçu par l'employé au cours de l'année de reporting. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction, et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché.

* Audit externe

Notes

- **S2.1** : Le taux de satisfaction des employés dans le cadre de l'enquête a légèrement baissé, mais le score reste malgré tout élevé. Les employés réagissent positivement au niveau d'autonomie et de responsabilité qu'ils obtiennent et prennent dans leur travail. Les éléments d'engagement relatifs à la fierté de travailler pour Proximus et l'e-NPS (employee-Net Promotor Score) restent également positifs. Une question typique de l'e-NPS est la suivante : 'Dans quelle mesure recommanderiez-vous votre entreprise comme lieu de travail agréable à vos connaissances ?' Certaines catégories de l'enquête de satisfaction des employés affichent une légère baisse.
- **S2.2** : 2020 a été une année exceptionnelle en raison du plan de transformation. En 2021 et 2022, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** : En 2021, 276 employés sont revenus au travail après un congé parental. Tous les congés parentaux de l'année ont été pris en compte, que l'employé concerné soit parti ou non à la fin de l'année.
- **S2.4** : La baisse de 2021-2022 est la conséquence, 12 mois plus tard, du KPI précédent.
- **S2.5** : Au premier trimestre 2022, le nombre de travailleurs à domicile reste impacté par la situation du Covid-19. A partir d'avril, nous sommes progressivement revenus à une situation

normale, à savoir 3 jours de télétravail autorisés par semaine pour les salariés dont la fonction le permet. Suite à la mise en place d'un nouveau système de gestion de la mobilité, nous ne sommes pas en mesure de calculer le pourcentage de jours de télétravail pour 2022.

La question sur le bien-être mental et physique n'est plus posée en tant que telle dans notre enquête annuelle auprès des employés, nous calculons désormais le score moyen de toutes les questions sur le bien-être. Nous examinons le bien-être d'un point de vue plus holistique, notamment en ayant des relations de confiance au travail, en recevant de l'appréciation, en se sentant plein d'énergie, en s'amusant au travail en plus de l'équilibre travail-vie personnelle et en étant soutenu pour rester résilient. De nouveaux éléments ont été ajoutés pour refléter cette vision plus large et nous constatons que nos collaborateurs se sentent globalement bien chez Proximus.

- **S2.6** : En 2022, les femmes cadres ont perçu 0,39 % de moins que le salaire moyen correspondant à leur statut, tandis que les femmes employées ont perçu 2,28 % de moins que la moyenne correspondant à leur statut. Cette différence est due au fait que les femmes travaillant chez Proximus sont davantage employées à temps partiel que leurs collègues masculins. Elle n'est donc pas liée à une politique salariale différente selon les genres.

S3: Formation et développement

S3	Formation et développement	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	983	519	2.146	782	1.324	
S3.2	Moyenne d'heures de formation suivies par les employés (ETP) de l'organisation pendant la période de reporting, par genre et par catégorie de personnel	Heures	24	39	39,5	41,3	42,3	
	Femmes	Heures	23	30	34,5	30,8	36,3	
	Hommes	Heures	24	42	41,7	45,8	44,9	
	Haute direction	Heures	35	37	26,1	26,3	47,7	
	Cadres supérieurs	Heures	28	38	32,3	30,3	42,4	
	Cadres moyens	Heures	24	38	30,3	32,2	41,6	
	Cadres inférieurs	Heures	25	41	30,8	30,7	40,8	
	Employés	Heures	22	39	46,5	50,6	42,6	

Définitions

- **Mouvements internes** : nombre d'employés (ETP) ayant changé de fonction au cours de la période de reporting.
- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.

Notes

- **S3.1** : En 2022, nous avons enregistré un nombre relativement élevé de mouvements internes, principalement liés à la mise en place de l'organisation PEAK, qui a provoqué la redéfinition de 350 fonctions, le recrutement d'un nombre important de jointeurs et des mouvements internes au sein du département Sales. Nous encourageons la mobilité interne, car nous voulons que tous les collaborateurs apprennent en permanence et effectuent un travail à la hauteur de leurs talents.
- **S3.2** : Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur en 2022 (42,3) est supérieur à nos ambitions internes (40,2). En 2022, nous avons investi € 33,49 millions dans la formation, contre € 32,34 millions en 2021. 78 % des collaborateurs ont suivi au minimum 2 jours de formation, ce qui est supérieur à notre objectif (75 % des employés).

* Audit externe

S4: Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S4.1	Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000007	0,000007	0,000008	0,000004	0,000001	
	Femmes	Taux	0,000005	0,000008	0,000002	0,000001	0,000008	
	Hommes	Taux	0,000008	0,000001	0,000001	0,000005	0,000001	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000007	0,0000005	0,0000003	0,0000007	
	Femmes	Taux	0	0	0,0000002	0	0,0000002	
	Hommes	Taux	0,0000004	0,0000001	0,0000006	0,0000005	0	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0003	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0002	0,0001	0,000004	0,000009	0,000010	
	Hommes	Taux	0,0004	0,0001	0,0002	0,0002	0,00015	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,7 %	7,9 %	6,3 %	6,3 %	7,1 %	
	Femmes	%	10,8 %	11,6 %	8,2 %	8,2 %	9,4 %	
	Hommes	%	6,3 %	6,2 %	5,5 %	5,4 %	6,1 %	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	1	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	0	1	
S4.2	Taux de blessures (TB) et décès liés au travail, pour tous les travailleurs (à l'exclusion des employés) dont le travail ou le lieu de travail est contrôlé par le Groupe Proximus							
		Nombre						
	Taux de blessures	Nombre	2	28	15	10	10	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	0	

Définitions

- **Taux de blessures (TB)** : fréquence de blessures par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de blessures au sein du Groupe Proximus/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de maladies professionnelles (TMP)** : fréquence des maladies professionnelles (maladie découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail) par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de maladies professionnelles/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de journées de travail perdues (TJP)** : impact des maladies professionnelles et accidents du travail converti en temps non presté par les travailleurs concernés. Une journée perdue est définie comme du temps (des 'jours') non presté (et donc 'perdu') en raison de l'incapacité d'un ou de plusieurs travailleurs d'effectuer leur travail habituel en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail.
- **Calcul** : nombre total de jours perdus (en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail)/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux d'absentéisme (TA)** : mesure du nombre réel de jours perdus par un absent, exprimée en nombre de jours de maladie divisé par le nombre de jours de travail théoriques, compte tenu du régime de travail de la personne. Un absent est un travailleur qui s'absente du travail en signalant un jour de maladie (avec ou sans certificat), à l'exclusion des accidents du travail et de la grossesse. Exemple de calcul pour les collaboratrices : (somme de tous les jours de maladie enregistrés parmi les collaboratrices/somme de tous les jours de travail théoriques parmi les collaboratrices) *100.

* Audit externe

Notes

S4.1 en S4.2 : Par rapport à 2021, on constate en 2022 une augmentation du taux d'absentéisme pour cause de maladie. Cette augmentation est principalement due aux absences de courte durée. En 2021, nous avons continué à appliquer strictement les directives de sécurité et de santé, ce qui a permis de limiter les maladies pendant le pic de l'épidémie annuelle de grippe et les maladies dues au Covid-19. Comme observé à l'échelle nationale, l'assouplissement progressif des mesures sanitaires en 2022 a sans doute augmenté l'exposition de nos employés à l'épidémie annuelle de grippe.

Le département Prevention and Protection (CPP) est responsable des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique de bien-être commune et émet des recommandations sur tous les problèmes liés au bien-être. Tous les produits, biens et services chez Proximus doivent répondre aux normes en matière de bien-être au travail.

Notre comité de bien-être se charge de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite d'aspects tels que l'analyse de risques des lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques.

De plus, des comités de bien-être locaux abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des instructions de sécurité.

Les mesures de prévention et de protection liées à l'épidémie de Covid-19 mises en œuvre en 2020 sont arrêtées à partir de mai 2022. Parce que le Corona n'a pas disparu de la société, nous avons maintenu actifs nos canaux d'information tels que nos informations Corona sur intranet, notre boîte aux lettres Corona Proximus et la hotline téléphonique Corona pour répondre à toutes les questions des employés sur le Covid-19.

En juin 2021, nous avons lancé 'Welcome Back', un programme de retour au bureau élaboré dans le cadre de notre projet 'Connect', afin de permettre aux personnes de revenir au bureau sur une base volontaire : petit-déjeuner de bienvenue, sessions d'information sur le travail hybride, informations et outils pour les chefs d'équipe, soutien psychosocial dans le contexte du Covid-19 (charte Work Smarter, webinaire sur la détection du stress, kit Team Connect).

Nous avons lancé une campagne en collaboration avec l'entreprise pour prévenir les agressions de tiers envers nos employés de magasin et pour réduire l'impact sur leur bien-être psychosocial. Des analyses de risques psychosociaux ont été lancées pour des situations de travail spécifiques. Une nouvelle vision du bien-être psychosocial a été développée en étroite collaboration avec GHR avec un nouvel indice Feelgreat qui donne une indication du bien-être psychosocial des salariés.

Nous avons démarré notre projet Campus où les employés découvriront une nouvelle façon de travailler dans différents environnements de travail tels que des zones de collaboration spécifiques, des zones de concentration et des zones de co-création en utilisant des meubles adaptés comme des tables hautes, des alcôves, etc.

Nous disposons d'un programme de surveillance médicale au travail pour nos travailleurs à risque.

En collaboration avec notre filiale Doktr et notre partenaire médical Cohezio, nous avons mis en place un programme pilote pour effectuer la surveillance médicale du travail de manière numérique, en utilisant une application spéciale pour smartphone afin que le médecin et l'employé puissent se parler et se voir via la voie numérique.

En 2022, nous avons mis en œuvre notre nouveau Plan de Prévention Global en réalisant une analyse de risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail et en communiquant des instructions de sécurité aux collaborateurs ainsi que les règles de sécurité, de santé et d'environnement (VCO/VCA) pour les départements opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse de risques portant sur les travaux d'installation de la fibre aux abords des tramways, revu l'analyse des risques pour nos techniciens sur site et nos employés d'entrepôt, mis en place des mesures de sécurité liées à la recharge de nos véhicules électriques, fait une analyse des risques psychosociaux dans les différents services, revue de celle relative à l'ergonomie dans nos magasins.

De plus, nous avons organisé des formations de lutte contre les incendies et une formation BA4/BA5 dédiée aux travaux sur des installations électriques.

En raison de la nouvelle législation, nous avons adapté nos procédures concernant la réintégration des salariés malades de longue durée. Au cours des prochaines années, nous avons l'intention de déployer notre programme Nouvelle façon de travailler Campus. Nous continuerons également à mettre en œuvre les politiques VCA/VCO et à revoir notre politique en matière d'ergonomie et à analyser les risques liés à l'utilisation de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (numériques) et nos installations de télécommunications et à déterminer les mesures de prévention et de protection appropriées. De plus, nous continuerons à organiser des formations à la sécurité grâce au numérique et à élaborer une charte Work Smarter. Nous allons également analyser plus en profondeur les aspects sécuritaires de la recharge de nos véhicules électriques et travaillons avec Vias pour développer une campagne de sensibilisation à la sécurité routière.

S5: Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (Nombre)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	2 (0)	1 (1)	

Définitions

- **Marketing responsable** : application de méthodes responsables et éthiques dans les campagnes marketing. Ces méthodes incluent la transparence des coûts et conditions de nos promotions, le respect du profil d'endettement/de la situation de crédit des clients, l'orientation proactive des clients vers la meilleure offre, l'engagement en faveur d'un meilleur environnement et la promotion du digital afin de réduire l'utilisation des ressources naturelles.
- **JEP** : le Jury d'Ethique Publicitaire est un organe d'autodiscipline indépendant de la publicité en Belgique. Il a pour mission d'assurer une publicité loyale, véridique et socialement responsable. Tout consommateur peut déposer plainte auprès du JEP.

Notes

Proximus met un point d'honneur à exercer des pratiques marketing responsables, notamment en respectant les règles interdisant la publicité pour les GSM aux enfants de moins de 7 ans.

Nous protégeons activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. Avec Mobilus Full Control, nos clients peuvent contrôler leur budget. Nos nouveaux packs Flex avec mobile permettent de surfer hors forfait sans frais supplémentaires, mais à vitesse réduite. Sur l'app MyProximus, les clients Mobile Postpaid peuvent suivre leur consommation en appels, SMS et données. Nous leur envoyons également des

notifications concernant leur consommation en cours dans et hors forfait. Nous les informons de la possibilité d'acheter des forfaits data supplémentaires uniques ou un 'data boost' une fois le volume du forfait épuisé. Enfin, nous contactons proactivement les clients qui dépassent régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des plans plus adaptés.

S5.1 : Nous n'avons reçu qu'une seule plainte justifiée du Jury d'Ethique Publicitaire, ce qui reste particulièrement peu et s'inscrit dans la lignée des dernières années. La plainte en question concerne uniquement des publicités de Proximus SA.

* Audit externe

S6: Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
Investissement dans les communautés								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	N.A.	436.191	469.332	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	N.A.	2.961	2.295	
Accès au digital								
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	445	259	
	Distribution de codes wi-fi	Nombre	N.A.	N.A.	24.693	2.581	NA	
Éducation au digital								
	Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion numérique	Nombre	N.A.	12.524	10.400	14.144	8.594	
S6.3	Accessibilité digitale	%						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	N.A.	44 %	73 %	55 %	52 %	✓
	Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)	%	N.A.	N.A.	N.A.	61 %	86 %	✓

Définitions

- **Soutien aux communautés - en valeur monétaire :** investissement monétaire que nous réalisons au bénéfice d'organisations sociales actives dans le domaine de l'inclusion digitale.
- **Soutien aux communautés - en heures de travail sur une base volontaire :** nombre d'heures prestées par des employés sur une base volontaire dans le cadre d'initiatives d'inclusion digitale.
- **Don de PC portables :** nombre d'ordinateurs offerts à des écoles qui récoltent des smartphones usagés.
- **Distribution de codes wi-fi :** nombre de codes d'accès à notre réseau Proximus Public Wi-Fi distribués gratuitement aux élèves et aux étudiants défavorisés pendant la crise sanitaire, afin de leur permettre de se connecter à leur école lorsque celle-ci était fermée.
- **Projets d'inclusion digitale (# de personnes concernées) :** nombres de personnes (étudiants, enseignants, seniors) formées dans le cadre des initiatives que nous soutenons (MolenGeek, 19, Technobel, diggit, Internet Safe & Fun).
- **Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap :** Pourcentage de smartphones et tablettes testés et déclarés accessibles aux personnes porteuses d'un handicap pour au moins 5 catégories de handicap (6 catégories de handicap au total sont testées par Proximus).
- **Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) :** % d'appareils testés au cours de l'année de référence par rapport à tous les appareils ajoutés aux offres au cours de la période de reporting.

Note(s)

- **S6.1 :** Nous investissons € 469.332 dans des projets d'inclusion digitale destinés aux demandeurs d'emploi (MolenGeek, 19 et Technobel), aux enfants (Internet Safe & Fun en collaboration avec Child Focus), aux enfants malades de longue durée (Bednet et ClassContact), et aux personnes porteuses d'un handicap (Passe Muraille), ainsi que dans DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale.
- **S6.2 :** Nos employés ont consacré 2.295 heures à des initiatives d'inclusion digitale en tant que bénévoles dans le cadre du projet Internet Safe & Fun, en qualité de directeur général de Technobel et en tant que travailleurs lors de la pose de lignes internet pour les enfants malades de longue durée.
- **S6.3 :** Notre objectif est de tester tous les nouveaux appareils que nous intégrons à notre offre. Cette augmentation du pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) montre que nous sommes sur la bonne voie.

* Audit externe

Rapport environnemental

Note générale sur le rapport environnemental

Le rapport environnemental décrit les indicateurs clés, la portée, le périmètre, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour

tous les domaines environnementaux. Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (assurance externe limitée).

Portée du rapport environnemental

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel et significatives pour le Groupe Proximus, notamment Proximus SA, Proximus Media House SA, BICS SA, Telesign Corporation, ConnectImmo SA, Proximus ICT SA, Davinsi

Labs SA, Codit SARL, ClearMedia SA, Telindus – ISIT BV, Umbrio BV, Proximus Luxembourg SA, Mobile Vikings SA et Be Mobile SA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.

E1: Énergie

E1	Énergie	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation	TJ	1.876	1.808	1.652	1.571	1.625	✓
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à l'année précédente)	%	-5 %	-4 %	-9 %	-5 %	3 %	
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2020)	%	-	-	-	-5 %	-2 %	
	Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2007)	%	-26 %	-29 %	-35 %	-38 %	-36 %	
E1.1	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	552	525	384	391	445	✓
	Chauffage : gaz naturel	TJ	101	105	62	73	71	✓
	Chauffage : mazout	TJ	50	35	46	25	38	✓
	Parc automobile : diesel	TJ	398	373	262	259	261	✓
	Parc automobile : essence	TJ	4	12	15	30	69	✓
	Parc automobile : GNC	TJ	-	-	-	4	5	✓
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation	TJ	1.323	1.283	1.267	1.180	1.180	
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation en GWh	GWh	368	357	352	328	329	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à l'année précédente)	%	-5 %	-3 %	-1 %	-7 %	0 %	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2020)	%	-	-	-	-7 %	-7 %	
	Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2007)	%	-21 %	-23 %	-24 %	-29 %	-29 %	
	Réseau fixe et mobile	GWh	269	268	272	251	253	
	Centres de données	GWh	55	53	51	53	49	
	Bureaux + points de vente	GWh	43	36	28	24	27	

*Audit externe

E1	Énergie	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO ou production propre (RE100 Belgique/Groupe)	%	100/99	100/100	100/100	100/100	100/100	
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)	TJ/Mio €	0,322	0,317	0,290	0,280	0,278	✓
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au nombre d'ETP)	TJ/ETP	0,140	0,140	0,140	0,136	0,140	✓
	Économies d'énergie réseau	TJ	47	40	29	22	36	
	PUE centres de données	Indice	1,65	1,60	1,56	1,49	1,49	

Définitions

- **TJ** : le térajoule est une unité d'énergie.
- **Chauffage** : gaz naturel : calcul basé sur les factures des fournisseurs à partir des relevés des compteurs de gaz.
- **Mazout de chauffage** : calcul basé sur les factures des fournisseurs lors du remplissage des citernes à mazout.
- **Consommation d'électricité au sein de l'organisation** : calcul basé sur le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges) et sur les factures des fournisseurs d'énergie à partir de 2022.
- **GO (Garantie d'Origine)** : outil de traçabilité et de labélisation de l'électricité provenant de sources renouvelables, informant les consommateurs d'électricité sur l'origine de leur énergie.
- **RE100** : initiative énergétique mondiale rassemblant des centaines de grandes entreprises ambitieuses qui s'engagent à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable.
- **ETP** : nombre de collaborateurs en équivalent temps plein.
- **Économies d'énergie réseau** : calcul basé sur les actions entreprises pendant la période de reporting calculée sur une fenêtre de 12 mois. Les projets d'économie ayant été exécutés durant l'année de reporting, les résultats ne se matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année. Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement, avant et après les économies.
- **PUE (Power Usage Effectiveness)** : indice décrivant l'efficacité énergétique d'un centre de données, basé sur la quantité d'énergie utilisée par les équipements informatiques par rapport au refroidissement et aux autres frais généraux.

Notes

- **E1.1** : Augmentation par rapport à 2021 en raison d'un retour à la normale suivant la pandémie de Covid-19.

*Audit externe

E2: Émissions

E2	Émissions	Unité	2018	2019	2020*	2021*	2022	*
	Émissions de CO ₂ e scope 1, 2 et 3	Ktonnes	847,7	779,3	554,6	536,0	551,4	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)	%	4 %	-8 %	-29 %	-3 %	3 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-	-3 %	-1 %	
	Emissions de CO ₂ e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	39,0	36,9	27,4	26,6	31,5	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-16 %	-5 %	-26 %	-3 %	18 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-	-3 %	15 %	
	Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-78 %	-79 %	-83 %	-84 %	-81 %	
E2.1	Crédits carbone obtenus	Ktonnes	42,2	40,1	27,4	26,6	5,9	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO ₂ e/Mio € de chiffre d'affaires	6,7	6,5	5,0	4,8	5,4	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)		2,9	2,9	2,4	2,3	2,7	
	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Tonnes de CO ₂ e/ ETP	38,0	36,0	26,6	26,6	31,5	✓
E2.2	Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage	Ktonnes	10,0	9,2	7,2	6,4	7,3	✓
E2.3	Émissions de CO ₂ e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	0,3	0,3	0,3	0,2	1,2	✓
E2.2	Émissions de CO ₂ e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	27,7	26,5	19,1	20,1	22,9	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	1,0	0,9	0,8	0,0	0,0	✓
	Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	65,0	62,5	70,4	52,2	53,9	
	Émissions de CO ₂ e scope 3 - 12 catégories pertinentes	Ktonnes	808,7	742,4	527,2	509,4	519,9	✓
	Évolution des émissions de CO ₂ e scope 3 (par rapport à la baseline 20120) - SBTi Net-Zero	Ktonnes	-	-	-	-3,4%	-1,4%	
E2.4	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services	%	540,0	460,4	440,6	421,7	437,3	✓
E2.4	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations	Ktonnes	184,5	199,8	0,0	0,0	0,0	✓
E2.5	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)	Ktonnes	8,9	9,3	8,7	8,9	15,1	✓
	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream'	Ktonnes	3,6	2,9	3,4	4,0	4,1	✓
	Scope 3 - catégorie 5 - déchets	Ktonnes	1,0	1,0	0,7	0,5	0,6	✓
E2.2	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires	Ktonnes	1,3	1,8	1,6	0,4	1,4	✓

*Audit externe

E2	Émissions	Unité	2018	2019	2020*	2021*	2022	*
E2.2	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile	Ktonnes	5,2	5,4	2,8	1,3	2,5	✓
	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream'	Ktonnes	-	-	-	0,7	0,7	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus	Ktonnes	4,6	4,5	13,4	19,8	2,9	✓
	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus	Ktonnes	-	-	-	0,01	0,01	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream'	Ktonnes	59,7	57,4	55,9	52,1	55,4	✓
E2.7	Scope 3 - catégorie 15 - Investissements	Ktonnes	N.A.	N.A.	0,1	0,1	0,1	✓
	Scope 3 - catégories 8, 10 et 14 - non applicable	Ktonnes	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	

Définitions

- **Émissions de CO₂e scopes 1+2+3** : La consommation de CO₂e décrit un chiffre d'émission de CO₂ reprenant l'ensemble des gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC et SF₆). En ce qui concerne Proximus, le CO₂ et les HFC prédominent, mais le CH₄ et le N₂O sont également pris en considération dans le calcul, comme stipulé dans le GHG Protocol. Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.
- **Science Based Target (SBT)** : Les objectifs scientifiquement fondés ('science based') fournissent aux entreprises une trajectoire claire en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ils visent à prévenir les pires effets du changement climatique tout en préservant une croissance durable. Les objectifs sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes aux dernières mesures jugées nécessaires par la science du climat pour concrétiser l'Accord de Paris, à savoir limiter le réchauffement de la planète. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, le réchauffement planétaire ne doit pas dépasser les 1,5°C pour éviter les effets catastrophiques du changement climatique. De plus, les émissions de GES doivent être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050.
 - L'initiative Science Based Target (SBTi) a confirmé la conformité des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre globaux de Proximus aux Critères et Recommandations de la SBTi (version 5). L'équipe de validation de la SBTi a révisé les objectifs des scopes 1 et 2 de Proximus et a établi qu'ils se conformaient à la trajectoire de 1,5 °C. Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.
 - La SBTi a évalué les objectifs à court et à long terme de Proximus par rapport aux critères Net-Zero (version 5) et a approuvé les objectifs que nous avons soumis.
 - Objectifs à court terme
Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.
 - Objectifs à long terme
Proximus s'engage à conserver un niveau minimum de réductions d'émissions absolues de GES de 95 % pour les scopes 1 et 2 de 2030 à 2040 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage à réduire de 90% ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2040 par rapport à l'année de référence 2020.
- **Crédits carbone** : Proximus est le principal moteur de TEG Stove, un projet climatique certifié 'Gold Standard' s'étalant sur plusieurs années (plus d'informations sur www.tegstove.org).

*Audit externe

Notes

- **E2 :** Notre alignement sur la norme Net-Zero en 2022 a une incidence sur nos calculs. Notre nouvelle année de référence est 2020, ce qui signifie que les années marquées d'une * ont été modifiées en fonction des nouvelles lignes directrices et diffèrent donc des années précédentes. À partir de 2020, tous nos calculs sont fondés sur les principes Net –Zero. La mise à niveau de nos objectifs aux critères Net-Zero a un impact sur le calcul du Scope 3 catégories 1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13 et 15 en 2020 et 2021, par rapport aux chiffres publiés dans le rapport annuel 2021. Cela est principalement dû à une extension du périmètre pour le Groupe Proximus pour le scope 3. De nouvelles lignes ont été ajoutées au tableau à des fins de comparaison avec l'année de référence 2020.
- **E2.1 :** Entre 2016 et 2021, Proximus a compensé ses émissions propres des scopes 1 et 2. En 2022, l'entreprise a cessé de se déclarer neutre en carbone. Cependant, Proximus continue de soutenir le projet TEG Stove et communique ses crédits carbone obtenus au fur et à mesure de sa progression vers le Net-Zero.
- **E2.2 :** Augmentation par rapport à 2021 en raison d'un retour à la normale suivant la pandémie de Covid-19.
- **E2.3 :** D'une part, une accélération importante a été constatée dans le démantèlement des équipements de télécommunications et de réfrigération. Lors du démantèlement, on observe toujours une différence entre la charge initiale des réfrigérants et la charge extraite lors de la mise hors service. D'autre part, nous avons noté, dans un certain type d'appareillage, des problèmes de fiabilité qui ont entraînés des fuites.
- **E2.4 :** La catégorie 1 du scope 3 comprend aussi des émissions liées à la catégorie 2 du scope 3. Les facteurs d'émissions de certaines catégories de services ont été adaptés afin de mieux refléter les activités couvertes par cette catégorie. Le taux d'inflation annuel moyen a été appliqué pour corriger les émissions basées sur les dépenses. Pour des fournisseurs ayant des rapports audités de leur empreinte carbone, nous avons remplacé le facteur d'émission basé sur la moyenne du secteur par un facteur d'émission spécifique au fournisseur.
- **E2.5 :** La hausse significative est principalement due à l'actualisation de la méthodologie utilisée pour l'électricité verte, qui a eu pour résultat des facteurs d'émission plus élevés.
- **E2.6 :** Les Wi-Fi Boosters ont été déplacés de la catégorie 11 à la catégorie 13 puisqu'ils ne sont plus vendus, mais uniquement proposés en location.
- **E2.7 :** Cette nouvelle catégorie montre l'empreinte carbone de nos coentreprises Fiberklaar et Unifiber conformément à notre objectif Net-Zero.

Aperçu des standards correspondant à nos scopes 1, 2 et 3

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope / % par rapport au total du Groupe	GWP	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance externe
Scope 1 - Émissions directes					
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 2 - Émissions indirectes					
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise. La recharge de véhicules électriques est également incluse.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	IEA (CO ₂ émissions provenant de la combustion de carburant – highlights) - 2022	Limité
Scope 3 - Cat. 1					
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	ACV de produits de fournisseurs Bilan Carbone Ademe, IEA, Carnegie Mellon EIO-LCA et émissions spécifiques aux fournisseurs	Limité
Scope 3 - Cat. 2					
Immobilisations	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Inclut dans Scope 3 – Cat. 1	Limité
Scope 3 - Cat. 3					
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 4					
Transport des sous-traitants pour l'exploitation du réseau, entreposage sous-traité	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la Cat. 1)	Limité
Scope 3 - Cat. 5					
Traitement des flux de déchets	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, Defra	Limité
Scope 3 - Cat. 6					
Voyages internationaux en avion ou en train	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages, Defra	Limité
Scope 3 - Cat. 7					
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1. Le travail à domicile a été retiré suivant les lignes directrices SBTi Net-Zero	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope / % par rapport au total du Groupe	GWP	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance externe
Scope 3 - Cat. 9					
Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Basé sur les facteurs d'émission des fournisseurs ou intégré dans Scope 3 - Cat.1	Limité
Scope 3 - Cat. 11					
Consommation d'énergie des appareils Proximus des clients (GSM et Wi-Fi Boosters vendus)	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 12					
Traitement de fin de vie des GSM	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 13					
Consommation d'énergie des appareils Proximus chez les clients (modems, Wi-Fi Boosters et décodeurs TV en location)	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 15					
Activités des coentreprises Fiberklaar et Unifiber	N.A.	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	N.A.	Limité
Scope 3 - Cat. 8, 10, 14					
N.A.	N.A.	N.A.	AR5 IPCC	N.A.	N.A.

E3: Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services

E3	Réduction des émissions de carbone	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
	Total	Ktonnes de CO₂e	-	-	465,19	501,9	741,4	
E3.1	Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	372,5	382,2	612,2	
	Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	41,2	63,2	66,5	
E3.2	Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	32,9	36,6	34,4	
	Cloud et communication IP	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	1,3	1,5	1,6	
E3.3	Cloud Proximus et cloud public	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	3,9	4,0	1,6	
	Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	7,4	8,7	9,1	
E3.4	Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO ₂ e	-	-	5,9	5,7	16,1	

Définitions

- **Réduction des émissions de carbone** : nous avons choisi de calculer les émissions évitées que nous pouvons comptabiliser sur la base de la marge directe de nos produits et solutions. Les éléments suivants ont été pris en compte dans le calcul :
 - Le volume des solutions et produits vendus
 - La contribution de notre solution ou produit à la réduction des émissions de carbone
 - La quantité d'émissions de CO₂ spécifiquement générée par le produit ou la solution
 - Les marges directes sur nos produits ou solutions.
- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative digitale.
- **IP (Internet Protocol - Protocole Internet)** : famille de protocoles de communication de réseaux informatiques conçus pour être utilisés sur internet.
- **Bâtiments et compteurs intelligents** : les solutions IdO (Internet des Objets) intègrent l'intelligence dans les bâtiments afin d'améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation efficiente de l'espace. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

Notes

- **E3.1** : L'augmentation des émissions évitées grâce au travail à domicile via le haut débit provient de la fréquence accrue du télétravail en Belgique par rapport aux années antérieures qui étaient fondées sur les statistiques pré-Covid-19.
- **E3.2** : La diminution des conférences en ligne est due à l'arrêt, au deuxième trimestre de 2022, du service Proximus Meeting (conférences audio).
- **E3.3** : Pour des raisons de disponibilité des données, les émissions évitées cette année par les solutions Cloud sont basées uniquement sur la solution de Housing et n'incluent pas les solutions de centres de données et de cloud public.
- **E3.4** : La hausse des émissions évitées pour les solutions de bâtiments et compteurs intelligents est en majeure partie due au déploiement à grande échelle des compteurs de gaz et d'électricité intelligents en Belgique.

*Audit externe

E4: Circularité

E4	Circularité	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
E4.1	Total des déchets - Belgique	Ktonnes	14.7	13.6	10.78	8.70	6.97	✓
	Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,0 %	8,7 %	5,4 %	3,5 %	2,7 %	✓
	Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	87 %	87 %	88 %	89 %	87 %	✓
	Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	12,20	10,60	8,82	7,45	5,86	✓
	Câbles en cuivre recyclé - Belgique	Ktonnes	-	-	-	0,86	0,63	✓
	Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	2,00	1,80	1,32	0,95	0,92	✓
E4.2	Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,60	1,20	0,57	0,30	0,19	✓
E4.3	Consommation de papier - Belgique	Ktonnes	0,97	0,65	0,59	0,38	0,29	
E4.4	Consommation d'eau - Belgique	'OOOL	146.599	109.392	87.551	77.823	62.919	
E4.5	Nombre total d'appareils collectés (y compris DMTC) - Belgique et Proximus Luxembourg	Nombre	-	-	-	907.194	776.914	✓
E4.6	Total des GSM collectés via DMTC	Nombre	18.279	31.475	72.764	80.406	121.042	✓
E4.7	GSM collectés par Proximus SA et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage	Nombre	9.237	19.255	64.941	70.830	103.435	✓
	GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage	Nombre	9.042	12.220	7.823	9.576	17.607	✓
	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage - Belgique	Nombre	156	189	239	432	349	
E4.5	Nombre de modems reconditionnés - Belgique	Nombre	182.553	140.000	164.340	178.520	143.970	✓
	Nombre de modems reconditionnés/nouveaux modems installés - Belgique	%	32 %	26 %	32 %	28 %	25 %	
E4.5	Nombre de décodeurs TV reconditionnés - Belgique	Nombre	222.991	196.000	245.136	314.407	244.990	✓
	Nombre de décodeurs TV reconditionnés/nouveaux décodeurs TV installés - Belgique	%	44 %	39 %	41 %	51 %	38 %	
	Nombre de télécommandes reconditionnées - Belgique	Nombre	-	-	-	8.348	31.789	✓
E4.5	Nombre d'alimentations reconditionnées - Belgique	Nombre	-	-	-	231.357	173.385	✓
E4.5	Nombre de Wi-Fi Boosters reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	78.400	46.460	✓
	Nombre de PABX reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	9.250	5.929	✓
	Nombre d'équipements de réseau reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	6.506	6.363	✓
	Nombre de TRO reconditionnés - Belgique	Nombre	-	-	-	-	2.986	✓

*Audit externe

Définitions

- **Calcul des déchets** : les factures mensuelles et attestations des partenaires de traitement des déchets sont compilées dans un rapport annuel unique, mis à jour au moyen d'informations complémentaires communiquées par ces partenaires :
 - Poids des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle)
 - Différence entre déchets dangereux et non dangereux
 - Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- **DMTC** : 'Don't Miss the Call', notre programme de collecte de GSM.
- **Alimentations** : câbles d'alimentation des appareils récupérés.
- **PABX (Private Automatic Branch Exchange)** : centrale téléphonique privée. Centrale utilisée à des fins privées par une entreprise.
- **Terminal de réseau optique (TRO)** : appareil qui convertit le signal optique transmis par la fibre optique en signaux distincts TV, audio et informatiques.

Notes

- **E4.1** : On observe une baisse globale des déchets. La plus grande contribution à cette réduction vient des déchets associés aux travaux d'excavation (terres et gravats), qui découle d'un nombre plus restreint d'interventions sur le réseau cuivre.
- **E4.2** : 98 % des déchets dangereux sont liés aux batteries. En 2022, on a mis en œuvre moins de projets impliquant l'élimination de batteries. Cela a entraîné une baisse de ce poste qui est traduite dans la réduction globale des déchets dangereux.
- **E4.3** : La réduction de la consommation de papier est due à trois facteurs : diminution de la quantité de papier utilisée dans les imprimantes de bureau, remplacement de la publicité toutes-boîtes par des encarts dans la presse quotidienne et passage à la facturation électronique en remplacement de la facture papier.
- **E4.4** : La 'consommation d'eau – Belgique' est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **E4.5** : Les TRO sont venus s'ajouter aux catégories d'appareils reconditionnés. En 2021, les activités de reconditionnement ont été boostées par le déficit mondial de puces électroniques. Par conséquent, la quantité d'appareils à reconditionner a été plus faible en 2022 et a largement dépendu des appareils collectés auprès de nos clients, ce qui explique le ralentissement des activités de reconditionnement en 2022 par rapport à 2021. De plus, certains appareils ne sont plus compatibles avec les exigences techniques de notre réseau et ne peuvent donc pas être reconditionnés.
- **E.4.6** : Grâce à une plus grande priorité accordée à la collecte de GSM, Proximus est parvenu à atteindre son objectif de 120.000 GSM collectés.
- **E4.7** : Correction du nombre de GSM collectés en 2021 : les téléphones collectés au Luxembourg n'étaient pas compris.

E5: Chaîne d'approvisionnement

E5	Chaîne d'approvisionnement	Unité	2018	2019	2020	2021	2022	*
E5.1	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	%	40 %	32 %	55 %	56 %	68 %	
E5.2	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	91	84	80	71	98	
E5.3	Manifestes Circulaires signés	Nombre	-	-	21	53	87	
	Dépenses contrôlées par Procurement et couvertes par des Manifestes Circulaires - Proximus SA	%	-	-	-	50 %	50 %	

Definitions

- **JAC (Joint Audit Cooperation)** : association d'opérateurs de télécommunications qui contrôle, évalue et développe des pratiques RSE dans les centres de production des principaux fournisseurs ICT multinationaux.
- **Manifeste Circulaire** : lettre d'intention publique alignant les objectifs du fournisseur en matière de durabilité avec les ambitions de Proximus.

Notes

- **E5.1** : Augmentation due d'une part aux efforts accrus déployés par Proximus pour impliquer ses fournisseurs dans ce processus et d'autre part aux mesures proactives prises par ses fournisseurs afin de réaliser leur autoévaluation.
- **E5.2** : Augmentation en raison d'un retour à la normale après la pandémie de Covid-19.
- **E5.3** : Hausse du nombre de Manifestes signés grâce à un engagement renforcé avec les fournisseurs, car Proximus souligne l'importance de ce point en interne.

*Audit externe

E6: Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Proximus se compose de plusieurs éléments. Il implique différentes parties prenantes et comprend divers outils et ressources.

Parties prenantes

- Le département Sustainability, dédié à l'environnement, à la circularité et au changement climatique.
- Le département Corporate Prevention & Protection, y compris le département Environment.
- Le département d'Audit interne rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du département Environment ou Sustainability, du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif.
- Des organisations externes indépendantes, accréditées par l'État et qui soumettent notre politique de gestion des déchets et nos procédures (emballages, DEEE, batteries) à des audits.

Outils et ressources

- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (enquêtes et sessions d'information destinées à améliorer notre politique de mobilité du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballages 2022-2025 approuvé par la Commission Interrégionale de l'Emballage et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan antipollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Mise à jour de la politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle du permis
- Canaux de communication : informations sur l'intranet, toolboxes, reporting interne au Comité Exécutif
- Système de gestion intégré, certificats ISO9001 et ISO14001 pour notre Centre de données de Machelen
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G 'light' en Flandre et à Bruxelles
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques et de limiter les nuisances à l'égard du voisinage
- Analyse des sols pour les sites à risque
- Module e-learning sur l'impact sanitaire des téléphones mobiles et sans fil pour le personnel
- Création d'un toolbox sur la thématique des PFAS et communication aux collaborateurs concernés.

Taxonomie européenne

Introduction à la taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un système de classification établissant une liste des activités économiques qualifiées de durables sur le plan environnemental. Elle est la pierre angulaire du plan d'action pour la finance durable, qui soutient le Pacte vert pour l'Europe. Proposant un langage commun pour classer les activités durables, la taxonomie de l'Union européenne a pour but d'orienter les flux financiers afin de faciliter la transition vers une société du futur à faible carbone, résiliente et durable.

Le secteur ICT, qui regroupe les industries ayant pour objet de remplir ou permettre la fonction de traitement et de communication des informations par voie électronique, est

partiellement couvert par le règlement sur la taxonomie, en raison de la taille relative du secteur ICT dans l'économie, et en particulier du rôle joué par les centres de données, gros consommateurs d'énergie.

Acteur essentiel dans l'atténuation du changement climatique, Proximus possède une longueur d'avance en termes d'investissements durables, notamment grâce à ses réseaux fibre et 5G. Compte tenu de l'étroitesse du champ d'application actuel de la taxonomie, qui exclut les activités de base du secteur télécom, nous ne sommes cependant pas en mesure de mettre en évidence nos activités les plus durables. ➡

Éligibilité et alignement taxonomiques

De manière générale, et à l'instar de ses pairs, Proximus a une éligibilité limitée à la taxonomie, les réseaux télécoms étant fondamentalement exclus des activités ciblées. Parmi toutes

ces activités éligibles, la plupart ne sont pas alignées avec la taxonomie, car Proximus ne répond pas à certains des critères d'examen technique définis à ce stade.

KPI de la taxonomie européenne	Total 2022 (en milliers €)	Éligible (%)	Aligné (%)
Chiffre d'affaires	€ 5.909	0 %	0 %
CAPEX	€ 1.305	0 %	0 %
OPEX	€ 1.936	0 %	0 %

Sur l'ensemble des activités de Proximus, aucun chiffre d'affaires, CAPEX ou OPEX n'est lié à des activités éligibles. En conséquence, le résultat de notre exercice d'alignement avec la taxonomie européenne montre que l'éligibilité et l'alignement sont **non significatifs pour Proximus en 2022**. Proximus s'engage néanmoins à poursuivre ses efforts en vue de réaliser ses

ambitions de développement durable. À cette fin, elle multiplie les initiatives, comme le déploiement de réseaux télécoms du futur à haute efficacité énergétique, qui permettront à leur tour à nos clients de réaliser des économies d'énergie dans le cadre de leurs propres activités.

Évaluation détaillée des activités pertinentes

Par rapport à l'édition 2021 de son rapport annuel, Proximus a procédé à une évaluation détaillée des activités économiques du Groupe. L'objectif visait à affiner son éligibilité et renforcer son alignement en associant des indicateurs clés (chiffre d'affaires/CAPEX/OPEX) aux activités éligibles pour l'exercice 2022.

Cet exercice a permis de mettre en évidence cinq activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant potentiellement éligibles. Ces activités se rapportent soit à l'atténuation du changement climatique, qui vise à réduire les causes du changement climatique, soit à l'adaptation au changement climatique, qui a pour but de remédier aux effets du changement climatique. Les activités ont été identifiées sur la base des descriptions détaillées dans le règlement :

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	Bornes de recharge électriques	✓	✓
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Centres de données	✓	✓
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	Activités IdO	✓	
8.2 Programmation, conseil et autres activités informatiques	Consultance ICT		✓
8.3 Programmation et diffusion	Proximus Media House		✓

Parmi les activités précitées, les **bornes de recharge électriques et services IdO spécifiques** aux bâtiments et compteurs intelligents ont été jugés éligibles.

Hypothèses détaillées pour les activités éligibles retenues :

- L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables aux transports routiers à zéro émission. Les **activités de Proximus en matière de bornes de recharge électriques** répondent entièrement à ce critère. Bien qu'actuellement à un stade pilote, le développement de bornes de recharge électriques s'inscrit dans l'ambition stratégique de Proximus, qui prévoit une croissance pour cette activité dans les années à venir.
- L'activité 8.2 englobe les solutions visant principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES, ce qui est le cas des activités de Proximus dans le domaine des **bâtiments et compteurs intelligents**. Bien qu'encore relativement modestes, les activités dans le domaine des bornes de recharge électriques s'inscrivent elles aussi dans l'ambition stratégique de Proximus et devraient se développer dans les prochaines années.

Les activités de centres de données, les services de consultance ICT et Proximus Media House n'ont pas été évalués éligibles pour Proximus, en raison des interprétations suivantes de la directive européenne sur la taxonomie :

- Les activités éligibles sont uniquement celles relevant de la responsabilité directe de Proximus.
- Ces activités doivent avoir pour vocation directe d'adapter la société au changement climatique (pour les activités relevant de l'objectif environnemental 'Adaptation au changement climatique').

L'activité de base de Proximus, en l'occurrence le développement et la gestion de réseaux de télécommunication, est exclue du champ d'application du règlement actuel sur la taxonomie.

Les activités éligibles ont ensuite été évaluées à la lumière des critères d'examen technique (contribution substantielle, absence de préjudice important pour les autres objectifs et respect de garanties minimales). Elles ont été considérées comme non alignées :

- Toujours à un stade pilote, l'activité des bornes de recharge électriques ne peut pas encore fait l'objet d'un examen complet.
- En ce qui concerne les activités IdO, aucune analyse des émissions de GES sur l'ensemble du cycle de vie n'a encore été formellement réalisée à ce stade.
- Enfin, le Groupe Proximus est partiellement aligné avec les critères sociaux basiques : les critères relatifs aux droits de l'Homme et à la corruption, aux pots-de-vin et à l'extorsion sont atteints, mais quelques efforts restent à fournir en termes de publication pour un alignement complet avec les autres conditions des critères sociaux basiques.

Perspectives

Le changement durable est l'un des piliers clés  de Proximus. Nous prenons des **actions fortes pour soutenir la transition vers une société durable**. Proximus sera en mesure de mettre en lumière ses performances en matière de développement durable et son engagement au sens large dans le cadre de la future directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, qui obligera les grandes entreprises à rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux à partir de l'exercice 2024.

Indépendamment de l'éligibilité limitée des activités économiques de Proximus dans le cadre de la directive européenne sur la taxonomie et de la non-prise en compte de ses activités de base dans ce cadre, nous sommes convaincus que le **secteur télécom** et son infrastructure réseau sont **au cœur de l'élaboration de solutions d'atténuation du changement climatique**, tant pour nos clients que pour la société.

[illegible][illegible][illegible]

ANEXE XII – Module 1 – Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fissile	
Activités liées à l'énergie nucléaire	
1. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un réacteur à basse température (réacteur à basse température)	NON
2. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, de construction ou d'exploitation d'une des centrales nucléaires innovantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, relevant à la fois d'un challenge unique ou de plusieurs défis de la stratégie industrielle, affecté par les défis de la stratégie énergétique globale	NON
3. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, d'exploiter des installations nucléaires innovantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, relevant à la fois d'un challenge unique ou de plusieurs défis de la stratégie industrielle, à partir d'énergie nucléaire, y compris réacteurs à basse température	NON

Activités liées au gaz fissile	
4. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles à base de gaz	NON
5. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, de construction, de remise en état, d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles à base de gaz	NON
6. L'entreprise envisage, France ou est établie à l'étranger, de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur et de production de l'électricité, à partir de combustibles à base de gaz	NON

		CCB + CCA		Montant et proportion		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-26 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
2	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-27 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
3	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-28 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
4	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-29 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
5	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-30 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
6	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-31 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
7	Montant et proportion de l'aide économique déployée sur la période allant de la section 4-32 des annexes C et E du règlement délégué (UE) 2023/2339 au développement de l'UE applicable	0	0	0	0	0	0
8	Total CCB appliqué	0	0	0	0	0	0

ANNEXE XII – Module 3 – Activités économiques alignées sur la taxonomie (numéros)					
	CCN + CCA		Montant et proportion		
	Montant	%	Atteinte du changement climatique (CCC)	Adaptation ou non-changement climatique (CCA)	
	Montant	%	Montant	%	Montant
1 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-0 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
2 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-7 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
3 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-8 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
4 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-9 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
5 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-10 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
6 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy selon la section 3-11 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
7 Montant et proportion de l'activité économique alignée sur le taxonomy non conforme figure 1 à 6-6 des annexes Cat.S du règlement délégué (UE)2020/2189 au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €
Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'FCP applicable	0 €	0%	0 €	0%	0 €

ANEXE VIII – Module 4 – Activités économiques éligibles à la taxation mais non admissibles sur celle-ci						
	Montant et proportion					
	CCM - CCA		Atténuation de changement climatique (CCC)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.08 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
2 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.07 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
3 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.06 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
4 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.05 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
5 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.04 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
6 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.31 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
7 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.32 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
8 Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxation, mais non admissible sur celle-ci, selon la section 2.33 des annexes II-5 du règlement d'application de l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
9 Montant et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxation, mais non admissibles sur celle-ci, selon l'article 29(1) de la Loi sur le droit fiscal	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%

ANEXE XII – Module 5 – Activités économiques non éligibles à la taxation	Montant	%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 1 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.26 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.27 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.28 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.29 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.30 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.31 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 7 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.32 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 8 du module 4 qui peut pas éligible à la taxation, conformément à la section 4.33 des annexe 1 et 1 du règlement délégué (UE) 2021/2129, au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxation et non visées à la ligne 1 à 8 du module 4 dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%
Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxation au dénominateur de l'ICP applicable	0 €	0%

Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Le changement climatique est un enjeu toujours plus crucial. C'est pourquoi nous avons continué, en 2022, à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, groupe de travail sur l'information financière liée au climat), un cadre international permettant d'évaluer

financièrement les risques et opportunités liés au climat. En 2022, Proximus s'est officiellement alignée sur les recommandations de la TCFD. Pour la première fois, nous présentons pour cette année une analyse de scénarios dans notre communication des risques et opportunités liés au climat.

Gouvernance

Fournir des informations sur la gouvernance de l'entreprise en matière de risques et opportunités climatiques.

Recommandations	Références
a Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration.	- Déclaration de gouvernance d'entreprise, p. 88 - Gouvernance du développement durable, p. 94 - Rapport de gestion des risques, p. 333 - Comité de gestion des risques et conformité, p. 345 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1, C1.1a, C1.1b, C1.1.d, C1.2a
b Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	- Gouvernance du développement durable, p. 94 - Rapport de rémunération : rémunération variable à court terme et à long terme, p. 123 - Système de gestion environnementale, p. 182 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2, C1.2a, C1.3, C1.3a

Stratégie

Déclarer l'impact réel et potentiel des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise, lorsque ces informations sont pertinentes.

Recommandations	Références
a Décrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	- Appliquer des normes éthiques élevées, p. 108 - Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p. 344 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.1b, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3.1
b Décrire l'incidence des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	- Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p. 148 - Œuvrer pour une société verte et digitale, p. 57 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p. 153 - Taxonomie européenne, p. 183 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1, C3.3, C3.4, C3.5, C3.5a
c Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise en tenant compte de différents scénarios relatifs au climat.	- Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Risques opérationnels, p. 342 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.2

Gestion des risques

Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques.

Recommandations	Références
a Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	- Rapport de gestion des risques, p. 333 - Risque environnemental et changement climatique, p. 338 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2
b Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p. 57 - Rapport de gestion des risques, p. 333 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2
c Décrire comment les processus de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrés à la gestion des risques globale de l'entreprise.	- Rapport de gestion des risques, p. 333 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2

Indicateurs et objectifs

Déclarer les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités climatiques, lorsque ces informations sont pertinentes.

Recommandations	Références
a Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	- Œuvrer pour une société verte et digitale, y compris l'état d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 57 - Rapport environnemental, p. 171 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.2a, C4.2c
b Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	- État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 57 - Émissions, p. 60 - Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p. 65 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C5.1a, C5.1b, C5.1c, C5.2, C6.1, C6.2, C6.3, C6.5, C6.10, C7.2, C7.3, C7.5, C7.6b, C7.9a
c Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	- Rapport environnemental, p. 171 - Réponses 2022 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.2a, C4.2c, C4.3a, C4.3c, C4.5a

Index du contenu de la norme GRI

Proximus a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 2 : Informations générales -Éléments d'information concernant l'organisation communicante			
1. L'organisation et ses pratiques de reporting			
2-1	Détails sur l'organisation	a. communiquer son nom légal ; b. communiquer la nature de son capital et de sa forme juridique ; c. communiquer la localisation de son siège social ; d. communiquer les pays dans lesquels elle exerce une activité.	a. Proximus b. Société anonyme de droit public belge c. Boulevard du Roi Albert II, 27 B - 1030 Bruxelles d. Nos marques (p.10-12)
2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	a. dresser la liste de toutes ses entités incluses dans son reporting de durabilité ; b. si l'organisation dispose d'états financiers consolidés audités ou d'informations financières déposées dans un registre public, précisez les différences entre la liste des entités incluses dans son reporting financier et la liste incluse dans son reporting de durabilité ; c. si l'organisation est constituée de plusieurs entités, expliquez l'approche utilisée pour consolider les informations, notamment : i. si l'approche implique des ajustements des informations pour les intérêts minoritaires ; ii. comment l'approche prend en compte les fusions, les acquisitions et les cessions d'entités ou de parties d'entités ; iii. si et comment l'approche diffère selon les éléments d'information de la présente norme et selon les thèmes pertinents.	a. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) b. n/a c. i. n/a ii. n/a
2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	a. spécifier la période de reporting et la fréquence de son reporting de durabilité ; b. spécifier la période de reporting de son reporting financier et, si elle ne correspond pas à la période de son reporting de durabilité, en expliquer la raison ; c. communiquer la date de publication du reporting ou de l'information communiquée ; d. spécifier le point de contact pour les questions concernant le reporting ou les informations communiquées.	a. 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2022 b. Etats financiers consolidés (p.203) c. Mars 2023 d. Corporate Affairs Proximus, Bd du Roi Albert II, 27 B-1030 Bruxelles
2-4	Reformulations d'informations	a. communiquer les reformulations d'informations des périodes de reporting précédentes et expliquer : i. les raisons des reformulations ; ii. l'effet des reformulations.	a. Il n'y a pas de reformulation d'informations, sauf indication contraire dans le texte
2-5	Assurance externe	a. décrire sa politique et ses pratiques en matière de recherche d'une assurance externe, y compris si et comment l'organe de gouvernance le plus élevé et les cadres supérieurs sont impliqués ; b. si le rapport de durabilité de l'organisation a fait l'objet d'une assurance externe : i. fournir un lien ou une référence au(x) rapport(s) d'assurance externe ou à la (aux) déclaration(s) d'assurance ; ii. décrire ce qui a été assuré ou non et sur quelles bases, notamment les normes d'assurance utilisées, le niveau d'assurance obtenu et les éventuelles limites de la procédure d'assurance ; iii. décrire la relation entre l'organisation et le prestataire d'assurance.	b. i. Rapports des auditeurs (p.356) ii. Rapports des auditeurs (p.356) iii. Collège des Commissaires (p.97)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2. Activités et travailleurs			
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	a. communiquer le(s) secteur(s) dans lequel(lesquels) elle est active ; b. décrire sa chaîne de valeur, y compris : i. les activités, les produits, les services et les marchés desservis ; ii. la chaîne d'approvisionnement ; iii. les entités situées en aval de l'organisation et leurs activités ; c. communiquer d'autres relations d'affaires ; d. décrire les changements significatifs dans 2-6-a, 2-6-b et 2-6-c par rapport à la période de reporting.	a. Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société (p.9) b. i. Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société (p.9-12) ii. Notre modèle d'entreprise : comment nous créons de la valeur pour la société (p.16-17) iii. Les clients de Proximus et l'utilisation de ses produits et services sont mentionnés tout au long du rapport, par exemple, à la page 9 'Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société', et à la page 17 le nombre d'utilisateurs est mentionné. c. Faits marquants (p.20-21) d. Il n'y a pas eu de changements importants dans l'organisation et sa chaîne d'approvisionnement.
2-7	Employés	a. communiquer le nombre total d'employés, ainsi qu'une répartition de ce total par sexe et par région ; b. communiquer le nombre total : i. d'employés permanents, ainsi que la répartition par sexe et par région ii. d'employés temporaires, ainsi que la répartition par sexe et par région ; iii. d'employés à horaires non garantis, ainsi que la répartition par sexe et par région ; iv. d'employés à temps plein, ainsi que la répartition par sexe et par région ; v. d'employés à temps partiel, ainsi que la répartition par sexe et par région ; c. décrire les méthodologies et les hypothèses utilisées pour compiler les données, y compris si les chiffres sont communiqués : i. en nombre de personnes, en équivalent temps plein (ETP), ou en utilisant une autre méthodologie ; ii. à la fin de la période de reporting, en tant que moyenne sur la période de reporting, ou en utilisant une autre méthodologie ; d. communiquer les informations contextuelles nécessaires à la compréhension des données communiquées dans 2-7-a et 2-7-b ; e. décrire les fluctuations significatives du nombre d'employés au cours de la période de reporting et entre les périodes de reporting.	a. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) b. i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) ii. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) iii. n/a iv. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.161) v. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) c. i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (Portée du rapport social) (p.160) d. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) e. n/a
2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	a. communiquer le nombre total de travailleurs qui ne sont pas des employés et dont le travail est contrôlé par l'organisation, et décrire : i. les types de travailleurs les plus courants et leur relation contractuelle avec l'organisation ; ii. le type de travail qu'ils effectuent ; b. décrire les méthodologies et les hypothèses utilisées pour compiler les données, y compris si le nombre de travailleurs qui ne sont pas des employés est communiqué : i. en nombre de personnes, en équivalent temps plein (ETP), ou en utilisant une autre méthodologie ; ii. à la fin de la période de reporting, en tant que moyenne sur la période de reporting, ou en utilisant une autre méthodologie ; c. décrire les fluctuations significatives du nombre de travailleurs qui ne sont pas des employés au cours de la période de reporting et entre les périodes de reporting.	a. i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.162) b. i. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160) ii. Rapport social (Portée du rapport social) (p.160)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
3. Gouvernance			
2-9	Structure et composition de la gouvernance	a. décrire la structure de gouvernance de l'organisation, notamment les comités de l'organe de gouvernance le plus élevé ; b. énumérer les comités de l'organe de gouvernance le plus élevé qui sont responsables des décisions et de la supervision de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes ; c. décrire la composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités en fonction : i. des membres exécutifs et non exécutifs ; ii. de l'indépendance ; iii. du mandat de l'organe de gouvernance ; iv. du nombre d'autres postes importants occupés et engagements majeurs pris par chaque membre et de la nature de ces engagements ; v. du sexe vi. de l'appartenance à un groupe social sous-représenté ; vii. des compétences pertinentes aux impacts de l'organisation ; viii. de la représentation des parties prenantes.	a. Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 89-93) b. Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) c. i. Conseil d'Administration (p.89-92) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) ii. Composition du Conseil d'Administration (p.90) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) iii. Composition du Conseil d'Administration (p.90) iv. Membres du Conseil d'Administration (p.98-103) et Membres du Leadership Squad (p.104-106) v. Composition du Conseil d'Administration (p.90) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93) vii. Membres du Conseil d'Administration (p.98-103) et Comités du Conseil d'Administration (p.92-93)
2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	a. décrire le processus de nomination et de sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités ; b. décrire les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé, notamment si et dans quelle mesure les éléments suivants sont pris en considération : i. les points de vue des parties prenantes (y compris les actionnaires) ; ii. la diversité ; iii. l'indépendance ; iv. les compétences pertinentes aux impacts de l'organisation.	a. - Conseil d'Administration (p.89) - Comités du Conseil d'Administration (p.92) b. i. Conseil d'Administration (p.89) iii. Conseil d'Administration (p.89)
2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	a. communiquer si le/la président(e) de l'organe de gouvernance le plus élevé est également un cadre supérieur de l'organisation ; b. si le/la président(e) est également un cadre supérieur, expliquer sa fonction au sein de la direction de l'organisation, les raisons de cet arrangement et la manière dont les conflits d'intérêts sont prévenus et atténués.	a. Conseil d'Administration (p.89-92) b. n/a
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	a. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs dans l'élaboration, l'approbation et la mise à jour des déclarations d'objectifs, de valeurs ou de mission, des stratégies, des politiques et des objectifs de l'organisation en matière de développement durable ; b. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la diligence raisonnable de l'organisation et des autres processus visant à identifier et à gérer les impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes, notamment : i. si et comment l'organe de gouvernance le plus élevé s'engage avec les parties prenantes pour soutenir ces processus ; ii. comment l'organe de gouvernance le plus élevé considère les résultats de ces processus ; c. décrire le rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans l'examen de l'efficacité des processus de l'organisation décrits dans 2-12-b, et communiquer la fréquence de cet examen.	a. Gouvernance du développement durable (p.94) b. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Gouvernance du développement durable (p.94) c. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	a. décrire comment l'organe de gouvernance le plus élevé délègue la responsabilité de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes, notamment : i. s'il a nommé des cadres supérieurs responsables de la gestion des impacts ; ii. s'il a délégué la responsabilité de la gestion des impacts à d'autres employés ; b. décrire le processus et la fréquence selon lesquels les cadres supérieurs ou d'autres employés communiquent auprès de l'organe de gouvernance le plus élevé concernant la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes.	a. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Gouvernance du développement durable (p.94) b. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	a. communiquer si l'organe de gouvernance le plus élevé est responsable de l'examen et de l'approbation des informations communiquées, y compris les thèmes pertinents de l'organisation et, dans l'affirmative, décrire le processus d'examen et d'approbation de ces informations ; b. si l'organe de gouvernance le plus élevé n'est pas responsable de l'examen et de l'approbation des informations communiquées, y compris les thèmes pertinents de l'organisation, expliquez-en la raison.	a. - Gouvernance du développement durable (p.94) - Détermination de la matérialité (p.153) b. n/a

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-15	Conflits d'intérêts	a. décrire les processus qui permettent à l'organe de gouvernance le plus élevé de s'assurer que les conflits d'intérêts sont prévenus et atténués ; b. communiquer si les conflits d'intérêts sont signalés aux parties prenantes, y compris, au minimum, les conflits d'intérêts relatifs à : i. l'appartenance à d'autres conseils ; ii. la participation croisée avec des fournisseurs ou d'autres parties prenantes ; iii. l'existence d'actionnaires majoritaires ; iv. des parties liées, leurs relations, leurs transactions et leurs soldes.	a. Conflit d'intérêts (p.95) b. Conflit d'intérêts (p.95)
2-16	Communication des préoccupations majeures	a. décrire si et comment les préoccupations majeures sont communiquées à l'organe de gouvernance le plus élevé ; b. communiquer le nombre total et la nature des préoccupations majeures qui ont été communiquées à l'organe de gouvernance le plus élevé pendant la période de reporting.	a. Comité d'audit et de supervision (p.92) b. Le programme de la conformité (p.108-109)
2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	a. communiquer les mesures prises pour faire progresser les connaissances, les compétences et l'expérience collectives de l'organe de gouvernance le plus élevé en matière de développement durable.	a. Gouvernance du développement durable (p.94)
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	a. décrire les processus d'évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes ; b. communiquer si les évaluations sont indépendantes ou non, et la fréquence des évaluations ; c. décrire les mesures prises en réponse aux évaluations, y compris les modifications apportées à la composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et aux pratiques organisationnelles.	a. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96) b. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96) c. Évaluation du Conseil d'Administration (p.95-96)
2-19	Politiques de rémunération	a. décrire les politiques de rémunération des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs, y compris : i. la rémunération fixe et la rémunération variable ; ii. les primes d'embauche et les aides à l'embauche ; iii. les indemnités de départ ; iv. les récupérations ; v. les avantages pour la retraite ; b. décrire comment les politiques de rémunération des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs sont liées à leurs objectifs et à leurs performances en matière de gestion des impacts de l'organisation sur l'économie, l'environnement et les personnes.	a. i. - Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration (p.117-119) - Structure de la rémunération du Leadership Squad (p.121-128) ii. Primes uniques et exceptionnelles (p.130) iii. Primes uniques et exceptionnelles (p.130) iv. Recouvrement de rémunération variable due (p.130) v. - Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration (p.117-119) - Primes d'assurance groupe (p.128-129) b. - Rémunération variable à court terme (p.123-126) - Rémunération variable à long terme (p.126-128)
2-20	Processus de détermination de la rémunération	a. décrire le processus d'élaboration de ses politiques de rémunération et de détermination de la rémunération, y compris : i. si des membres indépendants de l'organe de gouvernance le plus élevé ou un comité de rémunération indépendant supervisent le processus de détermination de la rémunération ; ii. comment les points de vue des parties prenantes (y compris les actionnaires) concernant la rémunération sont recherchés et pris en considération ; iii. si des consultants en rémunération participent à la détermination de la rémunération et, dans l'affirmative, s'ils sont indépendants de l'organisation, de son organe de gouvernance le plus élevé et des cadres supérieurs ; b. communiquer les résultats des votes des parties prenantes (y compris les actionnaires) sur les politiques et les propositions de rémunération, le cas échéant.	a. i. - Rémunération des membres du Leadership Squad (p.120-132) - Comité de nomination et de rémunération (p.93) ii. Programme de Rémunération Global - vision générale (p.120) b. Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent (p.134)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	a. communiquer le ratio entre la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation et la rémunération annuelle totale médiane de tous les employés (à l'exclusion de la personne la mieux payée) ; b. communiquer le ratio entre le pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation et le pourcentage médian d'augmentation de la rémunération annuelle totale de tous les employés (à l'exclusion de la personne la mieux payée) ; c. communiquer les informations contextuelles nécessaires pour comprendre les données et la manière dont elles ont été compilées.	a. Ratio de rémunération (p.133) b. Ratio de rémunération (p.133) c. Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise (p.132 -133)
4. Stratégie, politiques et pratiques			
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	a. communiquer une déclaration de l'organe de gouvernance le plus élevé ou du plus haut cadre supérieur de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie de contribution au développement durable.	a. Une stratégie audacieuse pour une société sécurisée, connectée et plus prospère (p.5-7)
2-23	Engagements politiques	a. décrire ses engagements politiques pour une conduite responsable des affaires, y compris : i. les instruments intergouvernementaux officiels auxquels les engagements font référence ; ii. si les engagements stipulent la conduite d'une diligence raisonnable ; iii. si les engagements prévoient l'application du principe de précaution ; iv. si les engagements stipulent le respect des droits de l'homme ; b. décrire son engagement politique spécifique à respecter les droits de l'homme, y compris : i. les droits de l'homme internationalement reconnus que l'engagement couvre ; ii. les catégories de parties prenantes, y compris les groupes à risque ou vulnérables, auxquelles l'organisation accorde une attention particulière dans son engagement ; c. fournir des liens vers les engagements politiques s'ils sont disponibles publiquement, ou, si les engagements politiques ne sont pas disponibles publiquement, en expliquer la raison ; d. communiquer le niveau auquel chacun des engagements politiques a été approuvé au sein de l'organisation, en précisant s'il s'agit du niveau le plus élevé ; e. communiquer la mesure dans laquelle les engagements politiques s'appliquent aux activités de l'organisation et à ses relations d'affaires ; f. décrire comment les engagements politiques sont communiqués aux travailleurs, aux partenaires commerciaux et aux autres parties concernées.	i. Conformité et normes éthiques (p.108-109) ii. Chaîne d'approvisionnement durable (p.111) iv. Le programme de la conformité (p.108) ; Droits de l'Homme (p.110) b. i. Le programme de la conformité (p.108) c. Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) et Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 108) e. Conformité et normes éthiques (p.108-109) f. Conformité et normes éthiques (p.108-109)
2-24	Intégration des engagements politiques	a. décrire comment elle intègre chacun de ses engagements politiques en matière de conduite responsable des affaires dans l'ensemble de ses activités et de ses relations d'affaires, y compris : i. comment elle répartit la responsabilité de la mise en œuvre des engagements entre les différents niveaux de l'organisation ; ii. comment elle intègre les engagements dans les stratégies organisationnelles, les politiques opérationnelles et les procédures opérationnelles ; iii. comment elle met en œuvre ses engagements avec et via ses relations d'affaires ; iv. la formation que l'organisation dispense sur la mise en œuvre des engagements.	a. ii. Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) iii. Chaîne d'approvisionnement durable (p.111) iv. Conformité et normes éthiques (p.108-109)
2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	a. décrire ses engagements à prévoir, ou coopérer sur la remédiation des impacts négatifs identifiés par l'organisation comme étant causés par elle ou auxquels elle a contribué ; b. décrire l'approche adoptée pour identifier et traiter les réclamations, y compris les mécanismes de réclamation que l'organisation a mis en place ou auxquels elle participe ; c. décrire les autres processus que l'organisation prévoit, ou sur lesquels elle coopère, pour la remédiation des impacts négatifs qu'elle identifie comme ayant été causés par elle ou auxquels elle a contribué ; d. décrire comment les parties prenantes qui sont les utilisateurs prévus des mécanismes de réclamation sont impliquées dans la conception, l'examen, l'exploitation et l'amélioration de ces mécanismes ; e. décrire comment l'organisation mesure l'efficacité des mécanismes de réclamation et autres processus de remédiation, et fournit des exemples de leur efficacité, y compris les commentaires des parties prenantes.	

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	a. décrire les mécanismes qui permettent aux individus de : i. demander des conseils sur la mise en œuvre des politiques et des pratiques de l'organisation en matière de conduite responsable des affaires ; ii. soulever des préoccupations concernant la conduite des affaires de l'organisation.	b. Le programme de la conformité (p.108-109)
2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	a. communiquer le nombre total de cas significatifs de non-conformité aux législations et aux réglementations pendant la période de reporting, et une répartition de ce total par : i. cas pour lesquels des amendes ont été encourues ; ii. cas pour lesquels des sanctions non monétaires ont été encourues ; b. communiquer le nombre total et la valeur monétaire des amendes pour des cas de nonconformité aux législations et aux réglementations qui ont été versées pendant la période de reporting, ainsi qu'une répartition de ce total par : i. amendes pour des cas de non-conformité aux législations et aux réglementations survenus pendant la période de reporting actuelle ; ii. des amendes pour des cas de non-conformité aux législations et aux réglementations survenus au cours des périodes de reporting précédentes ; c. décrire les cas significatifs de non-conformité ; d. décrire comment elle a déterminé les cas significatifs de non-conformité.	
2-28	Adhésions à des associations	a. communiquer les adhésions à des associations sectorielles, d'autres adhésions à des associations et les organisations de défense d'intérêts nationales ou internationales dans lesquelles elle joue un rôle important.	a. VBO/FEB, VOKA, ETNO, Agoria, BECI, UWE, GSMA, ETIS, FITCE, Cyber Security Coalition, Guberna, Center on Regulation in Europe, Greenwin, Experience@work, #embrace difference, Open@work, Women on board, #iamremarkable, Belgian Association of Marketing, JAC (Liste non exhaustive)

5. Engagement des parties prenantes

2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	a. décrire son approche de l'engagement avec les parties prenantes, y compris i. les catégories de parties prenantes avec lesquelles elle s'engage, et la manière dont elles sont identifiées ; ii. l'objectif de l'engagement des parties prenantes ; iii. comment l'organisation cherche à assurer un engagement significatif avec les parties prenantes.	a. i. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156) ii. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159) iii. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
2-30	Négociations collectives	a. communiquer le pourcentage d'espace total d'employés couverts par des négociations collectives ; b. pour les employés non couverts par des négociations collectives, indiquez si l'organisation détermine leurs conditions de travail et d'emploi sur la base des négociations collectives qui couvrent ses autres employés ou sur la base des négociations collectives d'autres organisations.	a. Rapport social (S1 : Effectifs) (p.160)

GGRI 3 : Thèmes pertinents 2021 - Éléments d'information et conseils sur les thèmes pertinents de l'organisation

3-1	Processus pour déterminer les thèmes pertinents	a. décrire le processus qu'elle a suivi pour déterminer ses thèmes pertinents, y compris : i. identifié les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme, dans l'ensemble de ses activités et de ses relations d'affaires ; ii. hiérarchisé les impacts pour le reporting en fonction de leur importance ; b. spécifié les parties prenantes et les experts dont les opinions ont influencé le processus de détermination de ses thèmes pertinents	a. i. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) ; Détermination de la matérialité (p.153) ii. Approche de reporting intégré en 2022 (p.3) ; Détermination de la matérialité (p.153) b. Détermination de la matérialité (p.153)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
3-2	Liste des thèmes pertinents	a. énumérer ses thèmes pertinents ; b. communiquer les modifications apportées à la liste des thèmes pertinents par rapport à la période de reporting précédente.	a. Détermination de la matérialité (p.154) b. Détermination de la matérialité (p.153)
IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS - lié aux thèmes pertinents Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge & Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) ; Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) c. Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) d. i. - Répondre aux préoccupations en matière de santé (p.32) - Gouvernance du développement durable (p.94) iii. - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) - Activités au Benelux (p.46-48) e. ii. - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) iii. - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.27) - Déployer notre réseau fibre dans tout le pays (p.28-29) - Offrir la meilleure expérience mobile en Belgique (p.30-32) - Activités au Benelux (p.46-48) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique (p.26-34) - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.44-56
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordables à la fibre	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de villes et communes où la 5G est disponible	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de use-cases de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de partenaires MVNO ayant accès à la 5G	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de connexions internet (segment Consumer)	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	NPS de nos clients petites et moyennes entreprises	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - L'expérience client au cœur de nos priorités (p.40)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION 2016 - lié au thème pertinent Conduite et éthique d'entreprise			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p.108) c. Le programme de la conformité (p.108-109) d. i. - Le programme de la conformité (p.108-109) - Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) - Gouvernance du développement durable (p.94) e. ii. Le programme de la conformité (p.108-109)
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/du Code de conduite	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p.108-109)
	Indicateur propre	Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p.108-109)
MATIÈRES 2016 - lié au thème pertinent Infrastructure durable			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66) d. i. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66) ii. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58-66) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. - Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179) iii. Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 301 : Matières 2016	Indicateur propre	Nombre de modems et de décodeurs reconditionnés	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	Indicateur propre	Nombre de GSM collectés	- Aperçu de #inspire2022 (p.24-25) - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
ÉNERGIE 2016 - lié au thème pertinent Énergie et émissions de CO₂			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) b. Contribuer à la transition écologique (p.59-62) c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172) iii. Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental (E1 : Énergie) (p.171-172)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
ÉMISSIONS 2016 - lié au thème pertinent Énergie et émissions de CO₂			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Ouvrer pour une société verte et digitale (p.58-65) b. Contribuer à la transition écologique (p.59-62) c. Ouvrer pour une société verte et digitale (p.58) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) ; Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178) iii. Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) ; Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-2	Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175)
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2 : Émissions) (p.173-175) - Rapport environnemental (E3 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services) (p.178)
DÉCHETS 2020 - lié au thème pertinent Économie circulaire			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) d. - Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) - Gouvernance du développement durable (p.94) i. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) ii. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) iii. Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) e. ii. - Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179) - Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181) iii. - Aperçu #inspire2022 (p.25) - Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p.63-64) - Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 306 : Déchets 2020	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E4 : Circularité) (p.179)
ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016 - lié au thème pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Ouvrir pour une société verte et digitale (p.58) c. Contribuer à la transition écologique (p.59) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181) iii. Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)
	Indicateur propre	Manifestes Circulaires signés	Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)
EMPLOI 2016 - lié au thème pertinent Bien-être au travail			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur (p.76) ; Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) c. Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) d. - Le modèle de gouvernance de Proximus (p.89) - Gouvernance du développement durable (p.94) - Le programme de la conformité (p.108-109) iii. Créer un environnement de travail positif pour tous (p.84-85) e. ii. Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165) iii. Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2 : Bien-être, satisfaction et rétention) (p.163-165)
FORMATION ET ÉDUCATION 2016 - lié au thème pertinent Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur (p.76) ; - Façonner la main-d'oeuvre de demain (p.79-81) c. Façonner la main-d'oeuvre de demain (p.79-81) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166) iii. Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156)
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	- Aperçu #inspire2022 (p.24-25) - Rapport social (S3 : Formation et développement) (p.166)
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur (p.75-81)
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	L'évaluation des performances, le développement et l'accompagnement de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre processus d'évaluation des performances se concentre sur les points forts des employés afin de les aiguïser davantage, par le biais d'un coaching et d'un feedback continu. Nous sommes convaincus que cette approche est bénéfique pour l'employé lui-même. En effet, un employé qui évolue et se développe, sera d'autant plus performant. Elle est également bénéfique pour Proximus car elle lui permet, au final, de renouer avec la croissance. Au moins 2 fois par an, chaque employé actif reçoit une évaluation de ses performances et de sa carrière.
	Indicateur propre	(€) millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	Aperçu #inspire2022 (p.24-25)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES 2016 - lié au thème pertinent Accès au digital			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) c. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) d. i. Contribuer à une société digitale (p.67-69) ii. Contribuer à une société digitale (p.67-69) iii. Contribuer à une société digitale (p.67-69) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170) iii. Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage des appareils testés jugés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Aperçu #inspire2022 (p.24-25)
	Indicateur propre	Nombre de codes wi-fi distribués	Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170)
	Indicateur propre	Nombre de PC portables donnés	Rapport social (S6 : Inclusion digitale) (p.170)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016 - lié au thème pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Ouvrir pour une société verte et digitale (p.58) c. Le programme de la conformité (p.108-109) - d. i. Le programme de la conformité (p.108-109) ii. Le programme de la conformité (p.108-109) - e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 414 : évaluation sociale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental (E5 : Chaîne d'approvisionnement) (p.181)
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS 2016 - lié aux thèmes Tenir nos promesses au client & Rapport qualité-prix pour le client			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) c. Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes (p.45) - d. iii. Activités au Benelux (p.46-52) ; Activités internationales (p.53-55) - e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Aperçu #inspire2022 (p.24-25) iii. Aperçu #inspire2022 (p.24-25) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)

Norme GRI	Élément d'information	Exigences de l'élément d'information	Localisation
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Satisfaction des clients résidentiels quant au rapport qualité/prix de leur pack Proximus	Activités au Benelux (p.47)
CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DES CLIENTS 2016 - lié au thème pertinent Confidentialité et protection des données			
3-3	Gestion des thèmes pertinents	Pour chaque thème pertinent communiqué dans l'Élément d'information 3-2, l'organisation doit : a. décrire les impacts réels et potentiels, négatifs et positifs, sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme ; b. indiquer si l'organisation est impliquée dans les impacts négatifs via ses activités ou du fait de ses relations d'affaires, et décrire les activités ou les relations d'affaires concernées ; c. décrire ses politiques ou ses engagements concernant le thème pertinent ; d. décrire les mesures prises pour gérer le thème et les impacts associés, notamment : i. les actions qui visent à prévenir ou à atténuer les impacts négatifs potentiels ; ii. les actions qui visent à remédier aux impacts négatifs réels, y compris les actions pour assurer leur remédiation ou pour coopérer pour y remédier ; iii. les actions pour gérer les impacts positifs réels et potentiels ; e. communiquer les informations suivantes sur la mesure de l'efficacité des mesures prises : i. les processus utilisés pour mesurer l'efficacité des actions ; ii. les objectifs, les cibles et les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès ; iii. l'efficacité des actions, y compris les progrès vers les objectifs et les cibles ; iv. les enseignements tirés et la manière dont ils ont été intégrés dans les politiques et les procédures opérationnelles de l'organisation ; f. décrire comment l'engagement des parties prenantes a influencé les mesures prises (3-3-d) et comment il a permis de déterminer si les mesures ont été efficaces (3-3-e).	a. Oeuvrer pour une société verte et digitale (p.58) c. Construire la confiance digitale (p.70) d. i. Construire la confiance digitale (p.70-74) ii. Construire la confiance digitale (p.70-74) e. i. Gouvernance du développement durable (p.94) ii. Construire la confiance digitale (p.70-74) iii. Construire la confiance digitale (p.74) f. Dialogue avec nos parties prenantes (p.156-159)
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	Indicateur propre	Nombre d'attaques d'ingénierie sociale envers nos employés	Construire la confiance digitale (p.71)



Etats financiers consolidés

Etats Financiers Consolidés

Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2022 et 2021.

Bilan consolidé	206
Compte de résultats consolidé.....	207
Etat consolidé du résultat global.....	208
Tableau consolidé des flux de trésorerie.....	209
Tableau consolidé des variations des capitaux propres.....	211
Annexes aux états financiers consolidés.....	212
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise.....	212
Annexe 2. Principales règles comptables.....	213
Annexe 3. Goodwill.....	231
Annexe 4. Immobilisations incorporelles.....	234
Annexe 5. Immobilisations corporelles.....	235
Annexe 6. Locations.....	236
Annexe 7. Coûts des contrats.....	238
Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées.....	240
Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur.....	248
Annexe 10. Impôts sur le résultat.....	249
Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat.....	251
Annexe 12. Autres actifs non courants.....	258
Annexe 13. Stocks.....	258
Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats.....	259
Annexe 15. Autres actifs circulants.....	261
Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente.....	261
Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	262
Annexe 18. Capitaux.....	263
Annexe 19 : Dettes portant intérêts.....	264
Annexe 20. Provisions.....	270
Annexe 21. Autres dettes à long terme.....	271
Annexe 22. Autres dettes à court terme.....	272
Annexe 23. Chiffre d'affaires.....	272
Annexe 24. Autres produits d'exploitation.....	274
Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes.....	275
Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail.....	276
Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail.....	277
Annexe 28. Amortissements.....	277
Annexe 29. Produits financiers nets.....	278

Annexe 30. Bénéfice par action.....	278
Annexe 31. Dividendes payés et proposés.....	279
Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers.....	279
Annexe 33. Informations sur les parties liées	293
Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels.....	295
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions	298
Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises.....	299
Annexe 37. Information sectorielle.....	299
Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées	302
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture.....	303

Bilan consolidé

(en millions EUR)

ACTIF	Annexe	Au 31 décembre	
		2021 révisé	2022
ACTIFS NON COURANTS		7.699	8.589
Goodwill	3	2.588	2.595
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	1.265	1.779
Immobilisations corporelles	5	3.311	3.531
Actifs au titre du droit d'utilisation	6	274	277
Créances locatives		6	7
Coûts des contrats	7	110	111
Entreprises associées et coentreprises	8	34	43
Actifs d'impôts différés	10	6	5
Participation au capital évaluée à la juste valeur	9	1	1
Actifs relatifs aux pensions	11	80	140
Autres actifs non courants	12	24	99
ACTIFS COURANTS		1.685	1.952
Stocks	13	132	187
Créances commerciales	14	879	938
Actifs sur contrats	14	120	137
Impôts à récupérer		166	24
Autres actifs circulants	15	140	269
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	249	299
Actifs non-courants détenus en vue de la vente	16	0	99
TOTAL DE L'ACTIF		9.384	10.541
PASSIF	Annexe		
CAPITAUX	18	2.978	3.308
Capitaux propres attribuables à la société mère	18	2.978	3.307
Intérêts minoritaires	18	0	1
DETTES A LONG TERME		3.897	4.231
Dettes portant intérêts ⁽¹⁾	19	2.737	2.676
Obligations locatives	6	204	199
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	447	361
Provisions	20	153	136
Impôts différés et latences fiscales passives	10	136	181
Autres dettes à long terme	21	220	679
DETTES A COURT TERME		2.509	3.002
Dettes portant intérêts	19	252	588
Obligations locatives	6	69	73
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	62	52
Dettes commerciales		1.548	1.620
Passifs sur contrats	22	135	127
Dettes fiscales		11	16
Autres dettes à court terme	22	432	526
TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX		9.384	10.541

(1) "Produits dérivés détenus à des fins spéculatives" ont été reclassés des "dettes portant intérêts" aux "dettes ne portant pas d'intérêts". Ce reclassement s'est élevé à 3 millions en 2021.

Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2021	2022
Chiffre d'affaires net	23	5.537	5.853
Autres produits d'exploitation	24	42	60
Revenus totaux		5.579	5.914
Achats de matériel et de services liés aux ventes	25	-1.997	-2.186
Dépenses liées à la force de travail	26	-1.200	-1.301
Dépenses non liées à la force de travail	27	-554	-601
Charges opérationnelles totales avant amortissements		-3.751	-4.088
Bénéfice opérationnel avant amortissements		1.828	1.826
Amortissements	28	-1.183	-1.179
Bénéfice opérationnel		645	647
Produits financiers		4	4
Coûts financiers		-58	-53
Charges financières nettes	29	-54	-49
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	8.3	-10	-20
Bénéfice avant impôts		581	578
Charge d'impôts	10	-137	-128
Bénéfice net		445	450
Attribuable aux :	18		
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)		443	450
Intérêts minoritaires		1	0
Résultat de base par action (en EUR)	30	1,37	1,40
Résultat dilué par action (en EUR)	30	1,37	1,40
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	322.751.990	322.552.465
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	322.751.990	322.552.465

Etat consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2021	2022
Bénéfice net		445	450
Autres éléments du résultat global :			
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats			
Ecart de conversion des activités étrangères		15	10
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres		-13	204
Transfert vers le compte de résultats		-2	0
Total avant impacts fiscaux liés		1	215
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres		3	-51
Impôts liés aux éléments pouvant être reclassés		4	-51
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats - après impôts		4	163
Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies	11	142	125
Total avant impacts fiscaux liés		142	125
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies		-35	-19
Impôts liés aux éléments ne pouvant pas être reclassés		-35	-19
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en compte de résultats, net des effets fiscaux		106	106
Résultat global total		555	719
Attribuable aux:			
Actionnaires de la maison mère		553	719
Intérêts minoritaires		3	0

Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Au 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2021	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Bénéfice net		445	450
Ajustements pour :			
Amortissements	4/5/6	1.183	1.179
Perte de valeur sur actifs courants et non-courants	3/4/5	2	0
Augmentation / (diminution) des provisions	20	9	-19
Charges/(produits) d'impôts différés	10	-12	-24
Perte / (gain) des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	8.3	10	20
Revalorisation à la juste valeur des instruments financiers	29	1	1
Ajustements relatifs aux coûts financiers (1)		-2	0
Perte / (gain) sur la cession de biens, d'installations et d'équipements	24	-1	-4
Cash-flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement		1.634	1.602
Variations de :			
Stocks		-26	-55
Créances commerciales		11	-62
Autres actifs		-54	120
Dettes commerciales		144	52
Autres dettes		-15	92
Dettes nettes des pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	-74	-31
Diminution/(Augmentation) des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales		-13	116
Cash-flow net d'exploitation		1.621	1.717
Cash-flow des activités d'investissement			
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	4/5	-1.137	-1.441
Cash payé pour des investissements dans des entreprises associées et des co-entreprises	8.4	-44	-30
Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées	8.4	-130	-3
Cash net obtenu de la vente d'immobilisations corporelles et d'autres actifs à long terme		6	13
Cash-flow net des activités d'investissement		-1.305	-1.461
Cash-flow avant activités de financement			
Paiements de loyers excluant les intérêts	6	-79	-89
Cash-flow Libre		237	167
Cash-flows des activités de financement autres que les paiements de loyers			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-388	-387
Dividendes aux et transactions avec les intérêts minoritaires	18.2	-217	2
Vente/ (achat) d'actions propres		2	-5
Augmentation / (diminution) des capitaux propres		-1	0
Émission de contrats de financement d'actifs	19.3	0	65
Remboursement de contrats de financement d'actifs	19.3	0	-18

Flux financier du dénouement des instruments de couverture de flux de trésorerie échus lié à la dette à long terme		-13	0
Emission de dette (2)	19.3	980	477
Remboursement de dette (2)	19.3	-663	-252
Cash-flows utilisés dans les activités de financement autres que les paiements de loyers		-299	-119
Ecart de conversion		1	1
Evolution nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		-62	50
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		310	249
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	17	249	299

Informations complémentaires

(A) Le cash-flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants :

Intérêts payés		-46	-51
Intérêts reçus		1	2
Impôts sur le résultat payés		-198	-4

(B) cash-flow libre : cash-flow avant activités de financement et après paiements de loyers

(1) Le recyclage des gains et des pertes sur les swaps de taux d'intérêt des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat est présenté comme un mouvement non-cash.

(2) Les dettes comprennent les dettes à long-terme et les dettes à court terme

Tableau consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Instruments de capitaux propres et réserve de couverture	Autres réserves de réévaluation	Ecart de conversion	Compensation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres attribuables à la société mère	Intérêts minoritaires	Capitaux totaux
Solde au 1er janvier 2021	1.000	-423	100	4	-208	-8	3	2.434	2.903	123	3.026
Résultat global total	0	0	0	-11	106	14	0	443	553	3	555
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2020)	0	0	0	0	0	0	0	-226	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2021)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Achat de minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	-92	-92	-126	-218
Actions propres											
Vente d'actions propres	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2
Options sur actions											
Options échues	0	0	0	0	0	0	-3	3	0	0	0
Total des transactions avec les actionnaires	0	1	0	0	0	0	-3	-475	-477	-126	-603
Solde au 31 décembre 2021	1.000	-422	100	-7	-102	7	0	2.403	2.978	0	2.978
Résultat global total	0	0	0	154	106	10	0	450	719	0	719
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2021)	0	0	0	0	0	0	0	-226	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2022)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Achat de minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3
Actions propres											
Vente d'actions propres	0	-3	0	0	0	0	0	-2	-5	0	-5
Total des transactions avec les actionnaires	0	-3	0	0	0	0	0	-388	-390	1	-390
Solde au 31 décembre 2022	1.000	-425	100	147	4	16	0	2.465	3.307	1	3.308

Annexes aux états financiers consolidés

Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2022 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 16 février 2023. Ils comprennent les états financiers de Proximus SA, ses filiales et co-entreprises (ci-après dénommés le « Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence.

Proximus S.A. est une Société Anonyme de Droit Public établie en Belgique. La transformation de Proximus S.A. d'une « Entreprise Publique Autonome » en une « Société Anonyme de Droit Public » a été mise en œuvre par l'arrêté royal du 16 décembre 1994. Le siège social de Proximus S.A. est établi au boulevard du Roi Albert II, 27 à 1030 Bruxelles en Belgique. Les actions de Proximus sont cotées sur Euronext Brussels.

Proximus Groupe (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communications opérant sur les marchés belge et internationaux. En offrant des expériences de communication et de divertissement aux consommateurs résidentiels et en permettant la transformation numérique des entreprises, nous ouvrons un monde d'opportunités numériques, afin d'améliorer la vie privée et les capacités professionnelles des utilisateurs. Grâce à une interconnexion avancée des réseaux de téléphonie fixe et mobile, le Groupe offre un accès partout et à tous lié aux services numériques et aux données ainsi qu'à une large offre de contenu multimédia. Le Groupe est un pionnier de l'innovation dans le domaine des TIC avec des solutions intégrées basées sur l'IoT, l'analyse des données, le cloud et la sécurité. Le Groupe a l'ambition de devenir l'opérateur de référence en Europe grâce à des réseaux de nouvelle génération, un véritable état d'esprit numérique et une ouverture aux partenariats et aux écosystèmes, et contribuer à une Belgique numérique sûre, durable, inclusive et prospère. En Belgique les principaux produits et services du Groupe sont proposés sous les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Le Groupe est également actif au Luxembourg sous les marques Tango et Telindus Luxembourg et aux Pays-Bas sous la marque Telindus Netherlands. Les activités du Groupe de transport (« carrier ») internationaux sont gérées par BICS, un facilitateur de communications internationales de premier plan, l'un des principaux transporteurs de données vocales mondiaux et le principal fournisseur de services de données mobiles dans le monde. Avec TeleSign le Groupe intègre également un leader en pleine croissance dans le domaine des services d'identité numérique au service des plus grandes marques Internet, des champions du numérique et des entreprises du cloud.

Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 11.634 au 31 décembre 2022 et 11.532 au 31 décembre 2021.

Durant l'année 2022 la répartition du personnel du Groupe était de 168 directeurs pour 11.361 employés. En 2021 le nombre moyen de directeurs était 169 pour 11.276 employés.

Annexe 2. Principales règles comptables

Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2022 présentés ci-joints ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière ("IFRS") telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Le Groupe a choisi de n'appliquer anticipativement aucune norme et interprétation de l'IASB.

Changement de règles comptables

Le Groupe n'adopte pas anticipativement les standards et interprétations. Les règles comptables utilisées sont identiques à celles des années précédentes à l'exception du fait que le Groupe a décidé de modifier volontairement ses règles d'évaluation pour les droits de diffusion de sports pluri-saisonnières (voir ci-dessous) et a appliqué les nouvelles normes et interprétations IFRS ou les révisions de celles-ci, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui sont devenues obligatoires à partir du 1er janvier 2022. Ces changements sont détaillés ci-dessous :

Amendements aux standards :

- Amendements à l'IFRS 16 Locations (« allègements de loyers liés à la Covid-19 pour les périodes démarrant à partir du 1 avril 2021 ») ;
- Amendements à l'IFRS 3 (« Regroupement d'entreprises références au cadre conceptuel »)
- Amendements à l'IAS 16 (« Produits antérieurs à l'utilisation prévue »)
- Amendements à l'IAS 37 (« Provisions, passifs et actifs éventuels – Contrats déficitaires – Coûts d'exécution du contrat »)
- Améliorations annuelles aux standards IFRS cycle 2018-2020 ;

L'application de ces nouveaux standards et amendements n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

En 2022, les règles comptables concernant la reconnaissance des droits de diffusion du football et de tous les autres droits de diffusion de sports pluri-saisonnières ont été mises à jour pour mieux refléter le fait que ces contrats fournissent des droits et des obligations à long terme à Proximus. Les règles mises à jour prévoient de capitaliser les droits de diffusion du football, et tous les autres droits de diffusion de sports pluri-saisonnières, pour la durée totale du contrat, ainsi que la reconnaissance du passif correspondant (pour la durée totale du contrat). Selon les règles comptables précédentes, ces droits et le passif correspondant étaient comptabilisés par saison. Cette mise à jour n'a pas d'impact sur le compte de résultat, l'état des capitaux propres ou le tableau des flux de trésorerie.

Les chiffres comparatifs de 2021 ont été retraités comme résumé ci-dessous pour refléter les politiques comptables mises à jour.

(en millions EUR)	Au 1er janvier 2021	Retraitement	Au 1er janvier 2021 révisé
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	1.047	184	1.231
Autres dettes à long terme	102	154	256
Dettes commerciales	1.213	30	1.243

(en millions EUR)	Au 31 décembre 2021	Retraitement	Au 31 décembre 2021 révisé
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	1.113	151	1.265
Autres dettes à long terme	102	118	220
Dettes commerciales	1.515	34	1.548

Segments opérationnels

Les segments opérationnels du Groupe sont les composantes du Groupe dont les résultats opérationnels sont revus régulièrement par son Leadership Squad, le principal décideur opérationnel du Groupe (PDO), afin de prendre des décisions sur les ressources à allouer aux segments et d'en évaluer les performances.

Les rapports internes de rentabilité qui sont régulièrement revus par le PDO afin d'allouer les ressources aux segments et évaluer les performances, sont organisés suivant la nature des produits et services et géographiquement. Il en résulte une définition des segments opérationnels comme suit :

- **Domestic** : segment offrant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et au Benelux. Ce segment opérationnel regroupe les anciennes business units CBU, EBU et CWS.
- **International Carrier Services (BICS)** est responsable pour les activités de transport « carrier » sur le marché international des communications.
- **TeleSign** : est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises du cloud.

Indicateurs de performance alternatifs

Le Groupe fait usage d'indicateurs de performance alternatifs (« AIP ») dans ses états financiers et annexes. Un AIP est un indicateur financier historique ou futur de la performance, de la situation financière ou des flux de trésorerie qui se différencie d'un indicateur financier défini dans le référentiel comptable applicable (IFRS).

Un glossaire les décrivant est repris dans la section « Discussion et Analyse des Résultats Financiers Consolidés par la Direction ». Ils sont employés de manière constante dans le temps et ajustés si nécessaire.

Base de la consolidation

L'annexe 8 présente une liste des filiales, des entreprises communes, des co-entreprises et entreprises associées.

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe. Il est question de "contrôle" quand le Groupe détient le pouvoir sur une entité, qu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec cette entité et qu'il a la capacité d'influer sur ses rendements du fait du pouvoir qu'il détient.

Les filiales sont consolidées à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle et cessent de l'être quand le Groupe en perd le contrôle. Les soldes des comptes et transactions entre les entreprises du Groupe, de même que les pertes ou profits non réalisés qui en résultent, sont éliminés intégralement lors de la consolidation. Quand les règles comptables des filiales ne sont pas alignées avec celles du Groupe, elles sont adaptées pour garantir l'établissement des états financiers consolidés sur la base de règles comptables uniformes.

Les modifications de pourcentage de détention dans les filiales qui n'entraînent pas la perte de contrôle sur celles-ci sont comptabilisées comme des transactions sur capitaux propres. Toute différence entre la variation des intérêts minoritaires et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est reconnue directement parmi les capitaux propres et affectée aux propriétaires. Les frais accessoires liés à l'acquisition ou à la cession d'intérêts minoritaires dans une filiale quand le contrôle est conservé, ne sont reconnus en diminution des fonds propres que s'ils représentent des coûts marginaux directement liés à la transaction sur fonds propres.

Les entreprises communes sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, relatifs à ceux-ci. Les arrangements dont la forme et le but sont tels que les parties sont pour ainsi dire les seules sources de flux de trésorerie contribuant à la poursuite des activités sont considérés comme des entreprises communes.

Quand le Groupe exerce ses activités sous forme d'entreprise commune, il reconnaît relativement à ses intérêts après éliminations inter-entreprises sa quote-part des actifs et passifs et des charges et produits. Le revenu n'est reconnu que quand l'entreprise commune vend sa production à des tiers.

Les co-entreprises sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de ces co-entreprises. Le contrôle conjoint est l'accord contractuel de partage du contrôle qui n'existe que quand les décisions concernant les activités concernées requièrent l'accord unanime des parties partageant le contrôle. Les co-entreprises sont intégrées dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les sociétés associées sont celles dans lesquelles le Groupe possède une influence significative. Ces dernières sont définies comme des sociétés pour lesquelles le Groupe peut participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans exercer un pouvoir de contrôle sur les sociétés. Ces participations sont intégrées dans les comptes selon la méthode de mise en équivalence.

Selon cette méthode, les participations détenues dans les sociétés associées ou des co-entreprises sont comptabilisées à l'origine au coût d'acquisition. Ce coût est par la suite ajusté afin de comptabiliser la quote-part du Groupe dans le profit/ la perte (ou autres éléments du résultat global) de l'entreprise associée. Ces participations et la part du Groupe dans le résultat de l'exercice sont présentées dans le bilan et le compte de résultats respectivement comme des participations dans des sociétés mises en équivalence et co-entreprises et comme une quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

Regroupements d'entreprises

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée est mesurée à la juste valeur. Cette dernière correspond à la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés, des dettes encourues au profit des propriétaires précédents de l'entreprise contrôlée et des instruments de capitaux propres émis, le tout étant échangé contre le contrôle de l'entreprise acquise. Les coûts liés à l'acquisition sont pris en charge dans le compte de résultats dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

A la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leurs justes valeurs à cette date. Il en va de même pour les actifs et les dettes non encore reconnus dans le bilan de l'entreprise acquise. Il s'agit essentiellement de bases de données clients et de marques.

Les intérêts minoritaires sont initialement comptabilisés au prorata de leur participation dans l'actif net de l'entreprise acquise.

Jugements et estimations

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, le management est amené à faire des jugements et estimations qui affectent les montants repris dans les états financiers.

Les jugements et estimations qui sont faits à chaque date de clôture reflètent les conditions existantes à ces dates (par exemple : prix du marché, taux d'intérêts, taux de change, ainsi que les règles et orientations comptables existantes dans les domaines où il existe peu de littérature faisant autorité). Bien que ces estimations soient basées sur la meilleure connaissance des événements actuels par le management et des actions pouvant être entreprises par celui-ci, les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations.

Proximus a évalué les impacts directs et indirects sur les risques dans ses activités commerciales, ses opérations et le reporting financier qui sont liés aux changements climatiques. Le Groupe n'a pas identifié d'impacts significatifs sur les jugements et estimations liés au changement climatique.

Jugements critiques dans le cadre de l'application des règles comptables

Les jugements suivants sont ceux qui sont cruciaux, en dehors de ceux qui entraînent des estimations (qui sont présentés séparément) et que le management a faits dans le cadre de l'application des règles comptables du Groupe et qui ont les impacts les plus importants sur les montants présentés dans les états financiers.

- Evaluation du contrôle d'entités constituées dans le cadre du déploiement du réseau fibre

Dans le cadre de son objectif ultime, qui est de connecter la Belgique grâce à un réseau ouvert et prêt pour l'avenir offrant une connectivité à haut ou très haut débit à chaque foyer et entreprise, y compris dans les zones moins densément peuplées, Proximus a co-créé trois sociétés distinctes, Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien, pour accélérer le déploiement de la fibre optique respectivement en Flandre, en Wallonie et dans la Communauté germanophone.

Ces trois co-entreprises ont pour mission d'étudier, de concevoir, de construire, d'entretenir, de mettre à niveau, de posséder, de déployer, d'exploiter et de commercialiser l'infrastructure de fibre optique dont le réseau doit couvrir la connexion au domicile (le Fiber-To-The-Home network "réseau FTTH"), avec une vitesse de déploiement minimale, une ambition de couverture par zone définie, une certaine qualité technique (vitesse, capacité, etc.). Les réseaux à construire seront ouverts et neutres, c'est-à-dire mis à la disposition de tous les fournisseurs de services à des conditions non exclusives et non discriminatoires afin de permettre aux fournisseurs de services (Proximus par exemple) de se concurrencer sur le marché data performant (Gbps market).

Dans son évaluation du type de contrôle qu'elle exerce sur ces sociétés (contrôle seul, contrôle conjoint ou influence significative), Proximus a identifié quelles étaient les activités pertinentes des sociétés, comment les décisions concernant ces activités étaient prises et si elle obtenait un

rendement variable de son interaction avec elles, via, entre autres, l'exercice de ses droits de vote. D'autres faits et circonstances ont également été pris en compte dans l'évaluation, tels que les objectifs sociaux des sociétés, la nature et les autres actionnaires des sociétés, l'existence de contextes convenus et négociés au préalable et la dépendance des sociétés vis-à-vis de leurs actionnaires en tant que sources de flux de trésorerie contribuant à la continuité de leurs opérations.

Proximus a conclu qu'elle ne contrôlait pas seule ces trois entités car les décisions concernant les activités identifiées comme pertinentes dans le contexte des accords signés avec les co-investisseurs ne sont pas prises seules par Proximus. Ces décisions concernent essentiellement l'approbation du budget, la nomination et le licenciement des cadres supérieurs, la commercialisation de l'offre, la construction du réseau. Par ailleurs, sur base des informations dont elle disposait au moment où elle a conclu qu'elle ne contrôlait pas ces entités, Proximus ne s'attend pas à être substantiellement la seule source de flux de trésorerie contribuant à la continuité de l'exploitation de ces entités.

Sur cette base, le Groupe a conclu que les investissements dans Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien, se qualifient actuellement et respectivement comme entreprise associée, co-entreprise et entreprise associée. Ces conclusions sont contrôlées périodiquement à la lumière des critères de contrôle, des faits sous-jacents, de la gouvernance et des accords existants entre les actionnaires ou avec les sociétés.

Sources principales d'incertitudes relatives aux estimations

- Litiges, passifs et actifs éventuels (voir annexe 34)

En ce qui concerne les litiges et passifs éventuels, l'usage de jugement est nécessaire dans la détermination de l'existence éventuelle d'une obligation résultant d'événements passés, dans l'estimation de la probabilité d'un décaissement économique et dans la quantification du décaissement probable de ressources économiques. Ce jugement est revu lorsque de nouvelles informations sont disponibles et avec l'aide d'experts externes.

- Valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie comprenant du goodwill

Les hypothèses clés retenues dans le cadre du test de perte de valeur pour déterminer la valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie auxquelles un goodwill est alloué sont commentées dans l'annexe 3 (Goodwill).

- Hypothèses actuarielles relatives à la valorisation des obligations liées aux avantages octroyés aux employés et des actifs des plans

Le Groupe offre plusieurs plans d'avantages aux collaborateurs, tels que des plans de pension, des plans prévoyant d'autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat. Les hypothèses clés utilisées dans la détermination des obligations, des actifs ainsi que du coût périodique net, sont discutées dans l'annexe 11 (Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat).

- Estimation de la durée d'utilité

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement afin d'en répartir la valeur amortissable systématiquement sur leur durée d'utilité. Le montant amortissable est le coût d'acquisition sous déduction de la valeur résiduelle.

La durée d'utilité d'un actif est estimée de manière réaliste tenant compte de l'expérience du Groupe avec des immobilisations similaires et fait l'objet d'une révision au moins annuellement. Les effets des révisions des durées d'utilité sont reconnus de manière prospective.

- Procédures fiscales : Litige avec les autorités fiscales indiennes

BICS a reçu des avertissements extraits de rôle de précompte mobilier émis par les autorités fiscales indiennes concernant des paiements effectués par un résident fiscal indien au profit de BICS entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2012. BICS a introduit des réclamations contre les avertissements extraits de rôle relatifs aux périodes du 1er avril 2007 au 31 mars 2012 auprès des tribunaux indiens compétents, s'opposant aux autorités fiscales indiennes arguant que le précompte mobilier indien est dû sur ces paiements. En outre, BICS conteste l'enrôlement pour la période du 1er avril 2008 au 31 mars 2011 sur base d'arguments procéduraux. Le montant de la dette éventuelle y compris les intérêts de retard ne devrait pas excéder EUR 33 millions. BICS n'a pas payé les montants demandés et n'a pas comptabilisé de provision. La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

Conversion de devises

Les états financiers individuels de chaque filiale du Groupe sont établis dans la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités. Quand les facteurs en prendre en compte suivant l'IAS 21 pour déterminer la devise fonctionnelle sont ambivalents et la devise

fonctionnelle ne va pas de soi, le management exerce son jugement afin de déterminer la devise fonctionnelle qui représente de manière la plus fidèle les effets économiques résultant des transactions, des événements et des conditions les sous-tendant.

Les opérations en devises étrangères sont reconnues en devises fonctionnelles dès leur premier enregistrement, au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle de l'entité à la date de clôture sur la base du taux de change en vigueur à cette date. Les actifs et passifs non-monétaires en devises étrangères ne sont pas réévalués. Les écarts de change nets survenant lors de la conversion des actifs et des passifs monétaires sont inscrits au poste "dépenses non liées à la force de travail" dans le compte de résultats de l'exercice au cours duquel ils sont survenus.

États financiers des activités à l'étranger

Le Groupe détermine la devise fonctionnelle (i.e. la devise de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerce ses activités) individuellement pour chaque filiale faisant partie du périmètre de consolidation. Les établissements à l'étranger faisant partie intégrante de la maison mère (Proximus SA) i.e. menant leurs affaires comme si elles étaient une extension des opérations de la maison mère, ont l'euro comme devise fonctionnelle.

Les résultats et la position financière d'entités ayant une devise fonctionnelle autre que l'euro sont reprises dans les comptes du Groupe Proximus comme suit :

- Les actifs et passifs (y compris les comparatifs) sont convertis au taux de clôture à la date des états financiers.
- Les produits et les charges sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Les intérêts minoritaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Tous les écarts de change qui en résultent sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global relatif à cette entité étrangère et pris dans le compte de résultat.

Goodwill

Le Goodwill représente l'excès de la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur de la participation préalablement détenue par rapport à la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Lorsque le Groupe acquiert le contrôle, la participation précédemment détenue est le cas échéant réévaluée à la juste valeur au travers du compte de résultats.

Les changements dans les contreparties éventuelles et inclus dans la contrepartie transférée modifient le goodwill quand ils se produisent au cours de la période d'allocation provisoire du prix et quand ils concernent des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Dans les autres cas, en fonction de la classification de ces contreparties éventuelles parmi les capitaux propres ou non, les changements sont enregistrés via les capitaux propres ou le compte de résultats.

Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement pris en compte de résultats et les intérêts minoritaires sont évalués, à la date d'acquisition, soit à leur juste valeur, soit selon leur quote-part dans l'actif net la société acquise. Ce choix se fait transaction par transaction.

Le goodwill est reconnu au coût d'acquisition et n'est pas amorti mais est soumis à un test annuel de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est rattaché ainsi que quand il y a une indication de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle le goodwill a été rattaché. Le Groupe suit le goodwill au niveau des segments opérationnels, celui-ci reflétant la manière dont le Groupe gère ses opérations.

Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la licence GSM (Global System for Mobile communications), la licence UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), les licences spectres 4G et 5G, les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises, des logiciels développés au sein ou acquis en dehors du Groupe et d'autres immobilisations incorporelles telles que les droits de football et de diffusion.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie déterminée acquises séparément sont évaluées lors de leur comptabilisation initiale à leur coût d'acquisition. Seule la partie fixe du prix est activée. Le coût d'acquisition des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le Groupe capitalise certains frais encourus dans le cadre de l'achat ou du développement de logiciels à usage interne ainsi que certains coûts de production media lorsque les conditions suivantes sont réunies : ces frais sont identifiables, le Groupe contrôle les actifs concernés et les avantages futurs liés à l'utilisation de ces actifs sont probables.

Le Groupe entre dans des solutions SaaS et paie une redevance en échange du droit d'accéder aux logiciels d'application du fournisseur pour une période convenue. Le Groupe reconnaît un actif, à la date d'entrée en vigueur du contrat, pour le logiciel dans une solution de « cloud-computing » s'il en obtient le contrôle à cette date. Ceci se produit quant au début du contrat :

- Le Groupe a le droit contractuellement de prendre possession du logiciel pendant la période d'hébergement sans pénalité significative, et
- Il est possible pour le Groupe de faire tourner le logiciel sur ses propres équipements ou de contracter avec une autre partie non liée au fournisseur en vue de son hébergement.

Les règles d'évaluation du Groupe prévoient de capitaliser les droits de diffusion de matches de football et tous les autres droits de diffusion de manifestations sportives pluri-saisonnières, pour la durée totale du contrat, et à comptabiliser le passif correspondant (pour la durée totale du contrat).

Pour des contrats avec d'autres chaînes de télévision, le Groupe active le montant portant sur la période complète du contrat, étant donné que le contenu est considéré comme suffisamment identifiable (la principale partie du contenu est déjà produite) pour la partie non résiliable du contrat (généralement 18 mois à 3 ans).

La société continue à surveiller les normes et guidances comptables dans ce domaine pour lequel il y a peu de littérature.

Les immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée, sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeur cumulées. La valeur résiduelle de ces immobilisations incorporelles est estimée égale à zéro.

Les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises sont amorties linéairement pendant leur durée de vie utile estimée (3 à 20 ans). A l'exception des actifs dont la durée de vie est basée sur des limitations contractuelles ou reflétant les intentions du management quant à leur utilisation, la durée de vie de chaque actif est établie de manière consistante avec le flux de trésorerie attendus dans le modèle d'évaluation pour des tels actifs. C'est défini de telle façon que la valeur cumulée des flux de trésorerie attendus et actualisés de chaque actif pendant cette durée de vie représente environ 90% de tous les flux de cash attendus de cet actif.

Les licences spectres GSM, UMTS, 4G et 5G, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations développées au sein du Groupe ayant toutes une durée de vie limitée, sont amorties linéairement sur leur durée de vie utile estimée. L'amortissement commence quand l'immobilisation incorporelle est prête pour l'usage auquel elle est destinée. Les durées de vie des licences sont établies par Arrêté Royal et courent de 5 à 20 ans.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit

	Durée de vie (années)
GSM, UMTS, 4G et autres réseaux	Sur la durée de la licence
SPECTRE 2600 MHZ	15
SPECTRE 800 MHZ	20
SPECTRE 1800 MHZ 2G	20
SPECTRE 2100 MHZ 3G	20
SPECTRE 900 MHZ	20
SPECTRE 1400 MHZ	20
SPECTRE 700 MHZ	20
SPECTRE 3600 MHZ	17 ans 8 mois
Clientèles, marques acquises, brevets et logiciels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	3 à 20
Logiciels	5
Droits de diffusion pour saisons sportives	Sur la durée du contrat
Droits d'usage et autres droits de diffusion	Sur la durée du contrat (Habituellement 2 à 5)

La durée de vie et la méthode d'amortissement des immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée sont revues au moins à chaque clôture annuelle. Les changements dans la durée de vie estimée ou dans le plan attendu de consommation des bénéfices économiques futurs générés par l'actif sont pris en compte en changeant la durée ou la méthode d'amortissement, selon le cas, et sont traités comme des changements d'estimations comptables.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, y compris celles louées à des parties tierces en tant que locations simples, sont présentées selon leur nature et sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeurs cumulées. Le coût des acquisitions et des améliorations notables des immobilisations corporelles est capitalisé. Le coût de la maintenance et des réparations des immobilisations corporelles est comptabilisé dans les charges d'exploitation lorsque celles-ci n'augmentent ni la durée de vie du bien, ni de manière substantielle sa capacité à générer des revenus. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles inclut les coûts de démantèlement, de démontage ou de remise en état dans les cas où le Groupe encourt ce genre d'obligation au moment de l'installation du bien.

Les immobilisations corporelles sont éliminées du bilan au moment de leur vente ou lorsqu'aucun bénéfice économique futur n'est attendu de leur usage ou de leur vente. Tout gain ou perte découlant de cette élimination du bilan (calculé comme la différence entre les produits de vente nets et la valeur nette comptable de l'actif) est comptabilisé dans le compte de résultats de l'exercice où l'actif est sorti du bilan.

L'amortissement d'un bien commence quand ce dernier est prêt pour l'usage auquel il est destiné. L'amortissement d'un bien est calculé linéairement sur sa durée de vie utile estimée.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit

	Durée de vie (années)
Terrains et constructions	
Terrains	Indéfinie
Bâtiments et équipements des bâtiments	22 à 33
Installations dans les bâtiments	3 à 10
Aménagements bâtiments loués	3 à 10
Equipements techniques et de réseau	
Câbles et conduites	15 à 20
Centraux	8 à 10
Transmission	6 à 8
Réseau d'accès radio	6 à 7
Sites mobiles et équipements installations des sites	5 à 10
Equipements installés chez les clients	2 à 8
Equipements de réseau et autres équipements du réseau	2 à 15
Mobilier et matériel roulant	
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10
Véhicules et câbles intelligents	4 à 10

Les valeurs résiduelles, les durées de vie utile et les méthodes d'amortissement sont revues, et ajustées le cas échéant, à chaque clôture annuelle.

Le coût des achats de matériel et les dépenses liées et non liées à la force de travail sont présentés après déduction des travaux réalisés et capitalisés par le Groupe pour la construction des immobilisations corporelles.

Actifs non courants et dettes associées détenus en vue de la vente

Le Groupe classe les actifs (ou groupe d'actifs) destinés à être vendus comme détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est remplie quand l'actif (ou groupes d'actifs destinés à être vendus) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel et que la vente est hautement probable et attendue dans l'année.

Les actifs et dettes associées détenus en vue de vente (ou groupes destinés à être cédés) figurent au bilan parmi les actifs courants. Ils sont comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur déduction faite des frais de vente.

Coûts des contrats

Les coûts des contrats qui sont éligibles pour être activés au titre de coûts marginaux d'obtention du contrat comprennent les commissions payées aux revendeurs pour les contrats postpaid. Les coûts des contrats sont repris comme actifs à plus d'un an étant donné que le Groupe s'attend à recevoir les avantages économiques provenant de ces actifs dans un horizon supérieur à douze mois.

Les coûts des contrats portant sur les contrats postpaid sont différés systématiquement sur une base qui est consistante avec le transfert des services au client correspondant au moment où le revenu est reconnu. Le Groupe a adopté une approche portefeuille pour la valorisation de ces contrats. Les coûts des contrats concernant le segment résidentiel sont différés sur trois ans et ceux pour le segment professionnel sur cinq ans.

Toutes les autres commissions sont prises en charges au moment où elles sont encourues.

Perte de valeur d'actifs non financiers

Le Groupe contrôle à chaque date de clôture l'existence d'indicateurs de perte de valeur des actifs non-financiers.

Le Groupe établit au moins une fois par an une comparaison entre la valeur comptable et le montant récupérable estimé des immobilisations incorporelles en cours ainsi que des groupes d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie (« cash generating units ») comprenant du goodwill. Le Groupe réalise son test annuel de perte de valeur dans le quatrième trimestre de chaque année.

Une perte de valeur est enregistrée quand la valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie dépasse le montant récupérable estimé, ce dernier constituant la valeur la plus élevée entre la juste valeur du bien ou de l'unité génératrice de trésorerie moins les frais de vente et sa valeur d'utilisation pour le Groupe.

Pour estimer la valeur d'utilisation, les flux de trésorerie futurs projetés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

Impôts différés

Des impôts différés sont reconnus pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le bilan consolidé et leurs bases d'imposition respectives.

Les actifs d'impôts différés découlant de différences temporaires déductibles et de pertes fiscales reportées inutilisées sont pris en compte dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible pour compenser la différence temporaire déductible ou les pertes fiscales inutilisées.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et réduite dans le cas où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser tout ou partie de cet actif d'impôts différé. Le Groupe revoit également à chaque date de clôture ses actifs d'impôts différés non reconnus et les reconnaît dans le cas où il devient probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser cet actif d'impôts différé.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés aux taux d'imposition applicables au moment de la réalisation de l'actif ou de la liquidation du passif réglé, sur la base des taux d'imposition (et des lois fiscales) en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Les changements relatifs aux actifs et passifs d'impôts différés sont reconnus dans le compte de résultats excepté lorsque ces changements portent sur des éléments qui sont directement reconnus via les capitaux propres. Dans ce cas, ils sont également reconnus directement via les capitaux propres.

Pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe gère divers plans de pension à prestations définies pour lesquels des contributions sont versées via des fonds gérés séparément. Le Groupe a également convenu de fournir à certains collaborateurs des avantages complémentaires postérieurs à l'emploi. Le coût des avantages fournis dans le cadre des plans est déterminé de manière distincte pour chaque plan, selon la méthode d'évaluation actuarielle des unités de crédit projetées.

Les gains et pertes actuariels, le rendement sur les actifs du plan à l'exclusion des montants pris en compte dans les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre de prestations définies et les variations de l'effet du plafond de l'actif, si cela s'applique sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global. Tout coût des services passés ainsi que tout gain ou perte sur liquidation sont reconnus dans le compte de résultats quand ils sont encourus. Le Groupe classe le coût net périodique parmi les activités opérationnelles et financières pour leurs parts respectives.

Le Groupe recourt à des plans à contributions définies. Pour les plans à rendement garanti, la direction a appliqué une méthode correspondant à celle des unités de crédit projetées. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actuelle de l'obligation des plans à prestations définies est déterminé en se référant au rendement du marché des obligations d'entreprise de haute qualité (à la fin de la période de présentation de l'information financière) pour des devises et durées cohérentes. Pour la détermination du passif net au titre des prestations définies, la juste valeur des actifs du plan (s'il y en a) est déduite de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies.

Le Groupe opère également plusieurs programmes de restructuration qui impliquent des indemnités de fin de contrat et d'autres sortes de compensations additionnelles. Les indemnités liées aux plans de départs volontaires encourageant le personnel à partir sont reconnues au moment où le membre du personnel accepte l'offre de ces avantages. Les indemnités liées à des plans de départ non volontaires sont reconnues quand le Groupe a communiqué son plan de départs aux personnes concernées et que les plans rencontrent des critères spécifiques. Les provisions qui y sont liées sont reconnues quand une attente fondée est créée chez les personnes concernées par le programme et sa mise en route a débuté i.e. un accord a été atteint avec les syndicats sur les caractéristiques du programme et ces dernières sont communiquées aux personnes concernées.

Les indemnités dépendantes de prestations futures ne sont pas qualifiées comme avantages de fin de contrat mais comme avantages à long terme pour le personnel. La dette relative à ces indemnités est reconnue sur la durée des services futurs.

Pour certains participants aux plans de restructuration, les indemnités sont versées jusqu'à la date de retraite la plus proche. Les hypothèses utilisées pour effectuer une estimation fiable du coût final pour le Groupe sont l'âge de la retraite, le taux d'actualisation et l'inflation future des prix. Les hypothèses sont revues à la fin de la période de référence. Les gains et pertes actuariels sur les dettes relatives aux plans de restructuration sont pris en compte dans le compte de résultats au moment où ils se réalisent.

Avantages à court terme et à long terme du personnel

Le coût de l'ensemble des avantages à court et à long terme octroyés au personnel, comme les salaires, le droit du personnel aux congés payés, les primes, l'aide médicale et les autres contributions, est enregistré pendant la période au cours de laquelle le personnel preste le service y référant. Le Groupe n'enregistre ces coûts que lorsqu'il est soumis à une obligation légale ou conventionnelle effective de verser ce montant et que l'engagement peut être estimé de manière fiable.

Instruments financiers

Classification

Le Groupe classe les actifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVTOCI) ; ou
- Au coût amorti.

Le Groupe classe les passifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- Au coût amorti.

Actifs financiers

Le Groupe détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale. La classification se fait en fonction du modèle économique que le Groupe suit pour la gestion des actifs financiers (détention en vue à la fois de la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; détention en vue de percevoir les flux de trésorerie contractuels et autres) et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier (test « SPPI » c'est-à-dire, que les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû).

Si un actif financier ne représentant pas des capitaux propres échoue au test « SPPI », le Groupe le classe à la juste valeur par le biais du résultat net. S'il passe le test « SPPI », il est alors soit classé au coût amorti si le test du modèle de détention en vue de la perception des flux de trésorerie contractuels est validé ou sinon à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global pour autant que le test du modèle de la détention en vue de la perception à la fois de flux de trésorerie contractuels et de la vente d'actifs financiers soit réussi.

Pour les actifs financiers représentant des capitaux propres autres que des participations dans des filiales, entreprises associées ou coentreprises, le Groupe choisit de manière irrévocable lors de l'enregistrement initial (instrument par instrument) leur désignation pour être classés comme FVTOCI ou FVTPL.

Les instruments de capitaux propres détenus en vue de la spéculation (au sens comptable) sont toujours désignés comme FVTPL.

Passifs financiers

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti sauf s'ils doivent être évalués à leur FVTPL (comme les instruments considérés comme non détenus en vue de couverture ou les instruments dérivés) ou si le Groupe a opté pour l'évaluation à la FVTPL.

Evaluation

- Actifs financiers à la FVTOCI

Les placements dans des instruments de capitaux propres désignés à la FVTOCI sont évalués initialement à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur avec les gains et pertes résultant des variations de la juste valeur reconnus parmi les autres éléments du résultat global, sans recyclage subséquent dans le compte de résultats.

Les réévaluations accumulées lors de la cession ou du règlement d'instruments représentant des capitaux propres comptabilisés à la FVTOCI sont reclassés vers les résultats reportés.

Le Groupe ne détient pas d'autres placements évalués à la FVTOCI.

Les dividendes perçus sont reconnus dans le compte de résultats.

- Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers autres que les créances commerciales (clients) et les passifs au coût amorti sont comptabilisés initialement à leur juste valeur majorée ou minorée des coûts de transaction directement attribuables. Les créances commerciales sont évaluées à leur prix de transaction lorsqu'elles ne comportent pas une composante de financement importante.

Ces instruments financiers sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif sous déduction des pertes de valeur, le cas échéant.

- Actifs et passifs financiers à la FVTPL

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la FVTPL sont évalués initialement à leur juste valeur et les coûts de transaction sont pris en charge directement. Les gains et pertes réalisés ou non réalisés provenant des variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers sont repris dans le résultat net consolidé de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le Groupe n'a pas désigné de dettes financières à la FVTPL (option de juste valeur). Les instruments dérivés sont évalués à la FVTPL.

Pertes de crédit attendues

Le Groupe applique le modèle de prévisions de pertes de crédit attendues.

Le modèle de perte de crédit attendue considère toutes les pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours de la durée de vie attendue de l'instrument financier ou de pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours des 12 mois suivants (pertes de crédit prévues sur 12 mois) et cela dépendant de l'augmentation importante ou non du risque de crédit de l'actif financier depuis sa comptabilisation initiale (modèle général de la perte de crédit attendue).

Le Groupe reconnaît des provisions pour pertes de valeur au titre de pertes de crédit attendues sur des actifs financiers évalués au coût amorti. Le même traitement est appliqué aux actifs sur contrats résultant de l'application de l'IFRS 15 et les créances de leasing et cela même s'ils ne sont pas considérés comme actifs financiers.

A chaque date de reporting, la société évalue les provisions pour pertes de valeur sur ces actifs.

Etant donné que le Groupe ne détient qu'un montant limité de créances commerciales (clients) avec composante financement, il applique une méthode simplifiée et évalue les provisions pour pertes de valeur au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie pour toutes les créances commerciales, soit individuellement ou collectivement, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables et des prévisions.

Pour les créances des clients résidentiels et professionnels, les principales informations prises en compte pour évaluer si le risque de crédit a augmenté de manière importante depuis la reconnaissance initiale comprennent les retards de paiements par rapport aux échéances contractuelles ainsi que le statut des actions juridiques entamées en vue du recouvrement des créances. Une matrice de calcul est utilisée.

Pour les segments BICS et TeleSign, le Groupe prend en considération l'expérience et les informations raisonnables et justifiables sur les perspectives afin de définir le taux de provision sur une base individuelle.

Les indicateurs suivants sont utilisés :

- Une détérioration importante effective ou attendue des « credit rating » internes ou externes (si disponibles) du client ;
- Une détérioration importante du risque pays dans lequel le client est actif
- Des changements défavorables actuels ou attendus dans les affaires, les conditions financières ou économiques à la suite desquels le Groupe s'attend à une baisse importante de la capacité du créancier à respecter ses obligations
- Une détérioration importante effective ou attendue dans les résultats opérationnels du débiteur
- Des changements défavorables importants actuels ou attendus dans l'environnement réglementaire, économique ou technologique du débiteur résultant en une baisse significative de ses capacités à respecter ses obligations.

La même méthodologie est appliquée pour les actifs sur contrats.

Pour les actifs au coût amorti, les actifs sur contrats et les créances de leasing, les provisions pour perte de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Le Groupe déprécie totalement un actif financier quand il existe des informations indiquant que le débiteur est dans des difficultés financières sévères et qu'il n'y a de perspectives réalistes de recouvrement par exemple dès que le débiteur a été mis en liquidation, est entré dans une procédure de faillite ou, pour les créances commerciales, quand les montants sont considérés comme irrécouvrables par des agences de recouvrement externes.

Les actifs financiers dépréciés peuvent encore faire l'objet d'efforts de recouvrement suivant les procédures de recouvrement du groupe. Toute récupération est reprise au compte de résultat.

Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la dé-comptabilisation des actifs et passifs financiers

Les instruments financiers ne sont comptabilisés qu'à partir du moment où le Groupe s'engage à respecter leurs modalités contractuelles. Les acquisitions et ventes d'actifs financiers régulières (« spot ») sont comptabilisées à leur date de règlement.

Les actifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels générant les flux de trésorerie des actifs financiers expirent.

Pour les placements en titres représentant des capitaux propres, les réévaluations à la juste valeur accumulées par le biais des autres éléments du résultat global sont reclassées en résultats reportés lors de leur dé-comptabilisation.

Les passifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés quand l'obligation spécifiée dans le contrat est libérée, annulée ou échue. La différence entre la valeur comptable du passif financier dé-comptabilisée et les montants payables ou payés, y compris des actifs autres que le cash transférés ou des dettes assumées, est enregistrée au compte de résultats.

Juste valeur des instruments financiers

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour estimer la juste valeur des instruments financiers :

- Concernant les participations dans des sociétés non cotées, la juste valeur est estimée par référence à des transactions de ventes récentes de ces sociétés non cotées et, en l'absence de telles transactions, sur la base de différentes techniques d'évaluation, comme l'actualisation des flux de trésorerie futurs et la méthode des multiples
- Concernant les dettes à long terme à taux variable, le coût amorti est supposé correspondre approximativement à la juste valeur
- Concernant les dettes à long terme à taux fixe, la juste valeur est déterminée sur la base de la valeur de marché lors qu'elle est disponible et sinon sur base des flux de trésorerie futurs actualisés
- Concernant les produits dérivés, les justes valeurs ont été estimées soit en prenant en compte la valeur cotée sur un marché actif, soit, si cette valeur n'est pas disponible, à l'aide de différentes techniques d'évaluation, en particulier l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

Critères pour la compensation des actifs et passifs financiers

En présence d'un droit légalement exécutoire de compensation pour les actifs et passifs financiers comptabilisés et dans le cas où le Groupe a l'intention de simultanément régler le passif et la vente de l'actif ou a l'intention de procéder au règlement sur une base nette, l'ensemble des actifs et passifs financiers liés sont compensés.

Créances commerciales

Les créances commerciales dans le bilan sont évaluées au bilan au coût amorti (modèle SPPI s'applique) déduction faite des pertes de crédit attendues.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les avoirs en caisse, les comptes courants bancaires ainsi que les placements ayant une maturité à l'émission de moins de 3 mois et qui sont hautement liquides. Les actifs sont immédiatement convertibles en numéraire avec un risque très faible de changement de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont portés au bilan au coût amorti.

Dettes financières productives d'intérêts

L'ensemble des prêts et des emprunts sont initialement reconnus au bilan au coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de ces prêts ou emprunts, après déduction des frais d'émission liés aux emprunts.

Après avoir été portées au bilan, les dettes sont évaluées au coût amorti, par application de la méthode des taux d'intérêt effectifs, avec amortissement des primes d'émission ou de remboursement vers le compte de résultats.

Produits dérivés

Le Groupe ne détient pas et n'émet pas d'instruments financiers dérivés dans des buts spéculatifs. Toutefois, un certain nombre de ces produits dérivés ne rencontrent pas les conditions reprises à l'IFRS 9 en vue d'entrer dans la comptabilité de couverture. Ils sont dès lors traités comme des produits dérivés détenus à des fins spéculatives, ce qui implique que les changements de juste valeur soient enregistrés dans le compte de résultats.

Le Groupe recourt à des produits dérivés, comme les IRS, les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) et les contrats de change à terme, afin de réduire les risques associés aux fluctuations de change sur les actifs, passifs sous-jacents et opérations anticipées. Les produits dérivés sont portés au bilan à leur juste valeur dans les rubriques "Autres actifs non courants", "Autres actifs circulants", "Dettes portant intérêt", "Autres dettes à long terme" et "Autres dettes à court terme".

Un IRCS est utilisé pour réduire l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt et de change sur une dette à long terme en JPY. Le Groupe n'emploie pas la comptabilité de couverture pour cet instrument dérivé.

Cette dette à long terme exprimée en JPY comprend un dérivé incorporé (« embedded derivative »). Ce dérivé est séparé de son contrat hôte et comptabilisé à sa juste valeur, impliquant que les variations de la juste valeur sont portées au compte de résultats. Les effets « mark-to-market » sur ce dérivé incorporé sont compensés par ceux jouant sur l'IRCS.

Le Groupe emploie des IRS (swap de taux d'intérêts) pour atténuer le risque lié aux fluctuations de taux d'intérêts entre la date d'origine de la couverture et la date d'émission hautement probables de dettes à long terme à taux fixe. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie pour certaines de ces opérations de couvertures.

- Pour les opérations de couverture pour lesquelles le groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les dérivés sont repris à leur juste valeur, avec les changements de juste valeur portés au compte de résultats parmi les résultats financiers. Quand le sous-jacent est reconnu au bilan et concerne des charges reconnues en résultat opérationnel ou des investissements, les changements de juste valeur reconnus dans les résultats financiers sont reclassés en résultat opérationnel quand l'instrument de couverture arrive à échéance.
- Pour les opérations de couverture pour lesquelles la comptabilité de couverture est appliquée, les gains et pertes relatifs à la partie efficace de la couverture par l'instrument dérivé sont reconnus parmi les éléments du résultat global (capitaux propres) jusqu'à ce que l'événement couvert se produise. Si la transaction couverte résulte dans la reconnaissance d'un actif, la valeur comptable de l'actif au moment de l'enregistrement initial est ajustée pour reprendre les montants préalablement reconnus via les éléments du résultat global. Si la transaction de couverture concerne des charges comptabilisées parmi les résultats opérationnels, les montants préalablement reconnus via les éléments du résultat global sont reclassés parmi les résultats opérationnels quand les charges liées au service sous-jacents sont reconnus dans le compte de résultats. La partie inefficace de la couverture de flux de trésorerie est toujours reconnue dans le compte de résultats.

Le Groupe applique l'IAS 32 pour les contrats d'options qui sont des paiements basés sur des éléments de fonds propres et qui ne sont ni accordés en échange de biens ou de services, ni accordés au personnel au titre d'employés. Les contrats d'options tels que les warrants qui qualifient comme dérivés et les dettes financières sont classés en dettes financières à la FVTPL (résultats financiers).

Gains et pertes nets sur instruments

Les dividendes, les revenus et charges d'intérêts générés par les instruments financiers sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers.

Les réévaluations des instruments financiers évalués à la FVTPL sont comptabilisées comme revenus / (charges) financier(e)s quand ces instruments concernent des activités de financement. Les réévaluations des instruments financiers évalués à la FVTPL concernant les activités opérationnelles ou d'investissements (autres que mentionnées ci-dessus), sont comptabilisés comme autres revenus / (charges) d'exploitation.

Les réévaluations accumulées des instruments de capitaux propres évalués à la FVTOCI sont reclassées du résultat global (capitaux propres) vers les résultats reportés.

Les gains / (pertes) nets générés par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques de change sur activités opérationnelles et qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IFRS 9, sont comptabilisées comme charges d'exploitation.

Les gains / (pertes) nets générés par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques d'intérêts sur dettes financières qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IFRS 9, sont comptabilisées comme revenus / (charges) financiers.

Actifs sur contrats

Un actif sur contrat représente le droit du Groupe à une contrepartie en échange de biens et de services déjà transférés au client. Cet actif apparaît essentiellement dans le contexte des offres conjointes fixes et mobiles avec un terminal subsidié lié à un contrat de fourniture de services de 24 mois. Les actifs sur contrats correspondent à l'excédent de revenu alloué aux terminaux par rapport à la somme perçue. Les actifs sur contrats sont transférés en créances commerciales pendant la durée du contrat. Les actifs sont classés comme actifs circulants étant donné que le Groupe s'attend à leur réalisation dans le cadre de son cycle normal d'exploitation.

En cas de rupture anticipée, le client doit payer une pénalité qui correspond au prorata de la remise accordée dans l'offre conjointe pour la durée du contrat restant à courir. Cette pénalité est toujours supérieure que le solde subsistant de l'actif sur contrats. La différence entre l'extourne de l'actif sur contrats et la pénalité est reconnue en revenu relatif au terminal.

Les actifs sur contrats sont des droits conditionnels reconnus au bilan à leur coût sous déduction des provisions pour pertes de valeur, comme défini dans le modèle des pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

Stocks

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la moins élevée entre le coût d'acquisition et la valeur de réalisation nette. Le coût d'acquisition est déterminé par la méthode du coût moyen pondéré à l'exception du matériel informatique (méthode FIFO) et du matériel acheté pour la revente dans le cadre de contrats contenant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif (prix d'achat individuel).

Pour les stocks destinés à être vendus dans le cadre d'offres conjointes, la valeur de réalisation nette prend en compte les marges futures escomptées résultant des services de télécommunications de l'offre dans laquelle l'élément du stock est combiné.

Pour les contrats incluant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif, le revenu pour ces prestations est reconnu en fonction du degré d'avancement sur base de la méthode fondée sur les intrants. Cette méthode mesure l'état d'avancement par rapport à la prestation complète est mesuré en fonction des coûts encourus pour les travaux réalisés à la date de clôture par rapport au coût total du contrat. Les coûts des contrats incluent toutes les dépenses liées directement au contrat spécifique ainsi qu'une allocation des frais généraux fixes et variables, déterminée sur base d'une utilisation normale de la capacité de production.

Contrats de location

Le Groupe apprécie si un contrat est un contrat de location. Suivant l'IFRS 16, un contrat constitue ou comprend une location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé (l'actif sous-jacent) pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Pour certains contrats, il faut faire preuve de jugement pour déterminer si un contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif ou s'il s'agit plutôt d'un contrat pour un service qui est fourni en utilisant cet actif. Lorsqu'un contrat ne remplit pas les conditions requises pour être considéré comme un contrat de location selon la norme IFRS 16, tout montant payé d'avance en vertu de ces contrats est traité comme une charge payée d'avance (service), ce qui est le cas pour certaines capacités liées à la fibre optique acquises par le Groupe.

Le Groupe comme preneur (reçoit un droit d'utilisation d'un actif d'un fournisseur)

Lorsque le Groupe est preneur, il applique une approche unique de reconnaissance et d'évaluation pour toutes les locations. Le Groupe reconnaît un actif au titre du droit d'utilisation et l'obligation locative correspondante pour toutes les locations pour lesquelles il est le preneur. Le Groupe n'applique pas les simplifications liées au contrat de courte durée ni celles liées aux actifs sous-jacents de faible valeur.

La durée du contrat de location se compose de la période non résiliable de location, à laquelle s'ajoutent les périodes visées par toute option de prolongation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Apprécier si ces options vont être exercées ou non demande du jugement, en prenant en compte les faits et circonstances pertinents faisant que le preneur a un avantage économique à exercer l'option de prolongation ou de résiliation. Cette estimation est réappréciée si des événements importants ou des changements significatifs des circonstances se produisent et qui influencent cette estimation.

Le Groupe a défini quatre catégories principales de locations :

- Bâtiments : concerne essentiellement des locations liées aux activités commerciales (point de ventes) ou aux activités de services (bureau et quartier général) ainsi que des locations de bâtiments techniques not détenus par le Groupe.
- Sites mobiles : comprend uniquement les locations de sites pour les antennes mobiles et des locations de « R-layers » (i.e. une zone bien déterminée d'un pylône) sur des pylônes d'autres opérateurs.
- Véhicules : comprend la location de véhicules (direction, vendeurs et utilitaires)
- Autres : il s'agit principalement de matériel informatique.

Obligations locatives

Le Groupe reconnaît une dette (i.e. une obligation locative) au moment où le bien est mis à disposition. L'obligation locative s'élève à la valeur actualisée des paiements de loyers non encore payés à cette date plus les montants dont le Groupe est raisonnablement certain de payer à la fin de la location tels que le prix d'exercice de l'option d'achat (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer) ou les pénalités à payer au bailleur en cas de résiliation du contrat de location (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer).

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période pendant laquelle la location ne peut pas être résiliée ainsi que les périodes couvertes par des options de prolongation pour lesquelles le locataire a une certitude raisonnable de les exercer ou de résiliation que le preneur a la certitude de ne pas exercer.

L'obligation locative est évaluée en utilisant le taux implicite dans le contrat. Si ce taux ne peut pas être déterminé facilement, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal qui est considéré comme étant le taux théorique à payer en cas d'emprunt pour une durée similaire à celle de la location.

Le taux applicable par contrat est principalement dépendant de la durée totale attendue de la location à la date de début du contrat (nouvelles locations) ou de la durée résiduelle estimée en cas de réévaluation de la location.

Le montant de l'obligation locative est réestimé après la date de commencement afin de refléter les changements dans les situations principales suivantes :

- Un changement dans la durée résultant d'un amendement du contrat, dans l'estimation du caractère raisonnablement certain qu'une option de prolongation sera exercée ou qu'une option de résiliation ne sera pas exercée ;
- Un changement dans le montant à payer des loyers, par exemple à la suite de l'application d'un nouvel index ou taux dans le cas de paiements variables.
- Un changement dans l'estimation de la probabilité d'exercice d'une option d'achat.
- Autres changements contractuels, comme par exemple un changement dans l'objet de la location ou de l'actif sous-jacent.

Les obligations locatives sont reprises parmi les dettes et emprunts portant intérêts (cf. annexe 19).

Actifs au titre du droit d'utilisation

Un droit d'usage est reconnu comme un actif avec une dette correspondante. Le Groupe reconnaît des actifs au titre du droit d'utilisation à la date de début du contrat de location (date à laquelle le bien sous-jacent est mis à la disposition du Groupe).

Les actifs au titre du droit d'utilisation sont évalués au coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur et ajusté pour les réévaluations de l'obligation locative.

Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend le montant de l'obligation locative, les paiements de loyers versés à la date de début du contrat ou avant cette date déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus et une estimation des coûts que le Groupe va engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent ainsi que la restauration du lieu ou pour la remise du bien sous-jacent dans l'état exigé par les termes et conditions du contrat de location. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis linéairement sur base de la période la plus courte entre la durée du contrat et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont également soumis au test de perte de valeur.

Le Groupe comme bailleur (concède un droit d'utilisation d'un actif à un client)

Un contrat dans lequel le client de Proximus n'obtient pas la quasi-totalité des avantages ou le droit de décider de l'utilisation de l'actif ne qualifie pas comme location. Ceci est notamment le cas pour les modems et décodeurs utilisés par le Groupe pour délivrer les services aux clients. Les produits de ces contrats sont pris linéairement sur la durée d'utilisation par le client et sont repris parmi les revenus dans le compte de résultat étant donné leur caractère opérationnel.

Les locations pour lesquelles le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent sont classées comme location-financement. Pour les contrats de location-financement donnés à ses clients, le Groupe reconnaît une créance à concurrence d'un montant correspondant à l'investissement net dans le contrat de location ce qui correspond à l'investissement brut dans le contrat de location, actualisé au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Le Groupe n'a pas conclu de contrats de location-financement significatifs.

Provisions

Des provisions sont comptabilisées dès que le Groupe doit faire face à une obligation légale ou implicite. Cette dernière doit pouvoir être estimée de façon fiable et doit découler d'événements passés nécessitant un coût probable pour leur extinction. Un événement passé est censé impliquer une obligation actuelle si, compte tenu de toutes les indications disponibles, il est probable qu'une obligation actuelle existe à la date du bilan. Le montant reconnu représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture des comptes. Le montant de la provision est actualisé lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif. L'actualisation est reconnue dans les charges financières.

Les coûts estimés, escomptés à leur valeur actuelle, liés au démantèlement et à la remise en état sont enregistrés en immobilisations corporelles et amortis sur la durée d'utilité de l'actif. Les coûts totaux escomptés à leur valeur actuelle sont enregistrés au passif dans les provisions. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision liée à l'effet de la valeur du temps est comptabilisée via les charges financières dans le compte de résultats.

Païement fondé sur des actions

Les paiements aux employés fondés sur les actions et réglés en instruments de capitaux propres ou en trésorerie sont calculés à la juste valeur des instruments à la date d'octroi en tenant compte des modalités et conditions auxquelles ces options sont accordées.

Pour les opérations réglées avec des instruments de capitaux propres, la juste valeur est prise en compte de résultats sous la rubrique dépenses liées à la force de travail sur la période de dévolution, en même temps qu'une augmentation de la rubrique « compensation en actions » des capitaux propres pour la partie capitale propres et qu'une augmentation d'une dette de dividendes pour la partie dividendes. Lorsque que les options sur actions donnent droit à des dividendes déclarés après l'attribution des options, la juste valeur de ce droit est remesurée régulièrement.

Pour les opérations réglées en trésorerie, la juste valeur est reconnue en dépenses de personnel sur la période de dévolution avec une augmentation simultanée des dettes. Les dettes en résultant sont remesurées afin de refléter l'évolution des justes valeurs.

Nous renvoyons à la Note 35 pour les explications concernant les techniques d'évaluation utilisées.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou services à un client pour lequel le Groupe a reçu une contrepartie ou un montant est dû.

Revenus

Quand Proximus entre dans un nouveau contrat, il détermine la durée du contrat, le prix de transaction, les obligations de prestations contenues dans le contrat ainsi que le prix de vente spécifique pour chaque promesse identifiée.

Pour définir la durée de ses contrats, le Groupe prend en considération la période contractuelle pour laquelle les parties contractantes ont des droits et obligations exécutoires effectifs. Un contrat a une durée quand il comprend des indemnités substantielles de rupture. La durée court jusqu'au moment où il n'y a plus d'indemnité de rupture. S'il n'y a pas de clause de paiement d'indemnisation substantielle en cas de rupture du contrat, le contrat n'a pas de durée (i.e. contrats sans durée).

Le Groupe évalue lors de la passation du contrat les biens et services promis dans le contrat avec le client et identifie comme obligations de prestations chaque promesse de transférer au client un bien ou un service (ou un ensemble) qui est distinct, soit une série de biens ou de services distincts qui sont essentiellement les mêmes et qui sont fournis au client au même rythme. L'identification des obligations de performance requiert du jugement et une compréhension approfondie des promesses du contrat et de la manière dont elles interagissent les unes avec les autres.

Une obligation de prestation est identifiée quand les critères suivants sont rencontrés :

- Capacité d'exister de façon distincte : le client peut tirer parti du bien ou du service de manière isolée ou en le combinant avec d'autres ressources aisément disponibles
- Distincte à l'intérieur du contrat : la promesse de fournir le bien ou le service au client peut être identifiée séparément des autres promesses contenues dans le contrat si le Groupe considère qu'il remplit ses obligations contractuelles en délivrant la promesse concernée indépendamment des autres. Des promesses du contrat ne sont pas distinctes à l'intérieur du contrat quand, en raison de leur nature, elles doivent être transférées en combinaison avec d'autres promesses.

Les promesses suivantes peuvent représenter des obligations de prestation en fonction de leur nature et de l'interdépendance avec d'autres promesses dans le contrat :

- Les revenus générés par le trafic de téléphonie fixe, mobile et de carrier sont comptabilisés sur la base de leur utilisation
- Les revenus des services liés à la TV sont reconnus sur la durée du contrat
- Les revenus des services de maintenance sont reconnus sur la durée du contrat
- Les revenus des ventes d'équipements sont reconnus quand le client obtient le contrôle sur l'équipement
- Les revenus de la location simple d'équipements sont reconnus sur la durée du contrat
- Les revenus générés par les frais de paramétrage, d'installation ou d'activation, sont comptabilisés parmi les revenus au moment de la prestation
- Les revenus des licences de propriétés intellectuelles sont reconnus au moment du transfert au client.

Quand ces promesses ne sont pas distinctes, le Groupe les regroupe avec d'autres promesses jusqu'à ce qu'il obtienne une promesse qui soit distincte (i.e. une promesse de prestation). Le moment de reconnaissance du revenu relatif à une obligation de prestation est basé sur le schéma de transfert au client de la promesse prédominante dans l'offre.

Quand cette guidance des séries s'applique, i.e. quand les biens et les services sont distincts mais substantiellement les mêmes, le Groupe les considère comme une seule obligation de prestation. Chaque plan tarifaire – postpaid et prepaid (voix mobile, voix fixe, internet, TV) est par conséquent considéré comme une obligation de prestation unique.

Lorsque les contrats comprennent différentes obligations de prestation qui ne sont pas substantiellement les mêmes, le prix de transaction est alloué aux différentes obligations de prestation reprises dans le contrat en proportion des prix de vente spécifiques. Lorsque le contrat comprend des options pour le client (i.e. droits unilatéraux octroyés au client) pour l'achat de biens ou de services supplémentaires avec une remise y compris des incitants à la vente, des points-cadeaux, options de renouvellement de contrat, remises sur achats futurs de biens ou de services, le revenu est alloué à ces options lorsqu'elles procurent au client un droit significatif i.e. un droit unilatéral pour le client d'obtenir un avantage car il souscrit au contrat.

Lorsqu'une autre partie intervient dans la fourniture des biens ou de services au client, le Groupe doit déterminer pour chaque obligation de prestation si la nature de la promesse est de fournir elle-même les biens ou les services (i.e. agit pour son propre compte) ou de prendre les dispositions voulues pour que le tiers s'en charge (i.e. le Groupe agit comme agent).

Pour déterminer s'il agit comme agent ou principal dans une transaction lorsqu'un tiers intervient, Proximus détermine s'il a le contrôle du bien ou du service spécifié avant qu'il ne soit fourni au client. Pour ce faire, Proximus analyse les termes juridiques du contrat et leur substance au travers du prisme des indicateurs de contrôle. Proximus prend en compte d'autres faits et circonstances afin de compléter sa compréhension de la situation.

Quand le Groupe agit comme agent, seule la commission est reconnue comme revenu.

Dans les cas où le prix de vente spécifique n'est pas directement observable, le Groupe l'estime en utilisant toutes les informations qui sont disponibles raisonnablement (y compris les conditions de marché, les facteurs spécifiques pour le Groupe et les informations concernant le client ou la catégorie de clients). Cette situation se produit principalement dans le contexte des offres conjointes avec terminal subsidié pour lesquelles une approche par la méthode "cost plus" (coût majoré de la marge) est appliquée à l'un des composants. Les remises accordées parce qu'un client a conclu un contrat, sont affectées à toutes les obligations de performance déclenchant l'octroi de la remise.

Charges d'exploitation

Les achats de matériel et de services liés aux ventes comprennent le prix d'achat des équipements et des services directement liés aux revenus.

Les dépenses liées à la force de travail sont des frais liés aux employés propres (frais de personnel et pensions) ainsi qu'aux travailleurs externes.

Les charges d'exploitation sont rapportées nettes de production immobilisée d'actifs du Groupe. Elles sont rapportées par nature.

Les coûts marginaux d'obtention du contrat sont différés linéairement sur 3 ans pour les contrats sur le marché résidentiel et sur 5 ans pour les contrats sur le marché professionnel.

Annexe 3. Goodwill

(en millions EUR)	Goodwill
Au 31 décembre 2020	2.465
Allocation du prix d'acquisition de Mobile Vikings	114
Effet des différences de change	9
Au 31 décembre 2021	2.588
Allocation du prix d'acquisition de 3m Digital Networks Pvt Ltd	1
Effet des différences de change	6
Au 31 décembre 2022	2.595

Par rapport à la fin de l'année 2021, le goodwill du Groupe a augmenté de 7 millions EUR en raison des acquisitions de l'année (1 million EUR) et de l'impact de la conversion USD/EUR du goodwill sur TeleSign (6 millions EUR). TeleSign a le dollar américain comme monnaie fonctionnelle.

Le goodwill est testé pour la perte de valeur éventuelle au niveau des segments opérationnels étant donné que les performances et l'allocation des ressources sont gérées à ce niveau par le Groupe.

Au 31 décembre 2022, tous les goodwill générés par les acquisitions d'entreprises étaient reliés à un seul segment opérationnel à l'exception du goodwill alloué à BICS et TeleSign. Le goodwill précédemment attribué à BICS, lors de la prise de contrôle de TeleSign, a été réaffecté à BICS et à TeleSign au prorata des synergies attendues du regroupement d'entreprises pour chacune des deux sociétés prises individuellement. Ces synergies ont été identifiées à la date de la prise de contrôle de TeleSign par la BICS.

La valeur comptable du goodwill est allouée aux différents segments opérationnels de la manière suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Domestic	2.188	2.188
Services de Carrier International	298	299
TeleSign	102	109
Total	2.588	2.595

Résultats du test de dépréciation du Goodwill

Commentaires généraux

L'évaluation des différents segments est réalisée essentiellement sur la base d'une méthode d'actualisation des flux de trésorerie disponibles (approche par les résultats). Les flux de trésorerie considérés sont ceux du plan quinquennal (2023 - 2027) des flux de trésorerie (FCF) présenté par la direction au conseil d'administration du groupe de janvier 2023. Les années ultérieures ont été extrapolées sur la base de taux de croissance propres à chaque segment.

Le Groupe revoit chaque année le taux de croissance et les coûts moyens pondérés du capital à la lumière de l'économie du marché.

Les flux de trésorerie disponibles pris en compte pour le calcul de la valeur d'utilité sont estimés pour les actifs concernés dans leur état actuel et excluent les entrées et sorties de trésorerie qui devraient résulter de toute restructuration future à laquelle le Groupe n'est pas encore engagé et de l'amélioration ou de l'accroissement de la performance des actifs.

La fiabilité du test de dépréciation dépend également de la précision des exercices budgétaires sur lesquels il repose. Le plan quinquennal du FCF du Groupe reflète le point de vue du management quant au scénario ayant le plus de chance de se produire, selon sa compréhension de l'évolution de l'activité et de la stratégie à long terme de l'entreprise.

Le plan quinquennal du FCF suppose que l'impact de Covid est nul ou presque. Il prend en considération les effets de l'inflation, qui résulte de la guerre en Ukraine et du risque sur l'approvisionnement en énergie, et le risque d'un quatrième entrant.

Le Groupe estime pour chaque segment un coût moyen pondéré du capital après impôt. Il prend en considération :

- Les spécificités des activités du segment considéré. Ces activités sont jugées suffisamment différentes d'un segment à l'autre que pour justifier des calculs séparés
- Le poids relatif des composantes de la structure du segment considéré, y compris une prime de risque spécifique à ses risques inhérents
- Autres risques, tels que le risque pays, le risque du marché et industriel, le risque de crédit et le risque lié à la taille de l'entreprise. Ces derniers risques sont intégrés dans le coût moyen pondéré du capital via une sélection prudente des taux d'intérêts sans risques, du beta, de la prime de risque de marché et du spread de crédit pour le segment, considéré pour les fins de l'exercice comme une entité séparée.

TeleSign

Le montant recouvrable de Telesign a été estimé sur base de sa juste valeur diminuée des coûts de sortie.

L'exercice d'évaluation s'est basé sur les méthodes d'évaluation utilisées communément telles que les cash flows actualisés, multiples de fonds propre dans les CPaaS et l'espace d'identification digital (y compris la valeur d'entreprise et/ou bénéfice brut). Elle a été revue et validée par un consultant externe expérimenté.

L'évaluation de TeleSign est également basée sur les hypothèses suivantes : un taux de croissance de la valeur terminale de 2,0% et un coût moyen pondéré du capital après impôt de 10%.

Une analyse de sensibilité effectuée sur le coût moyen pondéré du capital après impôt et le taux de croissance de la valeur terminale, chacun considéré séparément, n'a pas révélé de risque de dépréciation vu l'excès significatif de la valeur recouvrable de TeleSign par rapport à sa valeur comptable.

BICS

Le montant recouvrable de BICS a été estimé sur base de sa valeur d'utilité.

La valorisation de BICS prend pour hypothèse un taux de croissance de 0%, inchangé par rapport à 2021, pour les années au-delà du plan quinquennal du FCF (2023 - 2027).

Les variables clé employées dans la détermination de la valeur d'utilité de BICS étaient :

- La marge directe
- Les dépenses en capital
- Le taux de croissance à long terme
- Le coût moyen pondéré du capital après impôts

La marge directe de BICS est très sensible, pour l'activité voix et messagerie, aux volumes de transactions, aux prix de terminaison du réseau mobile ainsi qu'aux prix du marché pour la terminaison du trafic par pays, et pour les produits de mobilité et de capacité, la sensibilité se trouve essentiellement au niveau de la tarification.

Le taux calculé du coût moyen pondéré du capital après impôts pour BICS était de 9,70% en 2022 et 7,73% en 2021. Le taux du coût moyen pondéré du capital avant impôts était de 12,36% en 2022 et de 8,91% en 2021.

Une analyse de sensibilité effectuée sur le coût moyen pondéré du capital après impôt et le taux de croissance de la valeur terminale, chacun considéré séparément, n'a pas révélé de risque de dépréciation vu l'excès significatif de la valeur recouvrable de BICS par rapport à sa valeur comptable.

Domestic

Les deux modèles d'évaluation (valeur d'utilité et juste valeur diminuée des coûts de sortie) ont été considérés pour la détermination de la valeur recouvrable du segment domestique. Le modèle de la juste valeur a été construit sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie disponibles.

Les flux de trésorerie pris en compte sont ceux du plan quinquennal (2023 - 2027) des flux de trésorerie libres (FCF) présenté par la direction au conseil d'administration du Groupe de janvier 2023. Toutefois, pour mieux saisir les effets positifs à long terme attendus du projet de déploiement de la fibre en cours, la direction a considéré une période de 15 ans pour les flux de trésorerie libres liés à la fibre. Ces cash-flows libres sont le

résultat direct des plans d'affaires à long terme négociés avec les copropriétaires des entités créées spécifiquement pour accélérer le déploiement de la fibre (voir note 8.3) et du business case interne de Proximus.

Les projections de flux de trésorerie disponibles dépendent fortement des paramètres clés suivants :

- La vitesse de déploiement de la fibre
- La vitesse de migration des clients vers le réseau en fibre optique
- La capacité du Groupe à monétiser les investissements dans la fibre (capacité à augmenter le revenu moyen par client, à regagner des parts de marché et à attirer d'autres OLOs (autres opérateurs sous licence) comme clients en gros)
- La taille et l'importance des réseaux comparables en fibre
- Les coûts de construction du déploiement de la fibre, y compris l'impact de l'inflation et du niveau des taux d'intérêt.

Le modèle d'évaluation suppose les taux de croissance suivants pour l'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) du segment :

- Pour les années 2023 à 2027, un taux de croissance annuel moyen de 0,24 %.
- Pour les années 2028 à 2037, pour les activités liées à la fibre, un taux de croissance annuel moyen de 1,96 %.

La valeur terminale (calculée pour les années postérieures à 2027 pour les activités non liées à la fibre et postérieures à 2037 pour les activités liées à la fibre) était basée sur un taux de croissance des flux de trésorerie disponibles de 0,43 %, inchangé par rapport à 2021. La combinaison de toutes ces hypothèses a donné lieu à un taux de croissance implicite des flux de trésorerie disponibles pour les années au-delà du plan quinquennal du FCF pour le segment (pour les activités liées à la fibre et non liées à la fibre) de 2,11 %.

Les hypothèses prises concernant ces paramètres sont basées sur l'expérience de Proximus, la courbe d'apprentissage et les informations disponibles sur le marché (taux d'intérêt, inflation et benchmark européens sur les réseaux "Fiber-To-The-Home"). Par conséquent, l'évaluation de la juste valeur du segment Domestique est classée au niveau 3.

Sur la base des informations dont elle dispose, le management est convaincu que ses projections au-delà du plan quinquennal sont fiables car elles reposent sur des hypothèses réalistes et réalisables. L'évolution de ces paramètres sera suivie de près. Cependant, dans le contexte actuel de volatilité du marché, la direction comprend que des écarts pourraient se produire malgré les mesures qui seront prises pour y remédier. Chaque paramètre pris isolément n'est pas susceptible de conduire à une dépréciation du goodwill affecté au segment domestique. Une combinaison défavorable de plusieurs paramètres pourrait avoir un impact plus important.

Afin de tenir compte de ces risques, et en prévision d'une nouvelle hausse des taux d'intérêt, une prime de risque supplémentaire de 0,5 % a été incluse dans le coût des fonds propres. De même des taux sans risque et un Beta prospectifs ont été considérés dans le calcul du coût moyen pondéré du capital après impôt. Ces modifications ont été prises pour refléter les conditions exceptionnelles actuelles du marché mais ne constituent pas un changement permanent de la méthodologie de calcul en soi. Par conséquent, le coût moyen pondéré du capital après impôt calculé pour Domestic est passé de 3,65 % en 2021 à 5,63 % en 2022. Le coût moyen pondéré du capital avant impôt était de 6,86 % en 2022 et de 5,16 % en 2021.

A côté de ces considérations spécifiques, les résultats opérationnels avant amortissements du segment Domestic sont très sensibles aux changements de valeur des paramètres opérationnels suivants : nombre de clients par type de service (TV, fixe...), volume de trafic et ARPU net par client pour chaque type de service ainsi que le coût unitaire de la main-d'œuvre. Les valeurs attachées à chacun de ces paramètres opérationnels sont le résultat d'un processus interne, conduit au sein de chaque segment et au niveau du Groupe, de confrontation des données du marché, des perspectives commerciales et des stratégies que le Groupe planifie d'implémenter en vue de se préparer adéquatement à ses défis futurs.

Compte tenu de toutes les données et hypothèses énumérées ci-dessus, le test de dépréciation du segment Domestique a montré un excédent au 31 décembre 2022 de la valeur recouvrable du segment sur sa valeur comptable de 1,9 milliard d'euros. Une analyse de sensibilité effectuée sur les coûts moyens pondérés du capital après impôt et le taux de croissance de la valeur finale, chacun considéré séparément, montre que la valeur recouvrable du segment domestique est égale à sa valeur comptable pour un coût moyen pondéré du capital après impôt de 6,63 % ou une croissance moyenne des flux de trésorerie disponibles pour la période au-delà du plan quinquennal de 0,92 %.

Annexe 4. Immobilisations incorporelles

(en millions EUR)	Licences incorporelles	Base de clients et nom commercial incorporels	Droits TV incorporels	Réseau fixe et mobile incorporels	Applications logicielles incorporelles	Autres immobilisations incorporelles et immobilisations incorporelles en cours de construction	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1 janvier 2021	404	901	525	476	2.301	59	4.667
Acquisitions	23	0	124	77	253	15	491
Acquisitions de filiales	0	27	0	0	12	1	40
Décomptabilisation	0	-2	-97	-18	-43	25	-134
Reclassifications	0	0	1	31	-4	-1	27
Ajustement des devises	0	7	0	0	1	0	8
Au 31 décembre 2021	427	934	553	566	2.521	98	5.098
Acquisitions	618	2	29	86	281	15	1.032
Acquisitions de filiales	0	3	0	0	0	0	3
Décomptabilisation	-150	0	-21	-4	-83	-9	-268
Reclassifications	0	0	0	-11	14	-1	2
Ajustement des devises	0	5	0	0	1	0	6
Au 31 décembre 2022	895	945	561	637	2.734	103	5.874
Amortissements et pertes de valeur cumulés							
Au 1 janvier 2021	-296	-745	-234	-341	-1.791	-29	-3.435
Charge d'amortissement de l'année	-30	-52	-134	-51	-211	-11	-489
Pertes de valeur	0	0	0	0	-1	0	-1
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	-8	0	-8
Décomptabilisation	0	2	97	17	42	-25	132
Reclassifications	0	0	2	-28	1	-2	-27
Ajustement des devises	0	-3	0	0	-1	0	-3
Au 31 décembre 2021	-326	-797	-269	-404	-1.969	-68	-3.833
Charge d'amortissement de l'année	-35	-54	-137	-63	-225	-11	-525
Décomptabilisation	150	0	21	4	83	9	267
Reclassifications	0	0	0	11	-12	0	-1
Ajustement des devises	0	-2	0	0	0	0	-3
Au 31 décembre 2022	-211	-854	-384	-452	-2.124	-70	-4.095
Valeur nette comptable au 31 décembre 2021	101	137	284	162	551	30	1.265
Valeur nette comptable au 31 décembre 2022	684	91	176	185	610	32	1.779

La valeur d'acquisition des licences GSM et UMTS concerne les coûts des systèmes de communication « GSM » (Global System for Mobile) et « UMTS » (Universal Mobile Telecommunication System).

Le Groupe possède les licences suivantes :

Année d'acquis.	Description	Valeur d'acquis. (en millions EUR)	Valeur comptable nette	Période	Méthode de paiement	Début des amortissements
1998	ILT 2238	2	0	1998 -	terminé	01-01-98

2015	Spectre 900 MHz	75	0	2015-2021	annuel	08-04-15
2021	Spectre 900 MHz	15	0	2021-2022	terminé	15-03-21
2021	UMTS	7	0	2021-2022	annuel	15-03-21
2011	4G	20	6	2012-2027	terminé	01-07-12
2013	Spectre 800 Mhz	120	65	2013-2033	terminé	30-11-13
2014	Spectre 900 MHz	16	0	2015-2021	annuel	27-11-15
2022	Spectre 900 MHz	12	0	2022-2022	terminé	15-03-22
2022	UMTS	6	0	2022-2022	terminé	15-03-22
2022	Spectre 18 00 MHZ 2G	110	110	2023-2043	annuel	01-01-23
2022	Spectre 2100 MHZ 3G	145	145	2023-2043	annuel	01-01-23
2022	Spectre 900 MHZ	57	57	2023-2042	annuel	01-01-23
2022	Spectre 1400 MHZ	109	109	2023-2043	annuel	01-07-23
2022	Spectre 700 MHZ	123	121	2022-2042	annuel	01-09-22
2022	Spectre 3600 MHZ	56	55	2022-2040	annuel	01-09-22
2019	Spectre 800 Mhz	2	1	2019-2027	bisannuel	01-01-19
2019	Spectre 900 MHz spectre	2	1	2019-2027	bisannuel	01-01-19
2019	Spectre 1800 Mhz	2	1	2019-2027	bisannuel	01-01-19
2019	Spectre 2100 Mhz	2	1	2019-2033	bisannuel	01-01-19
2019	Spectre 2600Mhz	1	0	2019-2027	bisannuel	01-01-19
2020	Spectre 800Mhz	6	5	2020-2035	avance+annuel	01-10-20
2020	Spectre 3600Mhz	8	6	2020-2035	avance+annuel	01-10-20
Total		895	684			

La première phase de la vente aux enchères du spectre, organisée par l'autorité de régulation IBPT, s'est terminée le 20 juin 2022. Proximus a acquis des droits substantiels sur le spectre dans les bandes 900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz, ainsi que dans les bandes 700 MHz et 3600 MHz nouvellement mises aux enchères, essentielles pour un déploiement 5G à grande échelle. Ces licences d'utilisation du spectre représentent un investissement total de 491 millions d'euros pour une période de 20 ans (18 ans pour la bande 3600 MHz), qui est comptabilisé comme une immobilisation incorporelle et payable par versements annuels sur la même période. En plus de ce paquet de spectre, Proximus a obtenu le 20 juillet 2022 45 Mhz de spectre dans la bande 1400 MHz pour un investissement total de 109 millions EUR pour une période de 20 ans.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises concernent des clientèles, des marques et des brevets reconnus principalement à la suite de l'allocation du prix d'acquisition réalisée lors de l'acquisition du contrôle de BICS et de TeleSign par le Groupe. A la suite du regroupement d'entreprises avec Mobile Vikings en 2021, le Groupe a reconnu la juste valeur de la clientèle et de la marque à 27 millions EUR.

En 2022, le Groupe a acquis des droits TV pour un montant de 156 millions EUR qui comprennent principalement des droits de diffusion. En juillet 2020, Proximus et Eleven ont conclu un accord en vertu duquel Proximus a acquis le droit de diffuser les chaînes Eleven's Pro League à ses clients (national). Le contrat a été conclu pour une durée de 5 ans. Le contrat avec Eleven concernant les événements internationaux de football a été étendu jusqu'en 2025. Les chiffres de 2021 pour les droits de diffusion ont été retraités parce à la suite du changement des règles d'évaluation du Groupe qui consistent désormais à capitaliser les droits de diffusion du football et d'autres droits de diffusion pluri-saisonnières pour la durée totale du contrat (voir note 2).

Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Réseau fixe	Réseau mobile	Réseau pour services convergents	Equipement technique	Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction	Total
Valeur d'acquisition							

Au 1 janvier 2021	538	8.634	1.453	43	1.553	270	12.490
Acquisitions	6	553	82	6	100	9	756
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	1	-1	0
Décomptabilisation	-3	-95	-5	-1	-303	-2	-407
Reclassifications	0	-1	6	-11	-10	-12	-27
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	1
Au 31 décembre 2021	541	9.091	1.535	37	1.342	265	12.812
Acquisitions	6	682	100	3	85	13	891
Décomptabilisation	-18	-446	-158	0	-88	-10	-720
Classé comme détenu en vue de la vente (*)	-364	0	0	0	-18	0	-383
Reclassifications	0	0	0	0	4	-5	-2
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	1
Au 31 décembre 2022	166	9.327	1.477	40	1.325	263	12.599

Amortissements et pertes de valeur cumulés

Au 1 janvier 2021	-322	-6.409	-1.101	-21	-1.229	-238	-9.320
Charge d'amortissement de l'année	-17	-321	-141	-6	-122	-7	-614
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	-1	0	-1
Décomptabilisation	2	95	5	1	304	2	408
Reclassifications	0	1	0	2	24	0	27
Au 31 décembre 2021	-337	-6.634	-1.237	-24	-1.025	-244	-9.500
Charge d'amortissement de l'année	-9	-335	-103	-4	-111	-7	-569
Décomptabilisation	16	449	158	0	84	10	717
Classé comme détenu en vue de la vente (*)	272	0	0	0	12	0	284
Reclassifications	0	0	0	0	1	0	1
Au 31 décembre 2022	-59	-6.519	-1.182	-28	-1.040	-240	-9.068
Valeur nette comptable au 31 décembre 2021	204	2.457	298	13	316	22	3.311
Valeur nette comptable au 31 décembre 2022	107	2.808	295	12	286	23	3.531

(*) voir annexe 16

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 220 millions EUR pour atteindre 3.531 millions EUR. Cette hausse est principalement due à la forte montée en puissance du déploiement de la fibre, le début de la consolidation et de la modernisation du réseau mobile soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité du Groupe.

Au 31 décembre 2022, la valeur comptable brute des immobilisations corporelles totalement amorties encore utilisés s'élève à 6.709 millions EUR. Il est à noter que la majeure partie est liée aux équipements techniques et de réseau.

Annexe 6. Locations

Le Groupe loue différents actifs qui incluent des bâtiments (bureaux, magasins, pièces techniques...), des sites pour le mobile (des infrastructures pour installer des équipements de communication mobile) et des véhicules (direction, utilitaire et vélos). Ces locations généralement ont des durées de contrat comprises entre 4 et 15 années. La durée moyenne de location est de 9 années.

La valeur nette comptable des actifs au titre du droit d'utilisation reconnu et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Total

Au 1 janvier 2021	145	91	45	4	285
Nouveaux contrats	5	6	21	2	34
Dotation aux amortissements	-25	-33	-22	0	-80
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	10	25	-1	0	34
Au 31 décembre 2021	135	89	43	7	274
Nouveaux contrats	12	8	24	20	63
Dotation aux amortissements	-25	-30	-25	-4	-84
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	4	25	-1	-3	25
Au 31 décembre 2022	126	91	41	20	277

En 2021, les contrats relatifs aux sites mobiles continuent d'être prolongés. En raison du processus de numérisation, le nombre de magasins a encore diminué, tandis que d'autres contrats de construction ont été prolongés. Les contrats de voitures ne sont généralement pas prolongés mais remplacés par de nouveaux contrats.

En 2022, nous avons constaté les mêmes tendances. Cependant, dans le même temps, deux nouveaux groupes d'actifs ont émergé : les vélos d'une part et l'infrastructure « cloud » issue de notre partenariat avec HCL d'autre part. Les vélos (représentant 1% des chiffres de la flotte) sont des locations optionnelles pour les employés répondant à des critères spécifiques (comme opter pour une voiture de fonction électrique ou hybride).

Partenariat avec HCL technologies

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

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros) pour l'infrastructure qui reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus. Au 31 décembre 2022, la valeur comptable est de 50 millions d'euros (voir la note 5, "Équipement technique").

La nouvelle infrastructure cloud qui a été achetée par HCL (montant nominal de 18 millions) et utilisée par elle dans le cadre du partenariat, a été qualifiée de location. Au 31 décembre 2022, la valeur comptable du droit d'utilisation est de 17 millions d'euros (voir "Autres" dans le tableau ci-dessus).

La valeur nette comptable des obligations locatives (reprises sous les dettes et emprunts portant intérêts) et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous :

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Sous-locations	Total
Au 1 janvier 2021	144	83	44	5	8	284
Nouveaux contrats	5	6	21	2	0	34
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	10	24	1	1	0	35
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements de capital	-25	-28	-24	-3	0	-80
Remboursements d'intérêts	-1	-1	0	0	0	-2
Au 31 décembre 2021	134	85	42	5	8	273
Nouveaux contrats	12	8	24	20	0	63
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	4	21	0	-1	1	25
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements de capital	-25	-30	-25	-10	0	-90
Remboursements d'intérêts	-1	-1	0	0	0	-2
Au 31 décembre 2022	126	83	40	13	9	272
Partie à court terme	23	27	18	1	3	73
Partie à long terme	102	57	22	12	6	199

Il n'y a pas de paiements significatifs en 2022 relatifs aux locations dont la date de début de location est postérieure au 31 décembre 2022.

(en millions EUR)	2021	2022
Montants reconnus dans le compte de résultats :		
Amortissements	-80	-84
Charge d'intérêts	-2	-2
Total	-82	-86
Montant total de location décaissé par le groupe		
Remboursement d'obligations locatives (dans les flux de trésorerie de financement)	-79	-90
Charges d'intérêts (dans les flux de trésorerie opérationnels)	-2	-2
Total	-82	-92

Le tableau d'échéance des flux de trésorerie non actualisés attendus pour les dettes de location est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre 2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028- 2048	Total
(en millions EUR)								
Paiements de location non actualisés	71	54	41	31	24	16	43	281
Au 31 décembre 2022								
Paiements de location non actualisés		86	50	40	30	19	55	278

Annexe 7. Coûts des contrats

Les coûts de contrat comprennent essentiellement l'actif relatif aux commissions liées à l'obtention de contrats postpaid. Ces coûts qui sont directement liés à des contrats sont supportés car le Groupe obtient le contrat et estime qu'ils seront recouvrés. Les coûts des contrats comprennent également les dépenses activées pour assurer le principe de correspondance avec les produits. Ces dépenses activées sont comptabilisées dans le compte de résultat au même rythme que la comptabilisation du produit correspondant.

Pour les commissions liées à l'obtention de contrats mobile prepaid, le Groupe applique la mesure de simplification prévue dans l'IFRS 15 qui autorise à prendre directement en charge les frais engagés en vue de l'obtention du contrat si la période d'étalement aurait été d'un an ou moins.

L'actif est différé linéairement sur 3 ans pour les contrats du segment résidentiel et sur 5 ans pour les contrats du marché d'entreprises. L'étalement de ces charges est comptabilisé par nature parmi les achats de matériel et de services liés à la vente.

Les mouvements sur les coûts des contrats en 2022 et 2021 sont les suivants :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Solde au 1er janvier	108	110
Diminution / augmentation des actifs sur contrats relatifs aux contrats existants dans le bilan d'ouverture		
Evolution normale	-66	-67
Nouveaux coûts des contrats	68	67
Solde au 31 décembre	110	111

La quote-part du solde aux 31 décembre 2022 et 2021 des coûts des contrats différés à moins d'un an et celle différée à plus d'un an sont les suivantes :

Au 31 décembre

(en millions EUR)	2021	2022
Coûts des contrats	110	111
Différé sur 12 mois	55	56
Différé sur plus de 12 mois	55	55

Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées

Annexe 8.1. Participations dans des filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Proximus S.A. et des filiales figurant dans le tableau ci-dessous (les pourcentages dans le tableau ci-dessous représentent le pourcentage de parts détenues par le groupe) :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2021	2022
Proximus SA de Droit Public	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0202.239.951	Belgique	Maison mère	
PXS Re	Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Connectimmo SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0477.931.965	Belgique	100%	100%
Proximus Media House (PmH)	Rue Carli 2 1140 Evere TVA BE 0875.092.626	Belgique	100%	100%
Telindus - ISIT BV	Krommewetering 7 3543 AP Utrecht	Pays-Bas	100%	100%
Proximus Luxembourg SA	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange	Luxembourg	100%	100%
Proximus ICT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0826.942.915	Belgique	100%	100%
Proximus ICT - Expert Community CVBA	Ferdinand Allenstraat 38 3001 Heverlee TVA BE 0841.396.905	Belgique (3)	100%	0%
Proximus Opal SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0861.585.672	Belgique	100%	100%
Be-Mobile SA	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle TVA BE 0881.959.533	Belgique	93%	93%
Mediamobile Nordic OY	Äyritie 8B 01510 Vantaa, Finland FI 23364202	Finlande (4)	100%	0%
Mediamobile SA	Rue du Gouverneur Général Eboué 24 F-92130 Issy Les Moulineaux	France	100%	100%
Flitsmeister BV	Landjuweel 24 3905 PG Veenendaal	Pays-Bas	93%	93%
Cascador BV	Kardinaal Mercierlaan 1, bus A 9090 Melle VAT BE 0648 964 048	Belgique	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2021	2022
Scarlet Belgium NV	Carlistraat 2 1140 Evere TVA BE 0447.976.484	Belgique (2)	100%	0%
ClearMedia SA	Merksemsesteenweg 148 2100 Deurne TVA BE 0831.425.897	Belgique	100%	100%
Davinsi Labs NV	Borsbeeksebrug 28/2verd 2600 Antwerpen TVA BE 0550.853.793	Belgique	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Mauritius Ltd	Chancery House 5th floor , Lislet, Geoffrey Street Port Louis 1112-07	Ile Maurice (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Eichweisenring 11 70567 Stuttgart	Allemagne (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 173, unit 41.32 3072 AP Rotterdam	Pays-Bas (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	80 Robinson Road #02-00 Singapore 068898	Singapour (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisboa	Portugal (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via della Moscova 3 20121 Milano	Italie (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Calle Salvatierra, 4, 2c 28034 Madrid	Espagne (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Gesellschaftsstrasse 27 3001 Bern	Suisse (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Wildpretmarkt 2-4 1010 Wien	Autriche (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 411-14 Goteborg	Suède (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	#409 Raffine Higashi Ginza, 4-14 Tsukiji 4 - Chome - Chuo-ku Tokyo 104-0045	Japon (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services China Ltd	5/F Manulife Place 348 Kwun Tong Road, Kowloon Hong Kong	Chine (1)	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2021	2022
Belgacom International Carrier Ghana Ltd	20 Jones Nelson Road, Adabraka, PO Box GP 821 Accra	Ghana (1) (4)	100%	0%
Belgacom International Carrier Services Australia Pty Ltd	1 Margaret Street - Level 11 Sydney NSW 2000 Australie	Australie (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Dubai FZ-LLC	Dubai Internet City Premises 306 - Floor 03- Building 02 -PO box 502307 Dubai	Emirats Arabes Unis (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services South Africa Proprietary Ltd	Central Office Park n°5 257 Jean Avenue, Centurion Gauteng 0157	Afrique du Sud (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Kenya Ltd	5th Floor, West Wing, ICEA Lion Center Riverside Park, PO Box 10643 00100 Nairobi	Kenya (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris	France (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Malaysia	Level 6, Menara 1 Dutamas Solaris Dutamas, No. 1 Jalan Dutamas 1, 50480 Kuala Lumpur No. 202001015524 (1371844-D)	la Malaisie (1)	100%	100%
TeleSign Holdings Inc	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique	100%	100%
TeleSign Corporation	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique	100%	100%
TeleSign UK	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Mobile Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Doo	Tresnjing cveta 1 11070 Novi Beograd	Serbie	100%	100%
TeleSign Netherlands B.V.	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Singapore Pte. Ltd.	1 Robinson Road, #17-00 AlA Tower Singapore (048542)	Singapour	100%	100%
TeleSign (Beijing) Technology Co., Ltd.	Office 1551, 15/F, Office Building A, Parkview Green, 9 Dongdaqiao Road, Chaoyang District Beijing 100020	Chine	100%	100%
Codit Holding BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 662.946.401	Belgique	100%	100%
Codit BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0471.349.823	Belgique	100%	100%
Codit Switzerland AG	The Circle 6 8058 Zurich VAT CHE-335.776.516	Suisse	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2021	2022
Codit Integration Ltd.	Landmark House, Station Road RG27 9HA Hook (Hampshire) VAT GB 241.5781.10	Royaume Uni	100%	100%
Codit Managed Services BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0835.734.875	Belgique	100%	100%
CODIT Mare Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C55412	Malte	100%	100%
Codit Nederland B.V	Atoomweg 350, 3542AB Utrecht	Pays-Bas	100%	100%
Votijnit Lda. (Codit Portugal)	Edifício LACS Anjos, Rua Febo Moniz, 27 1150-152 Lisboa NIPC 510.595.251	Portugal	100%	100%
Codit Software Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C64225	Malte	100%	100%
Codit France S.A.S.	18, Boulevard Malesherbes 75008 Paris 08 VAT FR 0478.300.189	France	100%	100%
UMBRiO Holding BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas	100%	100%
Mobile Vikings NV	Kempische Steenweg 309 - boîte1 3500 Hasselt TVA BE 0886.946.917	Belgique	100%	100%
Telesign Belgium	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0781.957.877	Belgique (5)	0%	100%
3M Digital Networks Private Limited (Mobtexting)	45/B, Subam Complex, 1st A Main 3rd Floor, Rear Wing, Sarakki Indl Layout, J P Nagar, Phase-3, Bengaluru, Karnataka 560 078 U72200KA2012PTC066750	Inde (1) (6)	0%	100%
Proximus Ada	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0781.848.902	Belgique (5)	0%	100%
Doktr	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0787.949.212	Belgique (5)	0%	80%
Proximus Luxembourg Infrastructure	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange	Luxembourg (5)	0%	100%

(1) Entreprise faisant partie du Group BICS

(2) Entité fusionnée avec Proximus SA

(3) Entité fusionnée avec Clearmedia

(4) Entreprise liquidée en 2022

(5) Entité créée en 2022

(6) Entité acquise en 2022

Annexe 8.2. Participation dans entreprises communes

Le Groupe a une entreprise commune significative, MWingz située Bld Simon Bolivar 34 à 1000 Bruxelles (TVA : BE0738.987.372). En novembre 2019, Proximus et Orange sont entrés dans un partenariat stratégique afin de partager une partie des réseaux d'accès mobiles. Le réseau d'accès mobile partagé est planifié, construit et exploité par cette entreprise commune et détenue à 50/50 par Proximus et Orange Belgium. L'entreprise commune a commencé à délivrer ses services à ses actionnaires en avril.

L'accord est basé sur les principes suivants :

- Les opérateurs se partagent le contrôle de cette entreprise commune, c'est-à-dire que les décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties
- MWingz délivre exclusivement ses services à ses sociétés mères.

Dans ses comptes consolidés, le Groupe intègre MWingz comme une entreprise commune et reconnaît sa quote-part dans les actifs et les passifs ainsi que sa quote-part dans les coûts envers les tiers, sur base de sa quote-part détenue. Les revenus des ventes de l'entreprise commune à Proximus et Orange Belgium sont éliminés.

Annexe 8.3. Participation dans des co-entreprises et entreprises associées

(EUR million)	2021	2022
Valeur comptable	34	43
Résultat des activités poursuivies	-10	-20

Les participations dans les co-entreprises et entreprises associées sont les suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2021	2022
Entreprises associées				
Belgian Mobile ID SA/NV	Markiesstraat 1 1000 Brussel VAT BE 541.659.084	Belgique (2)	15%	15%
Synductis CV	Brusselsesteenweg 199 9090 Melle VAT BE 502.445.845	Belgique (2)	17%	17%
Experience @ work CVBA	Minderbroedersgang 12 2800 Mechelen VAT BE 627.819.632	Belgique	30%	30%
Tessares SA/NV	Avenue Jean Monnet 1 1348 Ottignies-Louvain-la-Neuve VAT BE 600.810.278	Belgique	23%	23%
Co.station Belgium NV	Sinter-Goedeleplein 5 1000 Brussel VAT BE 599.786.434	Belgique	20%	20%
Fiberklaar Midco BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.489.106	Belgique	50%	50%
Fiberklaar BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.540.475	Belgique	50%	50%
I.Leco NV	Kleinhoefstraat 6 2440 Geel VAT BE 471.967.356	Belgique	38%	38%
Belgian Parking Register NV	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle VAT BE 0778.406.687	Belgique	50%	50%
Ads&Data	Harenseseenweg 226 1800 Vilvoorde VAT BE 0809.309.701	Belgique (2)	11%	11%
Glasfaser Ostbelgien	Klötzerbahn 24 4700 Eupen VAT BE 0791.811.295	Belgique (1)	-	50%
Co-entreprises				
Unifiber Midco SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.814.647 RPR/RPM	Belgique	50%	50%
Unifiber SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.870.372 RPR/RPM	Belgique	50%	50%

(1) Entité créée en 2022

(2) Influence significative car Proximus a un membre au sein du Conseil d'administration

Fiberklaar a été cocréée en mars 2021 avec EQT Infrastructure pour accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre. Fiberklaar travaille à la conception, à la construction, à la maintenance et à la mise à niveau du réseau de fibre optique dans toute la région afin d'accélérer la connectivité par fibre optique super rapide et stable en Flandre. L'objectif de Fiberklaar est de connecter 1,5 million de foyers et d'entreprises en Flandre d'ici 2028. Proximus détient 49,66% de Fiberklaar. La société est une entreprise associée conformément à la norme IAS 28.

Unifiber a été cocréée en juillet 2021 avec Eurofiber pour accélérer la mise en place de la fibre en Wallonie. Unifiber travaille à la conception, à la construction, à la maintenance et à la mise à niveau du réseau de fibre optique dans toute la région afin d'accélérer la connectivité par fibre optique super rapide et stable en Wallonie. L'objectif d'Unifiber est de connecter 0,6 million de foyers et d'entreprises en Wallonie d'ici 2028. Proximus détient 49,99% d'Unifiber. La société est une co-entreprise conformément à la norme IAS 28.

En septembre 2022, Proximus a cocréé "Glasfaser Ostbelgien" ou GO Fiber, un partenariat public-privé avec la Communauté germanophone et Ethias. Son objectif est de connecter la quasi-totalité des 40.000 foyers et entreprises de cette région, y compris dans les "zones blanches". Proximus détient 49,96% de Glasfaser Ostbelgien. La société est une entreprise associée conformément à la norme IAS 28.

Passifs éventuels et engagements en relation avec les coentreprises et les entreprises associées du déploiement de la fibre (Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien) :

- Imposés aux entités dans la fibre
 - 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.
- Imposés aux actionnaires des entités dans la 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 l'élimination progressive de son réseau en cuivre dans les 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 cible de foyers, une date prédéfinie, etc.), les actionnaires des entités fibre sont obligés de transférer un nombre minimum d'actions 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 Event », Proximus a le droit d'acquérir le nombre d'actions nécessaires pour détenir au moins 50% plus une action et jusqu'à 75% moins une action de Glasfaser Ostbelgien. Elle dispose également d'une option d'achat lui permettant d'étendre sa participation à 60% des actions de 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.

Les mouvements des valeurs de participations sont les suivants :

(en millions EUR)	Unifiber SA	Fiberklaar BV	Autres associés	Total
Valeur comptable				
Au 1 janvier 2021	0	0	4	4
Placements de trésorerie	10	30		40
Bénéfice de l'année	-1	-8	-1	-10
Au 31 décembre 2021	9	22	3	34
Placements de trésorerie		30	-1	29
Bénéfice de l'année	-7	-13		-20
Au 31 décembre 2022	2	39	2	43

Résumé des principaux postes du bilan, résultat, capitaux propres des entreprises associées et co-entreprises significatives :

(en millions EUR)	Unifiber		Fiberklaar	
	2021	2022	2021	2022
Actifs non courants	3	54	27	223
Actifs courants	16	32	47	33
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	21	46	32
Total de l'actif	19	86	74	256
CAPITAUX	18	10	44	88
Dettes à long terme	0	57	25	120
Dettes portant intérêts	0	57	25	120
Dettes à court terme	1	18	5	48
TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX	19	86	74	256
Chiffre d'affaires net	0	0	0	1
Amortissements	0	0	0	1
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti	0	-5	-7	-4
Bénéfice ou perte des activités poursuivies	-2	-8	-16	-16
Résultat global total	-2	-8	-16	-16
% de participation	50%	50%	50%	50%
Part détenue dans les capitaux propres	9	5	22	44
Harmonisation et retrait	0	-3	0	-5
Valeur comptable	9	2	22	39

Annexe 8.4. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

Sociétés créées en 2022

Proximus ADA

En mars 2022, Proximus a créé la filiale à 100% Ada, un centre d'innovation et d'expertise dédié à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité. L'entité a démarré ses activités en avril 2022. Proximus Ada employait environ 52 experts en intelligence artificielle et en cybersécurité au 31 décembre 2022.

Doktr

Le 1er juillet 2022, Proximus a transféré les activités liées à l'application Doktr à cette nouvelle société, Doktr SRL. Doktr vise à devenir une partie intégrante de l'offre de soins de santé, en facilitant les consultations vidéo de manière accessible, sécurisée et conviviale.

Glasfaser Ostbelgien

Voir Annexe 8.3.

Acquisitions de 2022

BICS-3m Digital Networks Pvt Ltd

BICS a acquis 100% des actions de la plate-forme de service de communication (CPaaS), 3m Digital Networks Pvt Ltd, un facilitateur de communications internationales, par sa filiale singapourienne en propriété exclusive. L'acquisition élargit le portefeuille de BICS dans la gamme de solutions de communication native du cloud, cela comprend la gestion vocale par IA, la messagerie multicanale et des services d'analyse avancés.

Acquisitions de 2021

Mobile Vikings

Suite à la décision positive de l'autorité belge de la concurrence en juin 2021, le Groupe a acquis en juin 2021 une participation de 100% dans Mobile Vikings NV pour un montant de 128 millions d'euros, net de la trésorerie acquise.

L'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation, à leur juste valeur à la date d'acquisition, d'actifs non courants constitués de la clientèle et de la marque pour un montant de 27 millions d'euros. La valeur comptable des autres actifs acquis et des passifs assumés correspond à leur juste valeur à la date d'acquisition.

En conséquence, le Groupe a reconnu un goodwill de 114 millions d'euros.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables de Mobile Vikings à la date d'acquisition se détaille comme suit (en millions d'euros) :

	Juste valeur reconnue à l'acquisition
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	31
Actifs d'impôts différés	1
Créances commerciales	6
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	24
TOTAL DE L'ACTIF	63
Impôts différés et latences fiscales passives	-7
Dettes commerciales	-15
Dettes fiscales	-1
Autres dettes à court terme et autres montants à payer	-2
Total des intérêts minoritaires et dettes	-24
Actif net acquis	39
Prix d'acquisition	153
Goodwill provenant de l'acquisition	114
Prix d'achat payé	153
Trésorerie nette acquise de la filiale (après déduction de l'emprunt)	24
Mouvement net de trésorerie	128

La trésorerie versée pour l'acquisition de sociétés consolidées nette de la trésorerie acquise « Cash payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées » dans le tableau des flux de trésorerie présentée dans « Cash-flow nets des activités d'investissement » s'élevait à 130 millions d'euros en 2021, dont 2 millions d'euros étaient des compléments de prix payés pour d'autres acquisitions historiques.

Fiberklaar et Unifiber

Voir annexe 8.3

Control de BICS/TeleSign

Le Groupe détenait jusqu'en février 2021, 57,6 % des actions BICS/TeleSign et 57,6 % des droits de vote à l'assemblée générale des actionnaires de BICS. Le Groupe a conclu qu'il contrôlait BICS/TeleSign grâce aux règles de prise de décision et aux procédures de blocage prévues dans le pacte d'actionnaires en vigueur dès le 1er janvier 2010.

Conformément à l'accord conclu le 9 février 2021, Proximus a acquis le 23 février 2021 la participation de 42,4 % détenue par les actionnaires minoritaires de BICS/TeleSign (MTN 20 % et Swisscom 22,4 %) pour un montant total en espèces de 217 millions EUR. Proximus détient désormais 100% des actions.

Ces 217 millions d'euros sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie en tant que trésorerie utilisée pour les activités de financement.

Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur

Aux 31 décembre 2021 et 2022, le Groupe détenait des autres participations dans des sociétés non cotées dont la juste valeur totale était inférieure à 1 million EUR.

Ces participations sont classées lors de leur comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global étant donné que ces instruments ne sont pas détenus dans des buts spéculatifs mais dans une optique stratégique à long-terme.

Annexe 10. Impôts sur le résultat

(en millions EUR)

	Au 31 décembre	
	2021	2022
Amortissement accéléré	-45	-40
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-33	-20
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-7	-8
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-2	-52
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-7	-7
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	-7	-19
Imposition différée sur actifs sur contrats et sur les coûts de contrats	-56	-61
Autres	-2	0
Latences fiscales passives brutes	-159	-209
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	12	11
Pertes fiscales récupérables	3	0
Provisions pour risques et charges	12	11
Autres	2	10
Latences fiscales actives brutes	29	32
Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :		
Latences fiscales passives nettes	-136	-181
Latences fiscales actives nettes	6	5

Les mouvements en 2022 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants

(en millions EUR)

Au 31 décembre 2021	-129
Diminution liée à l'allocation du prix d'acquisition	-1
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	-71
Augmentations reconnues via le compte de résultats	25
Au 31 décembre 2022	-176

Les mouvements en 2021 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants

(en millions EUR)

Au 31 décembre 2020	-103
Diminution liée à l'allocation du prix d'acquisition	-6
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	-32
Augmentations reconnues via le compte de résultats	12
Au 31 décembre 2021	-129

Les charges d'impôts différés au compte de résultats de 2022 résultent essentiellement de l'accélération des amortissements de certains éléments du réseau et de l'application de la méthode des amortissements dégressifs appliqués sur les immobilisations corporelles et les droits de diffusion acquis en 2018 et 2019 par Proximus SA suivant les normes comptables belges. Cette charge est partiellement compensée par la diminution des latences fiscales passives relatives aux ajustements à la juste valeur des acquisitions.

L'imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels concernent essentiellement l'élimination du gain résultant des ventes à la juste valeur d'actifs immobilisés entre sociétés du Groupe.

Le Groupe n'a pas comptabilisé d'actifs d'impôts différés pour les pertes des filiales qui sont déficitaires depuis plusieurs années. Les pertes fiscales cumulées à reporter et les crédits d'impôts disponibles pour ces sociétés s'élevaient à 22 millions EUR au 31 décembre 2022 (EUR 50 millions en

2021), dont 22 millions EUR pour lesquelles l'utilisation n'est pas limitée dans le temps mais avec une limitation sur l'exercice au million et à 70% au-delà.

Les produits/(charges) d'impôts différés dans le compte de résultats concernent les éléments suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2021	2022
Amortissements accélérés	14	5
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	10	14
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-4	0
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	1	0
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	-2	-1
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	-2	7
Pertes fiscales récupérables	-4	-3
Actifs sur contrats et coûts des contrats	-4	-5
Autres	3	7
Charges d'impôts différés de l'année	12	25

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-149	-153
Impôts différés sur le résultat	12	25
Impôt sur le résultat comptabilisé dans le compte de résultats	-137	-128

La réconciliation entre la charge d'impôts sur le bénéfice avant impôts au taux d'imposition statutaire et la charge d'impôts sur le résultat au taux effectif d'imposition sur le résultat du Groupe pour chacun des deux exercices clôturés se présente comme suit

(en millions EUR)	2021	2022
Bénéfice avant impôts	581	578
Au taux d'imposition statutaire belge de 25%	145	145
Taux d'imposition plus faible des autres pays	0	1
Bénéfice non taxable	-20	-24
Dépenses non déductibles	10	5
Pertes non déductibles des coentreprises et des entreprises associées	7	8
Autres	-6	-5
Charge d'impôts sur le résultat	137	128
Taux effectif d'imposition sur le résultat	23,51%	22,22%

Le taux effectif d'imposition en 2022 s'élève à 22,22% et est inférieur au taux effectif de 2021 qui s'élevait à 23,51%.

Les bénéfices non taxables des sociétés du Groupe résultent essentiellement de l'application des principes généraux des lois fiscales comme des déductions pour revenus de brevets applicables en Belgique.

En 2022, les dépenses non déductibles concernent principalement les diverses dépenses non admises fiscalement.

Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe est doté de divers plans résumés ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	140	116
Plans à prestations définies de pensions complémentaires dette nette / (actif net)	-79	-140
Autres plans de pension	1	1
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	365	295
Actif net comptabilisé au bilan	79	140
Dette nette comptabilisée au bilan	508	413
Dette nette (court terme)	62	52
Dette nette (long terme)	447	361

Le calcul de la dette nette repose sur les hypothèses établies à la date du bilan. Les hypothèses utilisées dans les différents plans sont déterminées à la fois sur la base de facteurs macroéconomiques et de caractéristiques spécifiques à chacun des plans, de la durée de ces plans et de la population bénéficiaire.

Le taux d'actualisation employé dans l'évaluation des plans de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat se réfère au taux du marché des obligations d'entreprises de haute qualité de l'Eurozone pour des périodes de durée correspondantes aux différents plans.

La diminution des flux de trésorerie résultant de la dette pour les pensions, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat rapportée dans le flux de trésorerie net des activités opérationnelles résulte d'un paiement moins élevé en 2022 par rapport à 2021 pour le plan de départ anticipé et le plan Fit For Purpose.

Annexe 11.1. Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre des programmes de restructuration

Les indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles reprises dans cette annexe concernent les programmes de restructuration du personnel. Aucun actif n'est constitué pour couvrir ces indemnités.

En 2007, le Groupe a implémenté un programme de mobilité externe volontaire vers l'Etat Belge pour ses employés statutaires et un programme pour les employés statutaires inaptes médicalement. Suivant les termes de ce plan, le Groupe va payer des indemnités jusqu'à l'âge de la pension du bénéficiaire.

En 2016, le Groupe a implémenté un plan de départ volontaire anticipé qui permet de quitter anticipativement à l'âge de 60 (ou 58 pour un petit groupe). Pour certains participants à ce plan de départ anticipé, des indemnités sont payées à partir de 60 ans jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Pour ceux qui entrent dans le plan avant l'âge de 60 et qui doivent encore prêter des services jusqu'à 60 ans, le coût du plan est reconnu sur la période de services encore à prêter entre le moment de l'entrée dans le programme et les 60 ans. Les coûts évoluent avec l'index et le taux d'actualisation. La rotation du personnel est estimée comme nulle.

En 2019, Proximus a lancé son plan de transformation Fit for Purpose (FFP). Une analyse basée sur les futurs défis de l'entreprise a permis d'identifier les domaines d'activité qui sont soit modifiés, soit en voie de disparition. Dans ce contexte, 1.347 ETP quittaient Proximus. La provision pour indemnités de fin de contrat (288 millions d'euros) a été entièrement comptabilisée en 2019 à la suite d'une communication détaillée et formelle aux personnes concernées par le plan et parce que ces indemnités n'étaient pas conditionnées à des prestations de services futurs. La provision comprend toutes les indemnités qui sont payées aux participants soit lors de leur démission, soit jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Les provisions comprennent également les coûts d'outplacement. Les coûts de recyclage et d'amélioration des compétences des employés ne sont pas inclus dans la provision. La partie à long terme de la provision concerne les paiements à effectuer à plus d'un an (essentiellement jusqu'à la date d'entrée en pension). Les montants évoluent avec l'index et le taux d'actualisation. La rotation du personnel est estimée comme nulle. En 2022, le passif pour les indemnités de fin de contrat a également été mise-à-jour pour refléter le fait que Proximus ne

peut de facto plus éviter d'offrir certains avantages à des employés dans les programmes existants. La provision a été augmentée de 22 millions d'euros en 2022 et réduite de EUR 1 million en 2021.

Toute revalorisation ultérieure de la dette pour indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

La situation de financement des plans d'indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Obligation au titre des prestations définies	140	116
Obligation non couverte par les actifs des plans	140	116

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante :

	Au 31 décembre	
	2021	2022
En début d'exercice	209	140
Charge (produit) total de la période	-3	22
Contribution aux participants	-66	-46
En fin d'exercice	140	116

La dette d'indemnité de fin de contrat et de compensations additionnelles a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Taux d'actualisation	0%	3,20%
Inflation future des prix	2,15%	3,00%

Analyse de sensibilité

Une augmentation ou diminution de 0,5% du taux effectif d'actualisation génère une variation de la dette d'approximativement 1 millions EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 33 millions EUR en 2023 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles. Les paiements en 2022 s'élevaient à 46 millions EUR.

Annexe 11.2. Plan à cotisations définies et plan à prestations définies de pensions complémentaires

Plans à prestations définies de pensions complémentaires pour Proximus SA et certaines filiales

Proximus SA et certaines de ses filiales belges ont des plans communs de pensions complémentaires pour leurs collaborateurs. Ces plans procurent des droits de pension pour les services prestés à compter du 1er janvier 1997 au plus tôt. Ils offrent des avantages basés sur le salaire et les années de service. Un fonds de pension géré séparément a été créé à cette fin en 1998.

La méthode de financement a pour but de financer la valeur actuelle des obligations futures de pensions (obligations au titre de prestations définies - DBO) liées au nombre d'années de service déjà prestées dans la société et prenant en compte les futures hausses de salaires. La méthode de financement découle des calculs suivant l'IAS 19. La contribution annuelle s'élève à la somme des coûts de services rendus, l'intérêt net (intérêt sur le DBO moins le rendement attendu des actifs) et l'amortissement de la différence des actifs et du DBO excédant 10% du montant le plus élevé entre le DBO et les actifs du plan. Il en découle que le montant contribué pourrait différer de celui reconnu dans le compte de résultats.

Aux 31 décembre 2022, les actifs du fonds de pension excédaient le minimum requis par les régulateurs du secteur des pensions, à savoir la provision technique. Les provisions techniques représentent le montant nécessaire pour garantir l'équilibre à court et à long terme du fonds de pension. Il est constitué des droits acquis augmentés d'une marge de sécurité afin de garantir la durabilité du financement des pensions. Les droits

acquis représentent la valeur actuelle des avantages accumulés au cours des années de service prestées dans la société et du niveau de salaire actuel. Ils sont calculés conformément aux règles relatives aux pensions et aux lois en concernant les hypothèses actuarielles.

Comme pour la plupart des autres plans à prestations définies, les coûts de pensions peuvent être influencés (positivement ou négativement) par des paramètres tels que les taux d'intérêts, les hausses de salaires futures et l'inflation. Ces risques ne sont pas inhabituels pour des plans à prestations définies.

Pour le plan de pension complémentaire à prestations définies, les évaluations actuarielles ont été effectuées au 31 décembre par des actuaires externes indépendants. La valeur actuelle et le coût des prestations de l'année et du passé sont calculés sur base de la méthode des unités de crédit projetées.

La situation de financement des plans de pension se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Obligation au titre des prestations définies	825	716
Actifs des plans à la juste valeur	-904	-857
Déficit / (surplus)	-79	-140

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2021	2022
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	52
Charges d'intérêts nettes	0	-1
Reconnu via le compte de résultats	52	50
	0	0
Réévaluations		
(Gains) / pertes actuariels résultant de changement dans les hypothèses financières	-40	-192
(Gains) / pertes actuariels résultant de changements dans les hypothèses démographiques	0	20
(Gains) / pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience	-11	22
(Gains) / pertes actuariels liés au rendement des actifs, à l'exclusion des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	-95	88
Reconnu via les autres éléments du résultat global	-146	-61
Total	-93	-11

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante :

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2021	2022
En début d'exercice	67	-79
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	52	50
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	-146	-61
Contributions versées	-52	-50
Déficit net/ (Surplus net)	-79	-140

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
En début d'exercice	770	904
Produits d'intérêts	6	10
Rendement des actifs, en dehors des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	95	-88
Contributions versées	52	50
Coûts et paiements de prestations	-20	-19
En fin d'exercice	904	857

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
En début d'exercice	837	825
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	52
Charges d'intérêts	7	9
Coûts et paiements de prestations	-20	-19
Pertes/ (gains) actuarielles	-51	-150
En fin d'exercice	825	716

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Taux d'actualisation	1,05%	3,50%
Inflation future des prix	2,15%	3,00%
Augmentation future nominale des salaires	3,30%-3,40%	4,15%-4,25%
Augmentation future nominale des barèmes	3,15%-3,30%	4%-4,15%
Mortalité	BE Prospective IA/BE	BE Prospective IA/BE

Le changement significatif des hypothèses financières a influencé positivement les obligations telles que présentées dans les tableaux ci-dessus. L'effet du taux d'actualisation sur l'obligation est partiellement compensé par l'effet de l'inflation.

La rotation du personnel est prise en compte dans le calcul de l'obligation de pension. Pour le personnel statutaire, elle est estimée comme nulle et pour les employés contractuels il est tenu compte d'un taux dégressif avec l'âge.

La détermination de la dette relative aux pensions est basée sur la meilleure estimation par le Groupe des hypothèses financières et démographiques et qui font l'objet d'une révision annuelle.

La durée de l'obligation est de 13,9 ans.

Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles significatives dans les calculs relatifs aux obligations liées aux plans à prestations définies sont le taux d'actualisation, l'inflation et le taux réel de hausse salariale. L'analyse de sensibilité a été établie sur base de variations réalistes de ces hypothèses, l'analyse étant effectuée pour chacune des hypothèses prise isolément, c'est-à-dire en maintenant les autres constantes.

On s'attend à ce que, compte tenu des incertitudes actuelles sur le marché, le niveau du taux d'actualisation sera plus stable en 2023 qu'en 2022 et que l'inflation évoluera légèrement mais restera relativement élevée pendant une longue période,

Si le taux d'actualisation augmente (diminue) de 0,5%, l'impact estimé sur les obligations au titre des prestations définies serait une diminution (augmentation) de l'ordre de 6,5% à 7%.

Si l'inflation augmente (ou diminue) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (ou diminuerait) d'environ 3%.

Si la hausse réelle du salaire augmentait (ou diminuait) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (diminuerait) de l'ordre de 6%.

Actifs des plans

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022

Instruments de capitaux propres	49,8%	48,2%
Titres à revenus fixes	34,8%	36,2%
Obligations convertibles	5,2%	4,8%
Autres (infrastructure, fonds privés d'investissements, dépôts assurance)	10,2%	10,8%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Rendement réel des actifs des plans	101	-79

La stratégie d'investissement du fonds de pension est définie de manière à optimiser le rendement sur les investissements et cela dans les limites strictes du contrôle des risques et en tenant compte du profil des obligations de pensions. La durée relativement longue des obligations de pensions (13,9 ans) permet l'allocation d'une partie raisonnable du portefeuille en actions. Au cours des cinq dernières années, le fonds de pension a significativement augmenté la diversification de ses investissements au travers des classes d'actifs, régions et devises, en vue de réduire son risque global et améliorer son rendement attendu.

Fin 2022, le portefeuille était investi pour environ 48,2% en actions cotées (européennes, américaines et marchés émergents), environ 36,2% en titres à revenus fixes (obligations d'état, obligations d'entreprises et prêts senior) et 4,8% en obligations convertibles (Monde ex Etats Unis), le solde étant investi en biens d'infrastructure européens, actions privées mondiales et en immobilier européen non coté. La réalisation des investissements est sous traitée auprès de gestionnaires d'actifs spécialisés.

Les investissements sont presque intégralement réalisés via des fonds communs de placements. Les investissements directs représentent moins de 1% des actifs. Virtuellement tous les instruments en actions, titres à revenus fixes et obligations convertibles sont cotés sur des marchés actifs. Le reste des actifs représentant 10% du portefeuille n'est pas coté. Le fonds de pension n'investit pas directement dans des actions ou obligations de Proximus, néanmoins il n'est pas exclu que des actions ou obligations Proximus soient détenues par les fonds communs de placements dans lesquels le fonds de pension investit.

Le fonds de pension de Proximus a adopté une approche proactive dans la prise en compte des critères ESG de responsabilité sociétale dans sa politique d'investissements. Etant donné que presque tous les investissements se font au travers de fonds communs de placements gérés par des gestionnaires externes, cette approche entraîne un dialogue permanent avec les gestionnaires. Ils sont invités à prendre en compte ces critères.

Le Groupe s'attend à contribuer un montant de 35 millions EUR en 2023 pour ces plans de pensions

Autres plans

Le Groupe opère un autre plan à prestations définies d'amplitude limitée, un DBO de EUR 6 millions et des actifs du plan de EUR 5 millions ce qui résulte en obligation nette de EUR 1 million.

Le Groupe possède quelques plans basés sur les cotisations pour certains employés. Pour les plans qui sont opérés à l'étranger, le Groupe n'offre aucune garantie de rendement minimal sur les cotisations. Pour ceux opérés en Belgique un rendement garanti est prévu.

Tous les plans (opérés en Belgique et à l'étranger, ouverts et fermés) ne sont pas matériels au niveau du Groupe et ne présentent pas de dette significative pour le Groupe.

Annexe 11.3. Avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions

Traditionnellement, le Groupe accorde à son personnel retraité des avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions sous la forme d'une allocation d'aide socio culturelle, de tickets de train et d'autres avantages sociaux incluant l'hospitalisation. Aucun actif n'est constitué pour ces avantages.

Le plan hospitalisation est basé sur un montant indexé par personne.

La situation de financement des plans se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Obligation au titre des prestations définies	365	295
Dettes nettes comptabilisées au bilan	365	295

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2021	2022
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4	4
Charges d'intérêts	3	3
Reconnu via le compte de résultats	7	7
Réévaluations		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	6	-61
Impact des ajustements liés à l'expérience	-1	-3
Reconnu via les autres éléments du résultat global	4	-63
Total	11	-56

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
En début d'exercice	368	365
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	7	7
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	4	-63
Contribution aux participants	-14	-14
En fin d'exercice	365	295

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

	Au 31 décembre	
	2021	2022
Taux d'actualisation	1,00%	3,50%
Tendance future des coûts (index inclus)	2,15%	3,00%
Mortalité	BE Prospective IA/BE	BE Prospective IA/BE

Le changement significatif des hypothèses financières a influencé positivement les obligations telles que présentées dans les tableaux ci-dessus. L'effet du taux d'actualisation sur l'obligation est partiellement compensé par l'effet de l'inflation.

La détermination de la dette relative aux engagements pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions est basée sur la meilleure estimation par le Groupe des hypothèses financières et démographiques et qui font l'objet d'une révision annuelle.

La durée de l'obligation est de 12,2 ans.

Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles significatives entrant en ligne de compte dans les calculs relatifs aux obligations liées aux plans à prestations définies sont le taux d'actualisation, l'inflation, le taux réel de hausse et la mortalité. L'analyse de sensibilité a été réalisée sur base de variations possibles raisonnables d'hypothèses, en maintenant les autres constantes.

Une augmentation (diminution) de 0,5% du taux d'actualisation entraînerait une diminution (augmentation) de l'obligation de l'ordre de 6%.

Si la tendance future des coûts augmente (diminue) de 0,5%, l'obligation augmenterait (diminuerait) dans un ordre de grandeur de 6%.

Si une correction de 1 an était appliquée sur les tables de mortalité, l'obligation changerait d'environ 4%.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 16 millions EUR en 2023 pour ces plans.

Annexe 11.4. Autres dettes

Le Groupe participe à un plan d'Etat à prestations définies. Le 31 décembre 2003, Proximus a transféré à l'Etat belge ses obligations de pension légale pour le personnel statutaire et leurs survivants à l'Etat belge moyennant le paiement de 5 milliards EUR à ce dernier. Le transfert de la dette de pension statutaire à l'Etat belge en 2003 était assorti d'une augmentation de la cotisation de sécurité sociale pour les employés statutaires à partir de 2004 et comprenait un mécanisme de compensation annuelle pour absorber certaines hausses ou baisses des obligations de l'Etat belge résultant d'actions entreprises par Proximus. A la suite d'un changement de loi (Loi Programme du 25 décembre 2017), à partir de 2018, ce mécanisme de compensation s'est arrêté pour L'Etat belge.

Annexe 12. Autres actifs non courants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2021	2022
Autres produits dérivés	32.1	3	83
Autres actifs financiers au coût amorti		20	16
Total		24	99

Les autres produits dérivés concernent essentiellement un swap de taux d'intérêt à départ différé sur 10 ans, d'un montant notionnel de 500 millions d'euros, conclu en février 2022 pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à des transactions prévues hautement probables, à savoir une obligation à 10 ans devant être émise en avril 2025. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap.

Les autres actifs comprennent les garanties en numéraire à long terme et les créances non commerciales à long terme.

Annexe 13. Stocks

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022

	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net
Matières premières, consommables et pièces de	46	-6	40	62	-6	56
En-cours de fabrication et produits finis	20	0	20	23	0	23
Marchandises	75	-4	71	111	-3	108
Total	142	-10	132	197	-9	187

Les matières premières, consommables et pièces de rechange sont principalement des matériaux pour le réseau gigabit, comme les câbles et les outils d'installation.

Les travaux en cours et les produits finis contiennent principalement des projets qui ne sont pas encore terminés.

Les biens achetés pour la revente sont des terminaux (CPE customer premises equipment) comme des smartphones ou tablettes et leurs accessoires (34%), des équipements pour l'internet et la TV à domicile (décodeurs (28%), modems (16%), TV (1%)), ICT (13%), terminaux (4%) et PABX (3%).

Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats

14.1 Créances commerciales

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Créances commerciales	879	938
Créances commerciales - montant brut	977	1.025
Provisions pour pertes de valeur	-98	-87

Les créances commerciales représentent des montants dus par les clients pour la vente de biens et les prestations de service dans le cadre des activités ordinaires. La plupart des créances commerciales ne sont pas porteuses d'intérêts et ont généralement une échéance de 30 à 90 jours. Pour TeleSign la plupart des clients ont une échéance à 30 jours, et pour quelques exceptions à 60 jours. La maturité des créances commerciales du segment International Carrier Services (ICS) est cependant plus longue, car la plus grande partie de ses créances porte sur d'autres opérateurs de télécommunications. Étant donné la nature bilatérale du business BICS, la pratique de la compensation est assez commune mais la procédure peut s'avérer assez longue. Les accords de compensation ne sont pas des droits juridiquement exécutoires.

L'activité de BICS étant assez volatile, il convient de considérer, lors de l'analyse des variations de la trésorerie, les variances liées aux créances et aux dettes commerciales ensembles.

Pour le segment Domestic, des compensations de paiements sont également effectuées avec d'autres opérateurs de télécommunications.

Pour les années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2022, le Groupe a reçu des garanties bancaires et des garanties de sociétés parentes pour un montant de 2 millions EUR (2 millions EUR en 2021) en gage de paiement des factures ouvertes.

14.2. Actifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Actifs sur contrats - montant brut	127	145
Réglé dans les 12 mois de la période de reporting	92	104
Réglé au-delà de 12 mois de la période de reporting	35	40
Provisions pour pertes de valeur	-7	-8
Actifs sur contrats - montant net	120	137

L'évolution du montant brut des actifs sur contrats au cours de l'exercice s'explique de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Solde au 1 janvier	118	127
Diminution des actifs sur contrats relatifs à des contrats existants dans le bilan d'ouverture	-131	-143
Evolution normale	-112	-122
Résiliation	-19	-21
Nouveaux actifs sur contrats	140	161
Solde au 31 décembre	127	145

14.3. Provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats

Le Groupe applique l'approche simplifiée de l'IFRS 9 pour l'estimation des pertes de crédit attendues. Cette approche se base sur les pertes de crédit attendues sur la durée de vie de toutes les créances commerciales et des actifs sur contrats. Pour estimer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales et les actifs sur contrats résidentiels et afférents à des entreprises ont été regroupés sur base des caractéristiques de risques de crédit qu'ils partagent et les retards de paiement. Les actifs sur contrats représentent un droit à une contrepartie en échange de biens et de services qui ont déjà été transférés et ont substantiellement les mêmes caractéristiques de risques que les créances commerciales pour le même type de contrats. Le Groupe en a conclu que les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales résidentielles et afférentes à des entreprises représentent une approximation raisonnable des taux de pertes sur les actifs sur contrats. Ces pertes de crédit attendues correspondent à celles expérimentées historiquement. Ces taux de pertes historiques sont ajustés afin de refléter les informations actuelles et projections des facteurs macro-économiques qui affectent la capacité des clients à régler la créance.

En 2021, le Groupe a réestimé, dans le cadre de la Covid-19, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales existantes sur base des mêmes critères que ceux utilisés en 2020 : le secteur d'activité du client, la relation avec les clients et leurs échéanciers respectifs. Cette revue n'a eu qu'un très petit impact sur les provisions pour pertes de valeur sur créances commerciales. En 2022, le groupe a continué de surveiller les évolutions macroéconomiques et leur impact sur les pertes de crédit attendues.

Pour les segments BICS et TeleSign, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales ont été déterminées sur une base individuelle en prenant en compte différents facteurs entrant dans le « credit scoring » comme les critères micro et macro-économiques ainsi que le « credit rating », le risque pays, l'historique du client, les possibles compensations en vue de réduire le risque net et d'autres sources internes et externes.

L'analyse des créances commerciales échues mais qui n'ont pas fait l'objet d'une perte de valeur se présente comme suit :

Au 31 décembre					Echu					
(en millions EUR)	Créances commerc. brutes	Prov. pour pertes de valeur	Valeur nette compta.	Non échu	< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90- 180 jours	180- 360 jours	> 360 jours
Créances commerciales										
2020	967	-99	868	512	79	35	21	44	43	133
2021	977	-98	879	519	77	44	26	46	45	123
2022	1 025	-87	938	593	86	42	25	60	10	123
2022 % provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales			8%	1%	2%	3%	7%	12%	45%	30%
Les pertes de valeur sur les actifs de contrat sont les suivantes :										
Actifs sur contrats	145	-8	137	137						
2022 % provisions pour pertes de valeur sur les actifs de contrat			6%	6%						

L'évolution au 31 décembre 2022 des provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats s'explique comme suit :

L'évolution des réductions de valeur sur créances douteuses se présente comme suit :

(en millions EUR)	Créances commerciales	Actifs sur contrats	Total
Au 31 décembre 2021	98	7	105
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	27	1	28
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-38	0	-38
Autres mouvements	-1	0	-1
Au 31 décembre 2022	87	8	95

Annexe 15. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Note	Au 31 décembre	
		2021	2022
T.V.A. à récupérer		7	7
Produits dérivés	32.1	1	125
Charges à reporter		109	103
Produits acquis		2	8
Autres créances		22	26
Total		140	269

Les produits dérivés concernent essentiellement des swaps de taux d'intérêt à 10 ans et à 7 ans, pour un montant notionnel total de 1,1 milliard d'euros, conclus en février et novembre 2022 pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à deux transactions prévues hautement probables, à savoir respectivement une obligation à 10 ans devant être émise en octobre 2023 et une obligation à 7 ans devant être émise en mars 2023. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ces swaps.

Les dépenses payées d'avance comprennent essentiellement de frais informatiques (66 millions EUR en 2022 par rapport à 67 millions EUR en 2021), de locations de terrains, de logiciels et de sites pour le mobile (8 millions EUR en 2022 par rapport à 8 millions EUR en 2021), de maintenance du matériel, des logiciels et de l'infrastructure (9 millions EUR en 2022 par rapport à 11 millions en 2021) ainsi que de consultance (4 millions EUR en 2022 par rapport à 3 millions EUR en 2021).

Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente

Le 14 mars 2022, Proximus et Immoel ont conclu un accord contraignant concernant le réaménagement du siège social de Proximus à Bruxelles. Les travaux devraient commencer en 2024 et se terminer fin 2026. Le bâtiment rénové ne sera pas seulement utilisé par Proximus, mais aussi par d'autres entreprises et contiendra également des espaces résidentiels, des logements publics, des commerces, etc.

Dans le cadre de cet accord, Proximus a acquis des droits et pris des engagements pour céder des immobilisations corporelles (fin 2023) pour un prix de vente de 143 millions d'euros, suivi dans ce cas d'un lease-back d'une partie du bâtiment rénové (à partir de 2027). Proximus reportera la plus-value de la vente du siège social sur la durée du bail (20 ans). Cette plus-value se matérialisera par une réduction de l'actif Right of Use, d'où les charges D&A.

Les actifs de Proximus Towers sont classés comme détenus en vue de la vente en décembre 2022 pour leur valeur comptable (99 millions EUR).

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Equipement technique	Total
Valeur d'acquisition	364	18	383
Amortissements	-272	-12	-284
Valeur nette comptable au 31 décembre 2022	92	6	99

Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2021	2022
Comptes à terme au coût amorti	32.4	10	10
Valeurs disponibles	32.4	239	288
Total		249	299

Les dépôts à court terme sont effectués pour des périodes variant d'un jour à trois mois, en fonction des besoins immédiats en liquidités du Groupe. Ces dépôts rapportent ou coûtent des intérêts aux taux respectifs des dépôts à court terme. Les taux d'intérêts appliqués aux valeurs disponibles sont flottants car ils correspondent aux taux courants journaliers des dépôts bancaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont déposés auprès de banques et d'institutions financières avec des « credit rating » à long terme entre A- et A+ avec un minimum de A-. C'est pour cela que les pertes de crédit attendues sur la trésorerie et équivalents de trésorerie sont considérés comme non matérielles.

Annexe 18. Capitaux

Annexe 18.1. Capitaux propres attribuables à la société mère

Au 31 décembre 2022, le capital social de Proximus SA s'élevait à 1 milliard EUR (complètement libéré), représenté par 338.025.135 actions sans désignation de valeur nominale et ayant les mêmes droits à moins que ces droits ne soient suspendus ou annulés, comme pour les actions propres. Le Conseil d'administration de Proximus SA est autorisé à augmenter le capital pour un montant de 200 millions EUR maximum.

La Société peut 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 pour acquérir le nombre maximal d'actions propres autorisé par la loi à un prix ne pouvant être supérieur de cinq pour cent au cours de clôture le plus élevé des trente jours de cotation précédant la transaction ni inférieur de plus de dix pour cent au cours de clôture le plus bas des trente jours de cotation précédant la transaction. Ce mandat a été renouvelé et est accordé pour une période de cinq ans à compter du 21 Avril 2021.

Proximus S.A. est obligée légalement de distribuer 5% des bénéfices avant impôts de la société mère à son personnel. Dans les états financiers consolidés, cette distribution est comptabilisée parmi les frais de personnel.

En décembre 2015, le Parlement belge a adopté une nouvelle loi dans le but de moderniser la loi de 1991 réformant certaines entreprises publiques. Certaines contraintes organisationnelles ont en particulier été allégées afin de créer des règles du jeu équitables vis-à-vis de la concurrence, en alignant la gouvernance d'entreprise sur les normes applicables aux sociétés cotées en Bourse en Belgique et en créant un cadre permettant au gouvernement de réduire sa participation sous la barre des 50%. L'assemblée générale des actionnaires tenue en 2016 a modifié les statuts afin d'y intégrer les modifications de la loi de 1991.

Au 31 décembre 2022, le nombre d'actions propres s'élevait à 15.632.628.

En 2022 et 2021, le Groupe a vendu respectivement 10.229 et 6.348 actions propres à son senior management pour des montants respectifs d'un montant inférieur au million d'EUROS dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote de 16,70% (cf. annexe 35).

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2021	2022
Au 1er janvier	338.025.135	338.025.135
Au 31 décembre	338.025.135	338.025.135
Nombre d'actions propres:	2021	2022
Au 1er janvier	15.335.109	15.283.771
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-6.438	-10.229
Achat / (vente) d'actions propres	-44.900	359.086
Au 31 décembre	15.283.771	15.632.628

Annexe 18.2. Intérêts minoritaires

Jusqu'à 2021 inclus, les intérêts minoritaires étaient essentiellement relatifs à BICS.

Conformément à l'accord conclu le 9 février 2021, Proximus a acquis le 23 février 2021 la participation de 42,4 % détenue par les actionnaires minoritaires de BICS, (MTN 20 % et Swisscom 22,4 %), pour une contrepartie totale en espèces de 217 millions EUR. Étant donné que Proximus contrôlait déjà BICS avant cette transaction, cette acquisition est traitée comme une transaction en capital. Cela signifie que la différence négative entre (1) le montant par lequel les participations ne donnant pas le contrôle sont ajustées et (2) la juste valeur de la contrepartie payée est déduite directement des capitaux propres attribuables à la société mère.

En 2022, les intérêts minoritaires sont uniquement relatifs à la part de minoritaires de Doktr (1 million EUR au 31 décembre 2022).

Annexe 19 : Dettes portant intérêts

Annexe 19.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2021	2022
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)		2.337	2.239
Etablissements de crédit		401	400
Autres emprunts		0	37
Total		2.737	2.676

Le 22 décembre 2021, le Groupe a remboursé, par anticipation et sans pénalité, un emprunt obligataire de 500 millions EUR venant à échéance le 22 mars 2022. Cet emprunt portait un coupon fixe annuel de 0,5 %.

Le 10 novembre 2021, le Groupe a émis sa première Obligation Verte de 750 millions EUR débutant le 17 novembre 2021 et arrivant à échéance le 17 novembre 2036. Cette obligation porte un coupon fixe annuel de 0,75 %.

En 2021, Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies en vertu duquel cette société assure l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus. Les autres prêts sont constitués de la partie à long terme de l'arrangement de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR reçu par Proximus en 2022. Au 31 décembre 2022, Proximus a déjà remboursé ce passif financier pour EUR 18 millions), prévu dans le partenariat, pour l'infrastructure qui reste dans les datacenters de Proximus et sous son contrôle.

Toutes les dettes à long terme sont non garanties. Au cours des années 2022 et 2021, il n'y a aucun défaut ou défaillance concernant les dettes.

Pour les deux années présentées, un swap de taux d'intérêt et de devises (IRCS) a été utilisé afin de gérer les risques de taux de change et d'intérêts sur l'emprunt non subordonné libellé en JPY. Ce swap a permis au Groupe de transformer, sur des éléments totalement couverts économiquement, un taux d'intérêt fixe en un taux d'intérêt flottant et convertissant ainsi le solde de la dette en JPY en une dette à taux fixe en EUR (cf. annexe 32.1).

Les emprunts non subordonnés exprimés en EUR et JPY sont émis par Proximus SA. La valeur nominale de ces dettes est totalement remboursable à leur échéance.

Le groupe a utilisé des swaps de taux d'intérêt pour atténuer le risque de variation des taux d'intérêt entre la date de mise en place de la couverture et la date d'émission des dettes à long terme à taux fixe. Dans les tableaux ci-dessous, les taux d'intérêt effectifs des dettes concernées par ces couvertures intègrent les effets de ces couvertures à leur échéance.

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2022 :

Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		

Emprunts obligataires non subordonnés

Emprunts à taux flottant

JPY (a)	11	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	2,34%	2,34%

Emprunts à taux fixe

EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	599	600	Coût amorti	Avr-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	498	500	Coût amorti	Oct-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	150	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	732	750	Coût amorti	Nov-36	Annuel	0,75%	1,05%

Etablissements de crédit

Emprunts à taux fixe

EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%

Autres emprunts

EUR	37	37	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3,04%	3,04%

Total	2.676	2.698					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2022

Les dettes non courantes portant intérêt au 31 décembre 2021 se résument comme suit :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paie- ment d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	-0,72%	-0,72%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
EUR	599	600	Coût amorti	Avr-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	497	500	Coût amorti	Oct-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	150	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	730	750	Coût amorti	Nov-36	Annuel	0,75%	1,05%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%
EUR	1	1	Coût amorti	Oct-23	Mensuel	0,60%	0,60%
Total	2.737	2.762					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2021.

Annexe 19.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	100
Etablissements de crédit	1	1
Autres emprunts	0	10
Etablissements de crédit	150	0
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	100	477
Autres emprunts	1	0
Total	252	588

Une obligation de 100 millions d'euros arrivera à échéance en mai 2023 et a été transférée des dettes non courantes aux dettes courantes portant intérêt.

L'autre dette non subordonnée représentait le montant utilisé et en cours de 477 millions d'euros du programme Commercial Paper.

Le tableau ci-dessous détaille la partie à court terme des emprunts non-subordonnés échéant dans l'année :

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2022 :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux fixe							
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
Autres emprunts							
Emprunts à taux fixe							
EUR	10	10	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3,04%	3,04%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti	Oct-23	Mensuel	0,60%	0,60%
Dettes portant intérêts							
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)							
Emprunts à taux fixe							
EUR	477	477	Coût amorti	Jan & fev 2023	Au départ	1,55%-1,97%	1,55%-1,97%
Total	588	588					

Les dettes courantes portant intérêt au 31 décembre 2021 se résument comme suit :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							

Etablissements de crédit

Emprunts à taux fixe

EUR	1	1	Coût amorti	Dec-22	Mensuel	0,60%	0,60%

Emprunts non subordonnés (obligations, notes)

Emprunts à taux fixe

EUR	100	100	Coût amorti	Jan-22	Au départ	0,60%	0,60%

Etablissements de crédit

Emprunts à taux fixe

EUR	150	150	Coût amorti	Jan-22	Annuel	0,61%	0,61%

Autres emprunts

Emprunts à taux fixe

EUR	1	1	Coût amorti	Jan-22	Annuel	0,00%	0,00%

Total	252	252					

Annexe 19.3. Informations concernant les activités de financement relatives aux dettes portant intérêts

	Au 31 décembre	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie rembour- sements	Variations non- cash	Au 31 décembre
(en millions EUR)	2021				2022
Long terme					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2.337	0	0	-97	2.239
Etablissements de crédit	401	0	-1	0	400
Autres emprunts	0	65	0	-28	37
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	3	0	0	-2	1
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	0	0	100	100
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	0	0	1
Autres dettes courantes portant intérêt					
Etablissements de crédit	150	0	-150	0	0
Autres emprunts	0	0	-19	28	10
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	100	477	-100	0	477
Autres emprunts	1	0	-1	0	0
Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives	2.992	543	-270	1	3.265
Obligations locatives à court et long terme	273	0	-89	87	272
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	3.265	543	-359	88	3.536

(en millions EUR)	Au 31 décembre 2020	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie rembour- sements	Variations non- cash	Au 31 décembre 2021
Long terme					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2.104	730	0	-498	2.337
Etablissements de crédit	401	0	-1	0	401
Autres emprunts	1	0	-1	0	0
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	4	0	0	-1	3
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	0	-500	500	0
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	0	0	1
Autres dettes courantes portant intérêt					
Etablissements de crédit	0	150	0	0	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	150	100	-150	0	100
Autres emprunts	12	0	-11	0	1
Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives	2.673	980	-663	1	2.992
Obligations locatives à court et long terme	284	0	-79	68	273
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	2.957	980	-742	69	3.265

Les variations non monétaires en 2022 concernent le transfert d'une obligation de 100 millions d'euros vers les dettes à court terme et la réévaluation à la juste valeur du dérivé incorporé lié, mais séparé, à la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte.

Les mouvements de flux de trésorerie relatifs aux autres prêts à court et à long terme en 2022 concernent la partie à court et à long terme de l'arrangement de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros) prévu dans le cadre du partenariat avec HCL Technologies (voir note 19.1).

Les changements non monétaires en 2021 concernent le transfert d'une obligation de 500 millions d'euros, remboursée par anticipation en décembre 2021 (voir note 19.1), vers les dettes à court terme et la réévaluation à la juste valeur du dérivé incorporé lié, mais séparé, à la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte.

Annexe 20. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Jours de maladie	Démontage des pylônes	Autres risques	Total
Au 1 janvier 2021	28	23	16	45	28	139
Dotations	0	20	0	0	5	25
Utilisations	-3	-2	0	0	-1	-6
Reprises	0	-6	-1	0	0	-7
Actualisation	1	1	0	0	0	2
Au 31 décembre 2021	26	36	15	44	32	153
Dotations	2	5	0	0	9	15
Utilisations	-2	-6	0	-1	-6	-16
Reprises	0	-7	-1	-4	-4	-17
Actualisation	1	0	0	0	-2	0
Transfert	0	0	0	3	-3	0

Au 31 décembre 2022	26	29	14	41	25	136

Les provisions pour les accidents du travail sont liées aux indemnités que Proximus S.A. devrait verser aux membres de son personnel blessés (y compris en raison d'une maladie professionnelle) dans l'exercice de leur fonction et sur le chemin du travail. Jusqu'au 31 décembre 2002, en vertu de la loi de 1967 sur la réparation des accidents du travail (dans le secteur public), les indemnités étaient financées et versées directement par le Groupe. Basées sur des données actuarielles comprenant des tables de mortalité, des ratios d'indemnisation, des taux d'intérêt et d'autres facteurs définis dans la loi de 1967, ces provisions (les annuités) sont calculées avec l'aide d'un assureur professionnel. En tenant compte de la table de mortalité, il est prévu que la plupart de ces coûts seront encourus jusqu'en 2062.

À partir du 1er janvier 2003, tandis que les collaborateurs contractuels sont soumis à la loi de 1971 (secteur privé), les collaborateurs statutaires restent soumis à la loi de 1967 (secteur public). Depuis le 1er janvier 2003, le Groupe est couvert par des polices d'assurances pour les accidents du travail du personnel statutaire et contractuel et n'indemniserait dès lors plus directement les membres de son personnel.

La provision pour les litiges représente la meilleure estimation par la direction des pertes probables dues à des litiges en cours dans lesquels le Groupe fait l'objet d'un litige judiciaire ou d'une action en justice introduite par un tiers. La période prévue pour les décaissements y afférents dépend de l'évolution et de la durée des procédures judiciaires sous-jacentes. Les augmentations des provisions pour litiges de 2021 concernent essentiellement les litiges avec des fournisseurs.

Les provisions pour jours de maladie correspondent à la meilleure estimation par la direction des charges probables relatives à l'attribution par le Groupe à ses collaborateurs statutaires de jours de congé de maladie cumulés non pris.

Les provisions pour le démantèlement des pylônes comprennent essentiellement les risques encourus en matière de dépenses prévues pour le démantèlement et la remise en état des sites sur lesquels les antennes sont localisées. La plupart de ces charges devraient être payées pendant la période de 2023 à 2050. Les provisions pour les frais de remise en état sont estimées aux coûts actuels et actualisées à un taux de 3,5 % déterminé en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

Les provisions pour autres risques et charges comprennent essentiellement les risques environnementaux et autres.

Annexe 21. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021 révisé	2022
Autres dettes commerciales	215	674
Autres dettes long terme	5	5
Total	220	679

Les autres dettes à long terme ne portent pas d'intérêts.

Les dettes commerciales à long terme incluent des licences (cf. Annexe 4) ainsi que des droits de diffusion et de contenu dus sur la partie des contrats dont la durée excède un an (la plupart de ces durées sont inférieures à 5 ans). Les chiffres à partir du 31 décembre 2021 ont été retraités étant donné que la règle d'évaluation du Groupe consiste désormais à capitaliser les droits de diffusion des matches de football et autres droits de diffusion pluri-saisonnières pour la durée totale du contrat, ainsi que le passif correspondant.

L'augmentation des dettes commerciales à long terme est liée à l'acquisition de droits substantiels sur le spectre pour une période de 20 ans, reconnus comme actif incorporel et payables par tranches annuelles sur la même période. Des intérêts sont dus sur ces paiements liés au spectre.

Les dettes non commerciales à long terme comprennent le dérivé incorporé lié mais séparé de la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte (voir Dérivés dans la note 2).

Annexe 22. Autres dettes à court terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
T.V.A. à payer	6	48
Dettes salariales	113	121
Provisions pour pécules de vacances	87	94
Provision pour sécurité sociale	46	51
Avances reçues sur contrats	8	15
Autres impôts	108	141
Produits à reporter	2	3
Charges à imputer	25	25
Autres dettes	37	28
Sous-total des autres dettes	432	526
Passif sur contrats	135	127
Total	567	653

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou des services dans le futur aux clients et pour lesquelles le Groupe a déjà perçu une contrepartie ou le montant lui est dû. La partie du passif du contrat au 31 décembre 2021 comptabilisée en produits en 2022 est présentée dans la note 23.

L'augmentation du poste "autres taxes" est liée à une augmentation du précompte mobilier, de la taxe foncière et de la taxe sur les pylônes.

Taxes sur pylônes

En Belgique, des taxes locales sur des équipements de réseaux mobiles sont levées par certaines provinces et municipalités depuis plus de 20 ans.

Proximus a toujours contesté la légalité de ces taxes dans toutes les régions, en se basant sur divers arguments juridiques. La Cour de justice européenne a jugé dans deux litiges impliquant Proximus de décembre 2015 qu'une taxe sur pylônes n'est pas, en soi, en contradiction avec le droit européen. Proximus continue à lancer des procédures judiciaires concernant les taxes sur pylônes reçues des municipalités et des provinces dans les trois régions sur base d'autres arguments.

Des provisions sont constituées sur la base de l'évaluation des procédures judiciaires par des conseillers externes en tenant compte de la jurisprudence en vigueur. Les charges d'intérêt pour les taxes sur pylônes impayées sont comptabilisées sur une base mensuelle au taux légal fiscal.

La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

Annexe 23. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au revenu des contrats clients. Ce revenu est généré par le transfert progressif ou à un moment précis de biens et services.

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Chiffre d'affaires net reconnu à un moment précis	560	622
Chiffre d'affaires net reconnu progressivement	4.977	5.231
Total	5.537	5.853

La ventilation du chiffre d'affaires est réalisée sur base des types de biens et services délivrés, les marchés et les types de clients, comme repris dans le tableau ci-dessous :

(en millions EUR)		Au 31 décembre	
		2021	2022
Domestic			
Residential			
	Chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play (1)	1.735	1.782
	Prépayé	44	41
	Terminaux (2)	228	231
	Lux. Telco (3)	125	131
	Autres	56	56
	<i>Total residential</i>	<i>2.187</i>	<i>2.241</i>
Business			
	Services (4)	1.597	1.587
	Produits (5)	236	272
	Lux. Telco (3)	24	27
	<i>Total business</i>	<i>1.858</i>	<i>1.887</i>
Wholesale			
	Services wholesale fixes et mobiles (6)	120	140
	Interconnect (7)	164	140
	<i>Total Wholesale</i>	<i>284</i>	<i>280</i>
Autres		4	9
Total Domestic		4.333	4.416
BICS		997	1.130
TeleSign		326	473
Éliminations		-120	-166
Total des revenus nets		5.537	5.853

(1) Revenus des services à la clientèle (X-play) : Le terme "Play" désigne un abonnement à un service de téléphonie fixe, à un service d'Internet fixe, à un service de télévision numérique ou à un service mobile postpayé (cartes mobiles payantes).

Un client 4-Play s'abonne aux quatre services. X-Play " est la somme du single play (1-play) et du multi-play (2-play + 3-play + 4-play).

(2) Terminaux : correspond aux dispositifs pour la voix fixe, les données, le mobile et les accessoires connexes. Sont exclus les PABX, les produits informatiques et les CPE TV.

(3) Luxembourg Telco : y compris les services fixes et mobiles, les terminaux et autres.

(4) Services aux entreprises : correspond aux données fixes, à la voix fixe, au mobile et à l'informatique.

(5) Business Products : correspond à Terminaux & IT

(6) Wholesale Fixed & Mobile services comprend toutes les solutions que Proximus offre aux autres opérateurs. Ces services comprennent les services de connectivité Internet et de données fixes, la téléphonie fixe et les services mobiles (y compris MVNO et Roaming) (à l'exclusion de l'interconnexion).

(7) Interconnexion de gros : processus consistant à connecter un réseau d'opérateur à un autre réseau d'opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

Les résultats de 2021 ont été adaptés au pilotage organisationnel de l'entreprise en janvier 2022. Les résultats de 2021 ont été retraités en conséquence et sont publiés sur le site web de Proximus.

Le principal changement concerne le déplacement de l'ensemble de la clientèle des petites entreprises (SE) de l'ancienne unité Consumer vers l'ancienne unité Entreprise, ce qui a un impact sur le chiffre d'affaires et les données opérationnelles des deux unités, sans affecter la vue totale de Domestic. Plus concrètement :

- Suite à un changement organisationnel au sein de l'entreprise, l'unité Proximus "Business" couvre désormais les clients SE (entreprises de moins de 10 employés) en plus des moyennes entreprises (ME) et de la clientèle Corporate de l'ancienne unité Entreprise.
- Les revenus de l'unité Business sont rapportés sous une nouvelle structure, reflétant mieux la stratégie de l'entreprise.

De plus, l'ARPU Mobile Business n'inclut plus le revenu généré par les Services de Réseau Mobile, pour lesquels le revenu généré est indépendant du nombre de cartes post-payées mobiles. L'ARPU Mobile retraité pour l'unité Business est donc affecté à la fois par la suppression du revenu des Services de réseau et par l'inclusion des clients SE dans la base Mobile.

- La nouvelle unité Résidentiel reflète l'ancienne unité Consommateurs à l'exclusion des clients SE.
- Les revenus de Mobile Vikings sont reportés dans les groupes de produits résidentiels respectifs :
- Les clients post-payés de Mobile Vikings et les revenus associés font maintenant partie de la structure des services clients résidentiels (X-Play). En conséquence de l'intégration de cette base de clients Mobile-only, l'ARPC global devient plus faible.
- Les revenus prépayés de Mobile Vikings sont inclus dans la catégorie des revenus prépayés résidentiels.
- Le revenu Mobile Vikings restant dans "Autres" est lié au revenu d'interconnexion.

Le tableau suivant présente le prix de transaction attribué aux obligations de prestation de services non remplies au 31 décembre 2021. Les obligations de prestation non remplies sont les services que le Groupe est tenu de fournir aux clients pendant la durée ferme restante du contrat et la contrepartie reçue des clients avant de satisfaire aux obligations de prestation telles que les avances pour le temps d'antenne.

Obligations de performance non remplies au 31 décembre 2022 :

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2023	2024	> 2024
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	172	54	45
Relatif aux passifs des contrats	68	14	45
Liés aux actifs des contrats	104	40	0

Obligations de performance non remplies au 31 décembre 2021 :

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2022	2023	> 2023
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	169	54	39
Relatif aux passifs des contrats	77	20	39
Liés aux actifs des contrats	92	35	0

Annexe 24. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	1	5
Refacturations et récupération de frais diverses	36	50
Autres revenus	4	5

Total	42	60

Les « refacturations et récupération de frais diverses » comprennent les indemnisations pour les dégâts au réseau causés par des tiers ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

L'augmentation en 2022 par rapport à 2021 est principalement due au remboursement de la compagnie d'assurance lié au dégât des eaux de juillet 2021 qui avaient affecté les provinces du sud de la Belgique.

Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Achats de matériel	444	487
Achats de services	1.554	1.699
Total	1.997	2.186

Les biens et services en relation directe avec les revenus sont des coûts externes variables encourus dans le cadre de ventes et qui varient avec celles-ci. Dans le Groupe Proximus cela concerne essentiellement les coûts liés au trafic (coûts d'interconnexion, coûts de terminaison...), les coûts d'acquisition de clients et de rétention, les coûts externes liés directement aux contrats informatiques tels que les équipements, la maintenance, le support du fournisseur refacturé au client et les coûts liés à la TV de Proximus tels que les coûts pour le contenu et les droits de diffusion variables. Cela comprend également le coût des ventes et les commandes en cours facturées aux clients.

Les achats de matériel, présentés déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, s'élèvent à 68 millions EUR en 2022 et à 63 millions EUR en 2021. Cela comprend essentiellement les modems et les décodeurs installés chez les clients.

Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Salaires et rémunérations	661	717
Charges de sécurité sociale	162	173
Frais de pensions	51	51
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	3	25.341.705
Effectifs externes	256	259
Autres dépenses liées à la force de travail	66	76
Total	1.200	1.301

Les dépenses de la force de travail sont liées aux employés du Groupe ainsi qu'aux parties externes (comprises dans les autres dépenses liées à la force de travail).

Les dépenses relatives aux salaires, rémunérations et de sécurité sociale sont présentées nettes du travail réalisé par l'entreprise qui est capitalisé pour un montant de 128 millions EUR en 2021 et de 142 millions EUR en 2022.

Les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions et les indemnités de fin de contrat comprennent l'impact du plan de transformation FFP (24 millions EUR en 2022 et 1 million EUR en 2021) et les autres indemnités de fin de contrat (3 millions EUR en 2022 et 1 million EUR en 2021). Il comprend également le coût des services rendus au cours de l'exercice et le coût des services passés des autres avantages postérieurs à l'emploi (EUR 4 millions en 2022 et EUR 4 millions en 2021).

Les dépenses liées à la force de travail comprennent les dépenses liées à la consultance et aux forces de travail externes.

Les autres charges liées aux forces de travail, comprennent les coûts liés aux forces de travail internes (telles que les chèques repas, les activités sociales, les assurances accidents du travail, les tickets train pour les actifs).

Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Contrats de services et de capacité et composants des contrats de leasing autres que le droit d'usage	43	59
Maintenance et outillage	170	184
Publicité et relations publiques	86	103
Administration, formation, études et honoraires	137	144
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	28	25
Prov. pour pertes de valeur	26	27
Taxes autres que les impôts sur le résultat	28	29
Autres dépenses non liées à la force de travail	35	29
Total	554	601

Annexe 28. Amortissements

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Amortissement des licences et autres actifs incorporels	489	525
Amortissements d'actifs immobilisés corporels	614	569
Amortissement du droit d'utilisation	80	84
Total	1.183	1.179

Annexe 29. Produits financiers nets

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Produits financiers	4	4
Intérêts des instruments financiers		
Au coût amorti	2	3
Autres produits financiers	2	1
Coûts financiers	-58	-53
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti		
Emprunts obligataires non subordonnés	-43	-48
Intérêts sur locations	-2	-4
Dettes à court-terme	0	-1
Dettes à long terme	-4	-2
Coût d'actualisation		
Sur pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	-4	5
Pertes de valeur		
Sur les investissements dans les entreprises associées et les coentreprises	0	-1
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	-2	0
Autres frais financiers	-2	-2
Total	-54	-49

La réévaluation à la juste valeur de la dette relative à l'option de vente accordée aux anciens propriétaires de Be-Mobile sur leurs propres actions a généré une perte de 2 millions EUR en 2021 (et pas d'impact en 2022).

Le gain sur les pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi (5 millions EUR) résulte principalement de l'effet de l'évolution des conditions du marché, notamment le changement significatif des taux d'actualisation, sur les obligations.

Annexe 30. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, tous deux ajustés pour tenir compte des actions ordinaires potentielles dilutives.

Le tableau ci-dessous présente les données relatives au résultat et au nombre d'actions utilisées pour calculer le bénéfice de base par action et le résultat dilué par action :

	Au 31 décembre	
	2021	2022
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	443	450
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	443	450
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	322.751.990	322.552.465
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	322.751.990	322.552.465

Résultat de base par action (EUR)	1,37	1,40
Résultat dilué par action (EUR)	1,37	1,40

La vente d'actions au management de l'entreprise dans le cadre de plans d'achat d'actions avec une décote de 16,70 % a eu un effet dilutif, mais celui-ci était non significatif en 2022 et 2021.

Annexe 31. Dividendes payés et proposés

	2021	2022
Dividendes par actions ordinaires :		
Dividendes proposés (en millions EUR)	387	387
Nombre d'actions ordinaires avec droits aux dividendes	322.741.364	322.741.364
Dividende par action (EUR)	1,2	1,2
Dividende intérimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	161	161
Dividende intérimaire par action (EUR)	0,5	0,5

Les dividendes proposés pour l'année 2021 ont été effectivement payés en avril 2022. Le dividende intérimaire de 2022 a été payé en décembre 2022.

Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers

Annexe 32.1 Produits dérivés

Le Groupe utilise des produits dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt (IRS), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises.

		Au 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2021	2022
Actifs non courants			
Produits dérivés détenus pour couverture	12	0	82
Autres produits dérivés	12	3	2
Actifs courants			
Produits dérivés détenus pour couverture	15	0	123
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	15	1	1
Total de l'actif		4	208
Dettes à long terme			
Autres produits dérivés	21	3	1

Dettes à court terme		
Produits dérivés détenus pour couverture	0	1
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	1	1
Total des dettes	3	3

Les tableaux ci-dessous montrent la juste valeur positive et négative des produits dérivés inclus dans le bilan respectivement comme actifs ou passifs courants/non courants.

Au 31 décembre 2022 (en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Contrats de change à terme	0	-1
Swaps de taux d'intérêts	205	0
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée	205	-1
Swaps de taux d'intérêts et de devises	2	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-1
Contrats de change à terme	1	-1
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	3	-2
Total	208	-3

Au 31 décembre 2021 (en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêts et de devises	3	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-3
Contrats de change à terme	1	-1
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	4	-3

Le groupe a conclu un swap de taux d'intérêt à terme pour un montant notionnel de 500 millions d'euros en février 2022 afin de couvrir l'exposition du groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé à une transaction prévue et hautement probables, à savoir une obligation à 10 ans devant être émise en avril 2025 (Note 12). Le groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap (couverture de flux de trésorerie).

Le groupe a conclu des swaps de taux d'intérêt à terme pour un montant notionnel total de 1,1 milliard d'euros en février et novembre 2022 afin de couvrir l'exposition du groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à deux transactions prévues et hautement probables, à savoir respectivement une obligation à 10 ans devant être émise en octobre 2023 et une obligation à 7 ans devant être émise en mars 2023 (Note 15). Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ces swaps (couverture des flux de trésorerie).

Des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) sont utilisés pour gérer le risque de change et de taux d'intérêt sur l'encours de 1,5 milliard d'obligations non subordonnées émises en Yen (voir note 19).

Annexe 32.2 Objectifs et politique de gestion du risque financier

Les principaux instruments financiers du Groupe consistent en des emprunts non subordonnés, des créances commerciales et des dettes commerciales. Les principaux risques liés à l'utilisation de ces instruments sont le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Le principe de minimisation des risques s'applique à toutes les activités financières. A cette fin, tout ce qui touche aux problématiques de financement, taux de change, taux d'intérêt et de gestion du risque de contrepartie, est géré par un département centralisé de Trésorerie. Des simulations sont effectuées sur base de différents scénarios (y compris un « worst case » scenario) dans le but d'estimer les effets de conditions de marché changeantes.

Toutes les transactions financières et les risques financiers liés aux diverses positions sont gérés et surveillés dans un système centralisé de gestion de trésorerie.

Les opérations de trésorerie du Groupe sont conduites dans le cadre de règles et de directives approuvées par l'équipe de direction (leadership squad) et le Conseil d'Administration. Le département de Trésorerie du Groupe est responsable de l'implémentation de ces règles et directives. Selon ces règles, les produits dérivés sont utilisés pour couvrir les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les produits dérivés sont utilisés à des fins de couverture de risque uniquement. Ils ne peuvent être utilisés à des fins commerciales ou spéculatives. Les produits dérivés utilisés par le Groupe incluent essentiellement les contrats de taux de change à terme, les swaps de taux d'intérêts et les options sur devises.

Le tableau ci-dessous fournit une réconciliation des changements dans les capitaux propres et dans les autres éléments du résultat global par type de couverture pour 2022 :

(en millions EUR)	Annexe	Gain directement pris dans les capitaux propres	Transfert vers le compte de résultats
Swap de taux d'intérêts	OCI	154	0
Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie		153	0

Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations des taux d'intérêt du marché concerne principalement ses obligations financières à long terme. La Trésorerie du Groupe gère l'exposition du Groupe aux variations des taux d'intérêt et le coût global du financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable, conformément à la politique de gestion des risques financiers du Groupe. L'objectif de cette politique est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût total du financement, la minimisation des risques et la prévention de la volatilité des résultats financiers, tout en tenant compte des conditions et des opportunités du marché ainsi que de la stratégie commerciale du Groupe.

Les dettes à intérêts non courantes de Proximus (y compris leurs parties courantes) au 31 décembre 2022 et 2021 étaient principalement des dettes à taux fixe, comme le montrent les tableaux ci-dessous. Ces tableaux indiquent également le taux d'intérêt moyen de ces dettes, ainsi que leur durée moyenne jusqu'à l'échéance et l'effet des accords de swap de taux d'intérêt et de devises (IRCS) sur l'obligation labellisée en JPY. Les dettes de location et les dettes courantes portant intérêt ne sont pas prises en compte dans ces deux tableaux.

Il convient de noter que, comme expliqué à la note 32.1, le Groupe a conclu en 2022 des swaps de taux d'intérêt à terme pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé aux obligations qui seront émises en 2023 et 2025.

Au 31 décembre 2022								
Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR								
Fixe	2.750	1,37%	7			2.750	1,37%	7

Variable	11	2,34%	4	11	2,34%	4
JPY						
Fixe	11	5,04%	4	-11	-5,04%	4
Total	2.761	1,38%	7	0	2.761	1,37%

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Au 31 décembre 2021

	Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
	Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR									
Fixe	2.750	1,42%	8				2.750	1,42%	8
Variable				11	-0,72%	4,96	11	-0,72%	5
JPY									
Fixe	11	5,04%	5	-11	-5,04%	4,96			
Total	2.761	1,43%	8	0			2.761	1,41%	8

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Le 29 juin 2021, le Groupe a conclu un swap de taux d'intérêt pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé à l'émission hautement probable d'une dette à long terme à taux fixe de 750 millions d'euros, dont l'émission est prévue en novembre 2021 et qui s'est effectivement matérialisée le 10 novembre 2021 pour ce montant. La couverture, pour un montant nominal de 600 millions d'euros fixé à 0,44 %, a été dénouée à cette date et a donné lieu au paiement d'un montant de 12,9 millions d'euros aux contreparties de la couverture. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap (couverture de flux de trésorerie).

Le 14 février 2022, le Groupe a conclu des swaps de taux d'intérêt pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé à l'émission hautement probable de dettes à long terme à taux fixe pour refinancer les euro-obligations à long terme arrivant à échéance en 2024 et 2025. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ces swaps (couverture des flux de trésorerie).

Le 30 novembre 2022, le Groupe a conclu un swap de taux d'intérêt pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à l'émission hautement probable d'une dette à long terme à taux fixe de 500 millions d'euros, dont l'émission est prévue en mars 2023. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap (couverture de flux de trésorerie).

Risque de taux de change

Le principal risque de change rencontré par le Groupe résulte de ses activités opérationnelles. Ce risque apparaît lors des ventes ou des achats réalisés par les unités opérationnelles dans une devise autre que l'euro. De telles transactions libellées en devises autres que l'euro sont essentiellement réalisées dans les segments International Carrier Services (BICS) et TeleSign. En effet, les activités internationales de ces segments génèrent des paiements en différentes devises étrangères, de et vers les sociétés avec lesquelles elles interagissent. De plus, Proximus ainsi qu'un certain nombre de filiales sont engagées dans des activités internationales (ICT, roaming, investissements et dépenses opérationnelles) générant des expositions aux devises.

Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe. Les risques de change qui n'influencent pas les flux de trésorerie du Groupe (par exemple, les risques résultant de la conversion dans la devise fonctionnelle du Groupe, des actifs et passifs liés aux opérations étrangères) ne sont d'office pas couverts. Cependant, le Groupe pourrait envisager de couvrir ce risque appelé écarts de conversion si l'impact s'avérait être matériel pour les états financiers du Groupe.

Les instruments financiers typiquement utilisés pour gérer le risque de change sont les contrats de change à terme et les options sur devises.

En 2022 et 2021, le Groupe n'était exposé au risque de change que pour ses activités opérationnelles. Les transactions en devises étrangères sont reconnues en devise fonctionnelle à l'origine au taux en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis vers la devise fonctionnelle à la date du bilan au taux en vigueur à cette date. Les différences de changes nettes résultant de la conversion des actifs et passifs monétaires sont reconnues via le compte de résultats.

La comptabilité de couverture est cependant appliquée dans un nombre limité de cas avec pour conséquence que les parties effectives des gains et pertes sur les instruments de couvertures sont reconnues via les autres éléments du résultat global jusqu'à l'exécution ou la réalisation du sous-jacent. Si la transaction faisant l'objet d'une couverture entraîne la comptabilisation d'un actif, la valeur comptable de cet actif lors de sa comptabilisation initiale reprend les montants reconnus au préalable via les autres éléments du résultat global. La partie non efficace de la couverture des flux de trésorerie est toujours comptabilisée via le compte de résultats.

Le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité aux risques de change EUR/USD, EUR/GBP, EUR/CHF, EUR/SDR, EUR/ZAR, EUR/AUD and EUR/HKD, parités de devises dans lesquelles le Groupe était typiquement exposé via ses activités opérationnelles en 2022.

Devise étrangère Position nette du Groupe au 31/12/2022	(en EUR)	Effet dans le compte de résultat si la devise étrangère par rapport à l'EUR varie de :								Taux de clôture (en EUR) 1 EUR = xxx
(en EUR)		-15,0%	-10,0%	-5%	-2,5%	2,5%	5%	10%	15%	
1.584.714	USD	-222.864	-148.576	-74.288	-37.144	37.144	74.288	148.576	222.864	1,07
-1.285.070	GBP	217.335	144.890	72.445	36.222	-36.222	-72.445	-144.890	-217.335	0,89
-710.957	CHF	108.301	72.200	36.100	18.050	-18.050	-36.100	-72.200	-108.301	0,98
-790.294	SDR	148.456	98.971	49.485	24.743	-24.743	-49.485	-98.971	-148.456	0,80
2.417.219	ZAR	-20.034	-13.356	-6.678	-3.339	3.339	6.678	13.356	20.034	18,10
1.201.924	AUD	-114.885	-76.590	-38.295	-19.147	19.147	38.295	76.590	114.885	1,57
1.013.900	HKD	-18.288	-12.192	-6.096	-3.048	3.048	6.096	12.192	18.288	8,32
	Total	98.021	65.347	32.674	16.337	-16.337	-32.674	-65.347	-98.021	

Notes :

- « +15 % » signifie que la devise étrangère gagne 15 % par rapport à l'euro
- « - 15 % » signifie que la devise étrangère perd 15 % par rapport à l'euro
- Un signe positif signifie un bénéfice dans le compte de résultat
- Un signe négatif signifie une perte dans le compte de résultat.

Risques de crédit et concentrations importantes des risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de pertes financières du Groupe si un client ou une contrepartie dans un instrument financier ne pouvait rencontrer ses obligations contractuelles.

Le risque de crédit englobe toutes les formes d'exposition au risque de contrepartie comme le non-respect par la contrepartie de ses obligations envers le Groupe, dans le cadre de prêts, de couverture, de règlements et d'autres activités financières.

L'exposition maximale du Groupe aux risques de crédit (sans tenir compte de la valeur de toute garantie ou autre sûreté détenue) dans l'éventualité où la contrepartie ne remplit pas ses obligations relatives à chaque classe d'actifs financiers comptabilisés, y compris les produits dérivés, correspond à la valeur comptable de ces actifs dans le bilan et aux garanties bancaires accordées.

Afin de réduire le risque de crédit lié aux activités financières et à la gestion de la trésorerie du Groupe, les transactions sont par principe seulement conclues avec des institutions financières de premier ordre, dont les ratings à long terme sont au minimum A- (S&P).

Le Groupe applique l'approche simplifiée prévue par la norme IFRS 9 dans l'estimation des risques de crédit attendus pour les créances commerciales et les actifs sur contrats. Ce qui signifie que le Groupe comptabilise les pertes de crédit attendues sur la durée de vie. La détermination de cette provision pour pertes de valeur peut se faire au niveau d'un portefeuille ou de manière individualisée, en fonction des risques estimés sur le client.

Le risque de crédit sur les activités opérationnelles réalisées avec des clients de taille significative est géré et contrôlé sur base individuelle. Le cas échéant, le Groupe requiert des garanties additionnelles. Il importe cependant de mentionner que ces clients de taille ne représentent pas un poids significatif au niveau du Groupe, le portefeuille clients du Groupe étant essentiellement composé d'un nombre important de petits clients. Le risque crédit et la concentration des risques de crédit liés aux créances commerciales est donc limité. Pour les créances vis-à-vis d'opérateurs étrangers de télécommunications, la concentration des risques de crédit est également limitée en raison d'accords de compensation des créances et des dettes envers ces sociétés (cf. annexe 14.3), d'obligations de paiement anticipé, de garanties bancaires, de garanties fournies par des sociétés parentes et de limites de crédit délivrées par des assureurs-crédit.

Le Groupe est exposé à un risque de créances irrécouvrables en cas de défaut par les contreparties sur les dépôts à court terme auprès des banques et les produits dérivés (cf. annexe 32.2). Le Groupe ne s'attend cependant pas à ce cas de figure car le Groupe ne traite qu'avec des institutions financières de premier ordre. De plus, par principe, le Groupe n'investit que dans des titres hautement liquides et à court-terme (essentiellement trésorerie et « équivalents de trésorerie ») pour lesquels le Groupe ne comptabilise pas de provisions pour pertes de valeur étant donné l'excellent « credit rating » des contreparties.

Le Groupe surveille les changements potentiels de rating des contreparties en suivant leurs « credit rating » externes sur une base continue ainsi que l'évolution de leurs taux pour les contrats d'échanges sur défaut de crédit (credit default swap) (ce qui est souvent un facteur déterminant d'un changement futur du rating).

En outre, le Groupe est exposé au risque de crédit à travers l'octroi occasionnel de garanties bancaires sans-recours en faveur des clients institutionnels ou gouvernementaux. Au 31 décembre 2022, le Groupe avait octroyé des garanties bancaires pour un montant de 40 millions EUR. Ce montant était de 49 millions EUR au 31 décembre 2021.

Le Groupe n'a pas mis en garantie des actifs financiers, et ne détient pas de suretés sur ses contreparties.

Risque de liquidité

Conformément à la politique de trésorerie, le département de Trésorerie du Groupe gère son coût global de financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable.

Une réserve de liquidités, que ce soit sous la forme de lignes de crédit ou de trésorerie, est maintenue dans le but de garantir la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe à tout moment. A cette fin, Proximus SA est entré dans des accords d'engagement dans des crédits bilatéraux d'échéances diverses ainsi que dans un engagement de nouvelle facilité de crédit liée à des objectifs de performance durable (crédit syndiqué revolving) de 751 millions EUR. Pour les questions de financement de moyen terme, le Groupe utilise des obligations et des emprunts à moyen terme. Le profil de maturité des dettes couvre plusieurs années. Le département de Trésorerie du Groupe évalue fréquemment ses sources de financement, en tenant compte de son propre rating et des conditions générales du marché.

Le tableau ci-dessous résume le profil d'échéance des passifs à long terme (et des portions à court terme connexes) portant intérêt du Groupe, à chaque date de clôture. Ce profil d'échéance est basé sur les paiements d'intérêts contractuels non actualisés et les remboursements de capital. Pour les dettes à taux variable, les taux d'intérêt utilisés pour déterminer les sorties de trésorerie sont ceux en vigueur à leur dernière date de fixation des prix avant la date de reporting (au 31 décembre 2022 et 2021, respectivement). Les dettes de leasing (pour le profil d'échéance des dettes de leasing, voir la note 6), les dérivés et les dettes courantes portant intérêt ne sont pas considérés dans ce tableau.

(en millions EUR)	2022	2023	2024	2025	2026	2027-2048
Au 31 décembre 2021						
Capital	252	101	600	500	11	1.550
Intérêts	46	46	44	29	20	116
Total	297	146	644	529	31	1.666
Au 31 décembre 2022						
Capital		111	610	509	18	1.562
Intérêts		47	44	30	20	116
Total		158	654	539	38	1.678

Les sorties de trésorerie prévues en 2023 pour l'année de référence 2022 et les sorties de trésorerie prévues en 2022 pour l'année de référence 2021 sont impactées par les certificats du trésor et les prêts à court terme.

Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2022

Outre les dettes portant intérêts mentionnés dans les annexes 19.1 et 19.2, le Groupe bénéficie de facilités de crédit à long terme de 751 millions EUR. Ces facilités sont accordées par un groupe diversifié de banques belges et internationales. Au 31 décembre 2022, ces facilités de crédit ne sont pas utilisées. Un montant total de 751 millions EUR de lignes de crédit est donc disponible au 31 décembre 2022.

Le Groupe a également mis en place un programme Euro Medium Term Notes ("EMTN") de 3,5 milliards EUR et un programme de papier commercial (Commercial Paper, "CP") de 1 milliard EUR. Au 31 décembre 2022, un montant de 2.350 millions EUR était utilisé dans le cadre du programme EMTN, tandis que le programme Commercial Paper présente un montant émis et existant de 477 millions EUR.

Annexe 32.3. Position financière nette du Groupe

Le Groupe définit la position financière nette comme étant le montant net des placements de trésorerie, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, moins toutes les dettes financières portant intérêts et les produits dérivés s'y rapportant, y compris les revalorisations à la juste valeur ainsi que les obligations locatives. La position nette ne comprend pas les créances commerciales à long terme.

La position financière nette ajustée correspond aux dettes financières portant intérêts (court terme et long terme) desquelles sont déduits la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les obligations locatives sont exclues de cette position.

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	Au 31 décembre
		2021	2022
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	16 / 17	249	299
Dérivés (courants et non courants)	12	3	208
ACTIFS COURANTS		0	2
Actif		252	509
Dettes à long terme (*)	19.1	-2.944	-2.876
Dettes à court terme (*)	19.2	-321	-662
Dettes		-3.265	-3.538
Position financière nette (*)		-3.013	-3.030
Dont obligations locatives		273	272
Position financière nette ajustée (**)		-2.740	-2.758

(*) y compris les dérivés et les obligations locatives

(**) La position financière nette ajustée exclut les obligations locatives

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

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs, à l'exception d'actions vendues au management du Groupe avec une décote de 16,70%.

Annexe 32.4. Catégories d'instruments financiers

Le Groupe utilise occasionnellement des swaps de taux d'intérêt (IRS) et de devises (IRCS) pour gérer l'exposition au risque d'intérêt et de taux de change sur ses dettes à long terme portant intérêts (cf. annexe 32.2).

Les tableaux suivants présentent les instruments financiers souscrits par le Groupe, par catégorie définie dans la norme IFRS 9, de même que les gains et pertes résultant de la revalorisation à la juste valeur. Aux conditions du marché au 31 décembre 2022, la valeur comptable des emprunts non-subordonnés et de l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissements (BEI), qui sont comptabilisés au coût amorti, excèdent leur juste valeur de 401 millions EUR (14 %). En 2021, la juste valeur de ces instruments financiers a dépassé leur valeur comptable de 145 millions d'euros, soit 5,3 %.

Les justes valeurs de 2022 et 2021, calculées pour chaque emprunt séparément, sont déterminées en actualisant les flux de trésorerie générés par chaque emprunt avec les taux d'intérêts auxquels le Groupe peut emprunter au 31 décembre 2022 et 2021 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

Le Groupe n'a pas reclassé au cours de l'exercice des instruments financiers d'une catégorie à une autre.

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2022 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
ACTIF				
Actifs non courants				
Autres participations	9	FVOCI	1	1
Autres actifs non courants				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	2	2
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instruments de couverture	82	82
Autres actifs financiers		Coût amorti	7	7
Actifs courants				
Créances commerciales	14	Coût amorti	938	938
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	8	8
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	17	17
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instruments de couverture	123	123
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	10	10
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	288	288
DETTES				
Dettes à long terme				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2.239	1.887
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400	352
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	37	37
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1	1
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	678	678
DETTES A COURT TERME				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	100	99
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1	1
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	10	10
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	477	477
Dettes commerciales		Coût amorti	1.620	1.620
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instruments de couverture	1	1
Autre dette		FVTPL	3	3
Autres dettes		Coût amorti	304	304

FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI : Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2021 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
ACTIF				
Actifs non courants				
Autres participations	9	FVOCI	1	1
Autres actifs non courants				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	3	3
Autres actifs financiers		Coût amorti	10	10
Actifs courants				
Créances commerciales	14	Coût amorti	879	879
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	2	2
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	19	19
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	10	10
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	239	239
DETTES				
Dettes à long terme				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2.337	2.456
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401	423
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	3	3
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	100	100
DETTES A COURT TERME				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1	1
Dettes portant intérêts				
Etablissements de crédit		Coût amorti	150	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	100	100
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	1	1
Dettes commerciales		Coût amorti	1.515	1.515
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Autre dette		FVTPL	3	3
Autres dettes		Coût amorti	286	286

FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVOCI : Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Annexe 32.5. Actifs et passifs valorisés à la juste valeur

Les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont repris dans le tableau ci-dessous en fonction de la technique d'évaluation utilisée. La hiérarchie entre les techniques reflète l'importance des données utilisées lors de l'évaluation :

Niveau 1 : valeurs de cotations (non ajustées) dans des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;

Niveau 2 : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur sont observables pour l'actif ou le passif, de manière directe ou indirecte ;

Niveau 3 : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur ne sont pas basées sur des données de marché observables.

Le Groupe détient des instruments financiers classés dans les Niveaux 1, 2 et 3.

Les techniques de valorisation pour mesurer la juste valeur des instruments de Niveau 2 sont les suivantes :

- Autres dérivés en Niveau 2

Les autres dérivés comprennent principalement les swaps de taux d'intérêts et de devises (IRCS) dans lesquels le Groupe est entré en vue de réduire les fluctuations de taux et de change de certains de ses emprunts à long-terme. Les justes valeurs de ces instruments sont déterminées en actualisant les flux futurs contractuellement attendus sur base des courbes de taux d'intérêts pour ces devises et les taux de change qui sont observables sur des marchés liquides.

- Emprunts non-subordonnés

Les emprunts non-subordonnés sont reconnus au coût amorti. Leurs justes valeurs, calculées de manière séparée, ont été obtenues en actualisant les taux d'intérêts auxquels le Groupe peut emprunter au 31 décembre 2022 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

Les instruments financiers classés niveau 3 sont évalués à leur juste valeur sur la base des sorties de trésorerie dans différents scénarios, chaque scénario étant pondéré en fonction de sa probabilité de survenance. Les pondérations sont soit basées sur des données statistiques qui sont très stables dans le temps, soit basées sur la meilleure estimation de Proximus de la survenance du scénario. La juste valeur de l'instrument est très dépendante mais proportionnelle aux variations des sorties de trésorerie estimées.

Au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022		Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable :		
(en millions EUR)	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non courants						
Autres participations	9	FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	2		2	
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	FVOCI	82		82	
Actifs courants						
Créances ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1		
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	FVOCI	123		123	
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2.239		1.887	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400		352	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	37		37	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1		1	
Dettes à court terme						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Obligations non subordonnées, à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés".	19.2	Coût amorti	100		99	
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1		1	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	10		10	
Dettes portant intérêts						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	477		477	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1	1		
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	FVOCI	1	1		
Autre dette		FVTPL	3			3
FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats						
FVOCI : Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global						

FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI : Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021		Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable :		
(en millions EUR)	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non courants						
Autres participations	9	FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	3		3	
Actifs courants						
Créances ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1		
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2.337		2.456	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401		423	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	3		3	
Dettes à court terme						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1		1	
Dettes portant intérêts						
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	150		150	
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	100		100	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	1		1	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1	1		
Autre dette		FVTPL	3			3

FVTPL : Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVOCI : Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Annexe 33. Informations sur les parties liées

Annexe 33.1. Sociétés consolidées

La liste des filiales, sociétés communes, co-entreprises et entreprises associées est reprise à l'annexe 8.

Les conditions commerciales habituelles et les prix du marché s'appliquent à la fourniture des biens et des services entre les sociétés du Groupe.

Les transactions entre Proximus SA et ses filiales, c'est-à-dire entre parties liées, sont éliminées pour la préparation des états financiers consolidés. Les transactions entre Proximus SA et ses filiales ont été les suivantes

Transactions entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Revenus	154	151
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-137	-132
Charges financières nettes	1	0
Dividendes reçus	220	340

Transactions entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2021	2022
Créances commerciales	34	24
Dettes commerciales	-30	-33
Créances/dettes portant intérêts	-684	-801

Annexe 33.2. Relations avec les actionnaires et les entités attachées à l'Etat

Avec une participation de 53,51%, l'Etat belge constitue l'actionnaire majoritaire du Groupe. Le Groupe détient des actions propres représentant 4,62% de son capital, tandis que les 41,86% restantes sont négociées sur le premier marché d'Euronext Brussels.

Relations avec l'Etat belge

Le Groupe fournit des services de télécommunications à l'Etat belge et à différentes entités attachées à l'Etat. Les entités attachées à l'Etat belge sont celles qui sont soit contrôlées par l'Etat, soit conjointement contrôlée par l'Etat ou soit influencées par l'Etat. Toutes les transactions avec les différentes entités attachées à l'Etat belge 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 entités attachées à l'Etat belge ne représentent pas une composante significative du chiffre d'affaires du Groupe, c'est-à-dire moins de 5%

Relation avec Belfius Banque NV

Proximus et Belfius Banque NV ont le même actionnaire majoritaire, à savoir l'Etat belge. Par conséquent, Belfius est considérée comme une « partie liée » conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne. En conséquence, l'accord de coopération avec Belfius relatif au service Banx a été approuvé par le Conseil d'administration du 29 avril 2021 conformément à la conclusion du rapport spécial préparé par trois administrateurs indépendants conformément à l'Art. 7.97 du Code belge des sociétés et des associations. Le projet Banx a commencé en 2022 l'impact est minime sur les chiffres consolidés de 2022.

Banx est une solution digitale imaginée par Proximus pour améliorer l'expérience utilisateur de la banque digitale. La solution est utilisée par Belfius. Banx améliore grandement le service bancaire digital en permettant aux utilisateurs de mesurer l'impact de leurs achats pour la planète. L'appli bancaire a pour objectif d'encourager les utilisateurs à prendre conscience de leur choix et à consommer de façon plus durable.

Annexe 33.3. Relations avec les principaux dirigeants

Les rémunérations versées aux administrateurs ont été fixées par l'assemblée générale des actionnaires de 2004.

Les principes régissant ces indemnités sont restés d'application en 2022 et des changements importants ne sont pas attendus. Ils prévoient une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Tous les membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO, ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président.

Des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.

Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de Pension. Mme Catherine Vandendorpe est membre du Conseil d'Administration du Fonds de Pension. Elle ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

En ce qui concerne l'exécution de leur mandat, les administrateurs non-exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable basée sur les résultats, tels que des primes ou plans d'intéressement à long terme, pas plus que des avantages liés aux plans de pension complémentaire ou assurances groupe.

Le montant total des rémunérations aux administrateurs s'élevait à 987.723 EUR bruts pour 2022 et à 1.192.366 EUR pour 2021. Les administrateurs n'ont pas reçu de prêt ou d'avance de la part du Groupe.

Le nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités consultatifs est détaillé comme suit :

	2021	2022
Conseil d'Administration	9	7
Comité d'Audit et de Supervision	5	4
Comité de Nomination et de Rémunération	6	4
Comité de transformation et d'innovation	2	2

Lors de sa réunion du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une "politique relative aux transactions avec des parties liées" et qui a été mise-à-jour en septembre 2016. Cette politique 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 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 cadre des opérations courantes de l'entreprise et dans les conditions normales du marché.

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2022, un montant brut total (avantages liés aux performances à long-terme) de 7.885.081 EUR (avant charges sociales) a été payé ou attribué à l'ensemble des membres de l'équipe de direction (leadership squad) y compris le CEO. En 2022, les membres de l'équipe de direction étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, , Antonietta Mastroianni et Mark Reid.

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2021, un montant brut total (avantages liés aux performances à long-terme) de 6.993.891 EUR (avant sécurité sociale) a été payé ou attribué à l'ensemble des membres de l'équipe de direction y compris le CEO. En 2021, les membres de l'équipe de direction étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, Antonietta Mastroianni (9 mois) et Mark Reid (8 mois).

Ces montants totaux de rémunération des principaux dirigeants comprennent les éléments suivants :

- Avantages à court-terme : salaire annuel (base et variable) ainsi que les autres avantages salariaux à court terme comme l'assurance médicale, l'usage privé de voiture de management, chèques repas ainsi que les contributions payées à la sécurité sociale sur ces avantages ;
- Avantages postérieurs à l'emploi : primes d'assurances payées par le Groupe au nom des membres de l'équipe de direction. Les primes couvrent essentiellement un plan de pension complémentaire ;

- Paiements d'avantages basés sur des valeurs liées aux performances (long terme) : le montant brut, octroyé comme valeur de performance, qui donne des droits d'exercice potentiels à partir de mai 2024 (attributions 2021) ou en mai 2025 (attributions 2022) en fonction l'atteinte de 3 indicateurs de performance clés qui sont le flux de trésorerie libre, l'index de réputation et des conditions liées au marché basées sur le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables.

EUR	Au 31 décembre	
	2021	2022
Avantages à court terme	4.965.866	5.702.296
Avantages postérieurs à l'emploi	726.326	820.712
Paiements basés sur la performance	1.301.699	1.362.073
Total	6.993.891	7.885.081

(*) tous ces montants sont bruts avant cotisations patronales de sécurité sociale

Annexe 33.4. Réglementation

Le secteur des télécommunications est réglementé par les législations européennes, fédérales belges et régionales ainsi que par des décisions de régulateurs sectoriels (Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications, appelé communément IBPT ainsi que le régulateur sectoriel pour les media) ou des organismes administratifs tels que les autorités de la concurrence.

Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels

Plaintes, procédures judiciaires et fiscales

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 prescrits fiscaux, y compris ceux imposés 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 sont parfois en conflit avec les lois nationales. Le défaut de conformité à ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations de même que les modifications de celles-ci ou de la manière dont elles sont interprétées ou mises en œuvre, peut entraîner 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 les services aux entreprises liés se caractérisent par l'existence d'un nombre important de brevets et marques. Les litiges portant sur des allégations de violations de brevets et autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Etant donné que le nombre d'entrants sur le marché augmente et que le chevauchement des fonctions des produits s'amplifie, la possibilité de plainte contre Proximus pour violation de propriété intellectuelle augmente.

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

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 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 hors du sujet de l'enquête. Incapable de 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 la procédure d'appel dans laquelle il est dit que les enquêteurs n'ont pas le pouvoir de saisir les documents contenant des avis des juristes d'entreprise et les documents hors sujet et que ces documents doivent être écartés ou détruits. Il faut noter que cette décision est relative à la procédure et pas sur le fond de l'affaire.

Le 14 octobre 2013, l'autorité de concurrence a initié une procédure de 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 restriction.

En mars 2014, KPN a retiré sa plainte, Mobistar reste le seul plaignant. Sur base des faits et des informations disponibles à la fin décembre 2022, la direction n'a pas enregistré de provision pour cette affaire.

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. Ces affaires ont été remises pour une période indéterminée.

Suite aux accords conclus avec Telenet, KPN, BASE Company et Orange, les seuls plaignants restants sont BT, Verizon et Colt Telecom. A fin décembre 2022, la direction a enregistré une provision pour cette affaire en se basant sur sa meilleure estimation et des informations disponibles.

Dossier MWingz - partage de réseau d'accès radio mobile

Le 22 novembre 2019, Orange Belgium et Proximus ont conclu un accord de partage de leur réseau d'accès radio (RAN). Telenet, qui conteste l'accord, a introduit une plainte auprès de l'Autorité belge de la concurrence, assortie d'une demande de mesures provisoires. Le 8 janvier 2020, l'Autorité belge de la concurrence, tout en reconnaissant les avantages de l'accord, a décidé de suspendre l'accord pendant 2 mois, laissant le temps à Orange Belgium et Proximus d'avoir des discussions avec le régulateur des télécommunications. Pendant celles-ci, plusieurs actions de préparation restaient possibles. En l'absence de nouvelle initiative des enquêteurs de l'Autorité belge de la concurrence, la suspension a pris fin après 2 mois, permettant à Proximus de mettre en œuvre pleinement l'accord de partage de son réseau d'accès radio (RAN). Après une enquête qui a duré presque 3 ans, les enquêteurs de l'Autorité belge de la Concurrence ont décidé de rejeter la plainte de Telenet inconditionnellement et de mettre un terme à la procédure.

Procédures fiscales

BICS est engagée dans une procédure fiscale avec l'autorité fiscale indienne. Voir note 2.

Excess Profit Ruling

Le 11 janvier 2016, la Commission Européenne a communiqué sa décision de considérer les décisions fiscales belges accordées aux multinationales concernant « les bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling ») comme une aide d'État illégale (Ci-après « Décision »). BICS a appliqué une telle décision pour les périodes 2010-2014 et a payé les montants réclamés concernant l'aide présumée. De plus, BICS et l'Etat belge ont introduit un recours contre la décision de la Commission Européenne devant la Cour Européenne. La Cour Européenne a statué dans son arrêt du 14 février 2019 en faveur de l'Etat belge contre la Commission Européenne sur base de l'absence de « schéma d'aide d'état ». La Commission Européenne est allée en appel de la décision précitée devant la Cour Européenne de Justice (« CEJ ») le 24 avril 2019. De plus, le 16 septembre 2019, la Commission Européenne a ouvert une enquête approfondie dans 39 cas de décisions fiscales concernant les « bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling ») y compris celles obtenues par BICS. Les décisions individuelles ont été publiées le 31 août 2020. BICS a soumis ses commentaires à la Commission le 29 septembre 2020. Le 16 septembre 2021, la CEJ a estimé que la Décision a correctement constaté que « les bénéfices excédentaires » constituent un régime d'aide et a renvoyé l'affaire devant la Cour Européenne pour qu'elle décide si le régime des « bénéfices excédentaires » constitue également une aide d'État illégale, étant donné qu'aucune décision n'a encore été prise à ce sujet (ni par le Cour Européenne, ni par la CJE). La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

Engagements d'investissements

Au 31 décembre 2022, le Groupe a contracté des engagements de 977 millions EUR (immobilisations incorporelles 19 millions EUR et immobilisations corporelles 958 millions d'EUR). Les investissements vont essentiellement avoir lieu au cours de l'année 2023 (€644 millions).

En acquérant certains droits sur les spectres en 2022, le groupe s'engage à payer des frais annuels tels que présentés ci-dessous :

Bande de spectre	Existant/N nouveau	Quantité	Position	Durée	Date de début	Date de fin	Contribut. unique (€ million)	Contribut. annuelle obligation totale (€ million) (*)
800 MHz	Existant	2 x 10 MHz	801-811 / 842-852 MHz	20 ans	30-11-13	29-11-33	120	28
2600 MHz	Existant	2 x 20 MHz	2500-2520 / 2620-2640 MHz	15 ans	01-07-12	30-06-27	20	7
700 MHz	Nouveau	2 x 10 MHz	723-733/778-788 MHz	20 ans	01-09-22	31-08-42	123	52
900 MHz	Nouveau	2 x 10 MHz	895-905/940-950 MHz	20 ans	01-01-23	31-12-42	57	56
1800 MHz	Nouveau	2 x 25 MHz	1710-1735/1805-1830 MHz	20 ans	01-01-23	31-12-42	110	77
2100 MHz	Nouveau	2 x 25 MHz	1920-1945/2110-2135 MHz	20 ans	01-01-23	31-12-42	145	77
1400 MHz	Nouveau	1 x 45 MHz	1472-1517 MHz	20 ans	01-07-23	30-06-43	109	65
3500 MHz	Nouveau	1 x 100 MHz	3700-3800 MHz	Jusqu'au 6 mai 2040	01-09-22	06-05-40	56	24
Au 31 décembre 2022							740	385

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

Proximus obtiendra une licence pour certaines bandes de fréquences moyennant une "redevance unique" et des "redevances annuelles". La "redevance unique" peut être payée en une seule fois ou par tranches annuelles. La "redevance annuelle" est une redevance pour la disponibilité du spectre et est payable indépendamment du fait que le spectre soit utilisé ou non, et est soumise à un ajustement annuel de l'indice.

Les immobilisations corporelles sont principalement liées à des engagements relatifs à des équipements techniques et de réseau dans le cadre du plan d'investissement accéléré pour la fibre.

Engagements d'achats d'actions

Dans le cadre de diverses acquisitions, il existe des engagements conditionnels (earn outs & options de vente & engagements d'achat) pour un montant total de 3 millions d'EUR à la fin de 2022.

Autres droits et engagements

Au 31 décembre 2022, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

Garanties

Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 2 millions EUR de ses clients en garantie du paiement de leurs créances commerciales et de 26 millions EUR de ses fournisseurs afin de garantir l'exécution de contrats ou de travaux commandés par le Groupe.

Le Groupe a accordé des garanties pour un montant de 146 millions EUR (y compris les garanties bancaires mentionnées dans l'annexe 32.2) à ses clients ou d'autres parties tierces pour garantir, entre autres, l'exécution de contrats ou de travaux commandés par les clients ainsi que le paiement de charges locatives relatives aux bâtiments et aux sites utilisés pour l'installation d'antennes.

Partenariat avec HCL Technologies

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

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros, valeur comptable de 50 millions d'euros, voir annexe 5) pour l'infrastructure qui reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus. En plus de ce financement pour les actifs existants, le partenariat comprend un bail pour le renouvellement de l'infrastructure (montant nominal de 18 millions d'euros, valeur comptable de 17 millions d'euros, voir annexe 6).

Partenariat entre BICS et le groupe Ooredoo

BICS a conclu des accords contractuels pluriannuels en vertu desquels BICS gérera le trafic de bout en bout pour les opérateurs. Ces accords comprennent un engagement (sous réserve de satisfaire à certaines conditions de manière continue) de BICS à envoyer du trafic entrant à certains opérateurs pour un montant cumulé ne dépassant pas 50 millions d'euros par an avec une durée maximale de 3 ans.

Annexe 35. Paiements fondés sur des actions

Plans d'achat d'actions avec décote

En 2022 et 2021, le Groupe a proposé des plans d'achat d'actions avec décote.

Dans les plans de 2022 et 2021, Proximus a vendu au senior management du Groupe respectivement 10.229 et 6.438 actions avec une décote de 16,66% par rapport au prix du marché (prix avec décote de 13,47 EUR en 2022 et de 14,14 EUR en 2021). Le coût de la décote s'élevait à un montant inférieur au million d'euros en 2022 et en 2021 et a été comptabilisé dans le compte de résultats parmi les dépenses liées à la force de travail (cf. annexe 26). Cela a un effet dilutif.

Plan de Valeur de Performance

En 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018, Proximus a lancé des tranches du « Plan de Valeur de Performance » pour le senior management. Conformément au plan à long terme de « Valeur de Performance », les octrois sont conditionnels à une période de blocage de trois ans à la fin de laquelle ils sont acquis. L'exercice potentiel des droits dépend de l'atteinte de conditions liées au marché basées sur le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables.

Après la période d'acquisition, les droits peuvent être exercés pendant quatre ans. En cas de départ volontaire pendant la période d'acquisition, tous les droits non encore acquis ainsi que ceux déjà acquis mais non encore exercés sont annulés. En cas de départ involontaire (sauf pour motif grave), ou de départ à la pension, les droits continuent à être acquis pendant la période normale de trois ans.

Le Groupe détermine la juste valeur de l'offre à la date d'octroi et les charges sont reconnues linéairement sur la durée d'acquisition avec un accroissement parmi les capitaux propres pour les instruments fondés sur actions (non significatif à ce jour) et les dettes pour les instruments réglés en trésorerie.

Pour les paiements fondés sur des actions réglés en trésorerie, la dette est réestimée périodiquement.

Les justes valeurs au 31 décembre 2022 pour les tranches jusqu'en 2018 s'élevaient respectivement à 0 EUR pour chacune des tranches.

La charge annuelle pour ces tranches s'élevait à 0 millions EUR. Le calcul des simulations de rendement total pour les actionnaires basé sur le modèle Monte Carlo pour la période de performance restante pour des octrois avec des conditions de marché reprend les hypothèses suivantes au 31 décembre 2022 :

	Au 31 décembre	
	2021	2022
Moyenne pondérée des rendements sans risques	-0,38%	2,14%
Volatilité attendue - société	24,27%-24,84%	32,42%-38,15%
Volatilité attendue - sociétés comparables	12,03%-49,51%	15,61%-75,28%
Moyenne pondérée de la durée restante de la période de valorisation	1,65	0,45

En 2019, 2020 et 2021, Proximus a lancé des tranches du nouveau « plan de valeur de performance » pour le senior management. Conformément au nouveau plan à long terme de « Valeur de Performance » réglé en trésorerie, les octrois sont bloqués pendant une période de trois ans à la fin de laquelle ils sont acquis. Le montant final payé dépend des résultats de 3 indicateurs de performance clés qui sont le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables (40%), le flux de trésorerie libre (40%) et l'index de réputation (20%). L'indicateur de performance clé final est la moyenne des calculs intermédiaires des 3 années calendrier.

La juste valeur et la charge annuelle des tranches 2020, 2021 et 2022 s'élevaient respectivement à 5, 4 et 2 millions EUR au 31 décembre 2022 sur base des chiffres courants. La charge annuelle pour ces tranches s'élève à 2, 3 et 2 millions EUR.

Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2022 un montant de 3.290.070 EUR pour les honoraires des réviseurs d'entreprise du Groupe dans le cadre de leurs mandats d'audit et de leurs autres missions de contrôle ainsi qu'un montant de 224.315 EUR pour d'autres missions.

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Réviseur	Réseau du réviseur
Mandat audit	1.184.684	1.303.048
Autres missions de contrôle	107.776	694.562
Autres missions	135.226	89.089
Total	1.427.686	2.086.699

Annexe 37. Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont établis sur la base des composants qui sont évalués régulièrement par le principal décideur opérationnel pour décider comment allouer les ressources et évaluer la performance.

Le Groupe a déterminé que le principal décideur opérationnel est le Comité Exécutif de Proximus.

Les segments opérationnels sont largement organisés selon la nature des produits et services fournis et la zone géographique, et sont :

- **Domestic** : segment fournissant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et le Benelux ;
- **International Carrier Services (BICS)** est responsable des activités de « carrier » international sur les marchés internationaux de communication ;
- **TeleSign** est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises natives du cloud.

Le principal décideur opérationnel évalue les performances et prend des décisions concernant l'allocation des ressources et les performances en fonction de l'EBITDA net des éléments occasionnels. Au sein du segment Domestic, le chiffre d'affaires est examiné par le principal décideur opérationnel par marché, à savoir les marchés résidentiel (composante CBU), professionnel (composante EBU) et de wholesale (composante CWS).

L'information relative aux immobilisations n'est pas fournie au principal décideur opérationnel par les segments opérationnels mais par domaines clés qui sont par exemple fibre, mobile, contenu...

Le financement du Groupe (coûts et produits financiers inclus) ainsi que la charge d'impôts sont gérés au niveau du Groupe et ne sont pas alloués aux segments opérationnels.

Les règles comptables appliquées aux segments opérationnels sont identiques aux principales règles comptables du Groupe. Les résultats des segments opérationnels sont donc mesurés de façon similaire au résultat opérationnel publié dans les états financiers consolidés. Ces résultats sont cependant rapportés en excluant les éléments occasionnels mais en incluant les amortissements et intérêts sur locations. Les éléments occasionnels sont définis par le Groupe comme étant ceux, matériels, non liés aux activités opérationnelles habituelles du Groupe (voir définitions).

Les transactions entre les entités légales du Groupe sont facturées conformément au principe de pleine concurrence.

Depuis janvier 2021, les modifications suivantes ont été apportées à l'information sectorielle :

- L'ancien segment ICS a été scindé en BICS et TeleSign. Domestic est le segment opérationnel pour les marchés belges.
- Les revenus Domestic n'incluent plus les éliminations entre Domestic et BICS. Celles-ci sont désormais déclarées séparément dans la catégorie « Éliminations ».

Au 31 décembre 2022

(en millions EUR)	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment			
	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5.853	0	0	5.853	4.416	1.130	473	-166
Autres produits d'exploitation	60	0	-5	56	62	2	1	-9
Revenus totaux	5.914	0	-5	5.909	4.478	1.132	473	-174
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.186	-1	0	-2.187	-1.118	-869	-360	159
Marge directe	3.728	-1	-5	3.722	3.360	263	114	-15
Dépenses liées à la force de travail	-1.301	0	36	-1.265	-1.111	-85	-71	2
Dépenses non-liées à la force de travail	-601	-83	13	-671	-584	-58	-41	13
Total des dépenses d'exploitation	-1.902	-83	49	-1.936	-1.695	-143	-112	15
BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements	1.826	-84	44	1.786	1.665	120	1	0
Amortissements	-1.179							
Bénéfice opérationnel	647							
Charges financières nettes	-49							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-20							
Bénéfice avant impôts	578							
Charge d'impôts	-128							
Bénéfice net	450							
Attribuable aux :	0							
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	450							
Intérêts minoritaires	0							

Au 31 décembre 2021

(en millions EUR)	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment			
	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5.537	0	-1	5.537	4.333	997	326	-120
Autres produits d'exploitation	42	0	0	41	48	2	1	-10
Revenus totaux	5.579	0	-1	5.578	4.381	999	327	-130
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.997	-2	0	-1.999	-1.095	-772	-248	115
Marge directe	3.582	-2	-1	3.579	3.286	227	79	-14
Dépenses liées à la force de travail	-1.200	0	9	-1.191	-1.076	-75	-42	3
Dépenses non liées à la force de travail	-554	-80	18	-616	-556	-51	-20	12
Total des dépenses d'exploitation	-1.754	-80	26	-1.807	-1.633	-126	-63	14
BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements	1.828	-82	26	1.772	1.654	102	17	0
Amortissements	-1.183							
Bénéfice opérationnel	645							
Charges financières nettes	-54							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-10							
Bénéfice avant impôts	581							
Charge d'impôts	-137							
Bénéfice net	445							
Attribuable aux :								
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	443							
Intérêts minoritaires	1							

Concernant les zones géographiques, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en Belgique de 3.858 millions EUR en 2021 et 3.912 millions EUR en 2022. Ces chiffres ont été obtenus en prenant comme base de mesure le pays dans lequel un client est établi. Le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays s'élevait à 1.679 millions EUR en 2021 et à 1.942 millions EUR en 2022. Plus de 90% des actifs des segments opérationnels sont situés en Belgique.

Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées

Le Groupe n'a adopté anticipativement aucune norme ou interprétation dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2022.

Les normes et interprétations émises, mais pas encore effectives, à la date des états financiers du Groupe sont listées ci-dessous. Le Groupe adoptera ces normes, si elles lui sont applicables, quand elles seront effectives.

Concrètement, cela veut dire que les normes et interprétations suivantes applicables au Groupe au 1er janvier 2023 ou au- delà ne sont pas encore appliquées :

Nouveaux standards, interprétations et amendements publiés, :

- IFRS 17 (« Contrats d'assurance » et les amendements tels que les amendements aux IFRS 4 Contrats d'assurance) (2023) ;
- Extension de l'exemption d'application de l'IFRS9 » (2023);
- Amendements à l'IAS 1 (« Classement des passifs courants ou non courants ») (2023) ;
- Amendements à l'IAS 1 (« Présentation des états financiers et IFRS Practice Statement 2 : information sur les règles d'évaluation ») (2023) ;

- Amendements à l'IAS 8 (« Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » - « Définition des estimations comptables ») (2023);
- Amendements à l'IAS 12 (« Impôts sur le résultat – impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction ») (2023) ;
- Amendements à l'IFRS 16 (« Obligation locative découlant d'une opération de sale and lease-back ») (2024).

Le Groupe va poursuivre en 2023 son analyse sur les impacts potentiels sur les états financiers de l'application de ces nouveaux standards et interprétations. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif suite à l'application initiale de ces normes et changements.

Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événements significatifs après la date de clôture du bilan.

The background features a large, light blue circle with a thick white swoosh that starts from the top right and curves around the left side of the circle. The text is centered within the blue circle.

Rapport de gestion consolidé

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

1. Remarques préalables

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après ajustements. Ces chiffres sous-jacents sont rapportés aux principaux décideurs opérationnels en vue de l'allocation des ressources et de l'évaluation des performances.

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

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

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2021	2022	2021	2022
Rapporté	5.579	5.914	1.828	1.826
Ajustements	-1	-5	-56	-40
Sous-jacent	5.578	5.909	1.772	1.786
Ajustements	-1	-5	-56	-40
Charges d'amortissement de leasing			-80	-83
Charges d'intérêt de leasing			-2	-2
Transformation			10	39
Acquisitions, fusions et cessions	-1	-5	12	7
Litiges/réglementation			3	-2

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

Changements apportés au reporting à partir de 2022

En janvier 2022, certains changements ont été apportés au reporting dans le cadre de la transformation organisationnelle de l'entreprise. Les résultats de 2021 ont été ajustés en conséquence afin d'offrir une base comparable.

Le principal changement concerne le transfert de la totalité de la base clients Small Enterprise (SE) de l'ancien segment Consumer vers l'ancien segment Entreprise, qui influence le chiffre d'affaires et les données opérationnelles des deux segments, sans affecter l'aperçu du segment Domestic global. Plus concrètement :

À la suite d'un changement organisationnel au sein de l'entreprise, le segment Business de Proximus englobe désormais aussi les clients SE (entreprises de moins de 10 collaborateurs), en plus des moyennes entreprises (ME) et de la base clients Corporate de l'ancien segment Enterprise.

Le chiffre d'affaires du segment Business est présenté sous une nouvelle structure, qui reflète mieux la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, l'ARPU mobile du segment Business n'inclut plus le chiffre d'affaires généré par les Mobile Network Services, indépendant du nombre de cartes Mobile Postpaid. L'ARPU mobile ajusté du segment Business est dès lors influencé par l'exclusion du chiffre d'affaires généré par les Mobile Network Services et par l'intégration des clients SE dans la base mobile.

Le nouveau segment résidentiel correspond à l'ancien segment Consumer, à l'exclusion des clients SE.

Le chiffre d'affaires de Mobile Vikings est présenté dans les groupes de produits résidentiels respectifs : les clients Postpaid de Mobile Vikings et le chiffre d'affaires correspondant font désormais partie de la structure des services aux clients

résidentiels (X-Play), c'est-à-dire qu'ils augmentent la base Mobile-only à partir de juin 2021. L'intégration de cette base de clients exclusivement mobiles a mathématiquement entraîné une diminution du chiffre d'affaires moyen par client (ARPC).

Le chiffre d'affaires Prepaid de Mobile Vikings est inclus dans la catégorie de chiffre d'affaires Prepaid résidentiel.

Le chiffre d'affaires des services d'interconnexion de Mobile Vikings a été incorporé dans Wholesale en novembre 2022.¹

Arrondi

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

¹ Impact positif net marginal sur le chiffre d'affaires Wholesale uniquement

Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

						IFRS 15	IFRS 15&16	IFRS 15&16	IFRS 15&16	IFRS 15&16
Compte de résultats (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenus totaux	6 318	6 112	6 012	5 873	5 802	5 829	5 697	5 481	5 579	5 914
Revenus - ajustements	N/A	248	17	3	24	21	11	2	1	5
Chiffre d'affaires sous-jacent	N/A	5 864	5 994	5 871	5 778	5 807	5 686	5 479	5 578	5 909
EBITDA rapporté (1)	1 699	1 755	1 646	1 733	1 772	1 794	1 676	1 922	1 828	1 826
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84
EBITDA - ajustements	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44
EBITDA sous-jacent (1)	N/A	1 653	1 733	1 796	1 823	1 865	1 870	1 836	1 772	1 786
Dépreciations et amortissements	-782	-821	-869	-917	-963	-1 016	-1 120	-1 116	-1 183	-1 179
Bénéfice opérationnel (EBIT)	917	933	777	816	809	778	556	805	645	647
Revenus / (coûts) financiers nets	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20
Bénéfice avant impôts	822	835	655	715	738	721	508	756	581	578
Charges d'impôts	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128
Intérêts minoritaires	22	27	17	25	30	22	19	18	1	0
Bénéfice net (part du groupe)	630	654	482	523	522	508	373	564	443	450
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cash flow net d'exploitation	1 319	1 447	1 386	1 521	1 470	1 558	1 655	1 515	1 621	1 717
Cash payé pour le Capex	-852	-916	-1 000	-962	-989	-1 099	-1 091	-1 089	-1 137	-1 441
Cash flow net des autres activités d'investissement	38	180	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20
Palements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89
Cash flow libre (2)	505	711	408	559	292	451	498	352	237	167
Cash flow net déposé pour les activités de financement	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	152	347	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50
Bilan (en millions EUR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total du bilan	8 417	8 522	8 283	8 117	8 527	8 671	8 978	8 779	9 233	10 541
Actifs non courants	6 254	6 339	6 386	6 372	6 735	6 850	7 160	7 120	7 548	8 589
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	415	710	510	302	338	344	327	313	249	299
Capitaux propres	2 846	2 779	2 801	2 819	2 857	3 005	2 856	2 903	2 978	3 307
Intérêts minoritaires	196	189	164	162	156	148	142	123	0	1
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	473	504	464	544	568	605	864	645	508	413
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2 492	-2 639	-3 013	-3 030
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1 815	-1 800	-1 919	-1 861	-2 088	-2 148	-2 185	-2 356	-2 740	-2 758
Action Proximus - chiffres clés	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	318 759 360	320 119 106	321 767 821	322 317 201	322 777 440	322 649 917	322 918 006	322 752 015	322 751 990	322 552 465
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4)	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40
Dividende total par action (en EUR) (5)	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20
Données sur le personnel	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	15 699	14 187	14 090	13 633	13 391	13 385	12 931	11 423	11 532	11 634
Nombre moyen d'employés sur la période	15 753	14 770	14 040	13 781	13 179	13 161	13 007	11 544	11 445	11 529
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	410 746	426 958	425 997	438 413	441 238	437 173	474 647	487 381	512 534
Revenus totaux par employé (en EUR)	401 080	413 826	428 194	426 201	440 240	442 870	438 005	474 783	487 451	512 936
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	111 923	123 467	130 315	138 325	141 681	143 801	159 057	154 814	154 912
EBITDA par employé (en EUR)	107 851	118 798	117 251	125 743	134 483	136 342	128 856	166 467	159 721	158 394
Ratios - en base rapportés	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendement des Fonds Propres	22,1%	23,5%	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%	13,6%
Marge directe	59,5%	60,4%	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%
Dette nette/EBITDA (6)	1,07	1,03	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51
Marge EBITDA	27%	29%	27%	30%	31%	31%	29%	35%	33%	31%
Ratios - en base sous-jacente	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendement des Fonds Propres	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%	14,6%
Marge directe	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%
Dette nette/EBITDA (6)	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54
Marge EBITDA	N/A	28%	29%	31%	32%	32%	33%	34%	32%	30%
CAPEX	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAPEX total	972	994	1 002	949	1 092	1 019	1 035	1 237	1 246	1 923
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	852	912	927	949	1 002	1 019	1 027	1 000	1 203	1 305

- (1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : bénéfices opérationnels avant amortissements
(2) Cash-flow avant activités de financement, mais après les paiements de loyers
(3) C'est-à-dire hors actions propres
(4) Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action
(5) Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)
(6) Dette nette hors dettes de leasing, définition de Proximus
(7) Ajustement du CAPEX pour les années 2020 et 2021

- Chiffre d'affaires du Groupe Proximus en hausse de 5,9 % en glissement annuel, avec une forte croissance pour les segments domestiques et internationaux
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 2,2 % à 4.478 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2022
- À l'international, forte croissance du chiffre d'affaires de BICS et Telesign de respectivement 13,3 % et 44,5 %
- Solide maîtrise des coûts de Proximus grâce à son programme pluriannuel de réduction des coûts, qui a permis de contenir les effets de l'inflation
- EBITDA sous-jacent du Groupe pour l'année 2022 de 1.786 millions EUR, en hausse de 0,8 %
- Croissance de l'EBITDA du segment domestique de Proximus et de BICS de respectivement 0,7 % et 18,1 % à la fin 2022. L'augmentation des investissements de Telesign dans sa trajectoire de croissance s'est traduite par une baisse de son EBITDA
- Cash-flow libre du Groupe Proximus de 167 millions EUR en 2022 (181 millions EUR sur une base ajustée)

2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2022 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.909 millions EUR, en hausse de 5,9 % (331 millions EUR) par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
5.909 millions EUR
+5,9 % en glissement annuel

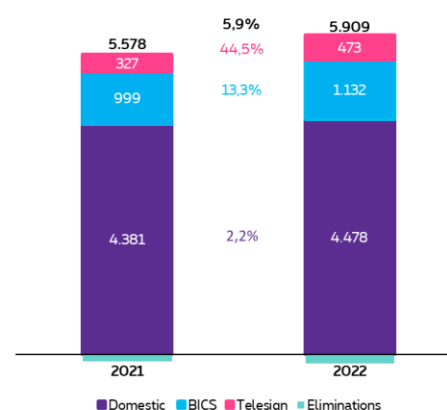
Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 2,2 %, pour atteindre un total de 4.478 millions EUR. Ce résultat inclut la contribution de Mobile Vikings dans le chiffre d'affaires, consolidé à partir du 1er juin 2021 dans le chiffre d'affaires du segment résidentiel de Proximus. En excluant du chiffre d'affaires Mobile Vikings, le chiffre d'affaires domestique de Proximus a augmenté de 1,6 % en glissement annuel. Les solides résultats opérationnels des segments résidentiel et Enterprise ont été partiellement neutralisés par la perte de chiffre d'affaires dans le domaine des services d'interconnexion Wholesale à faible marge, sous l'effet de la désaffection continue des clients pour les SMS au profit des services OTT.

Les deux segments internationaux BICS et Telesign ont apporté une forte contribution à la croissance du chiffre

d'affaires du Groupe en 2022. En 2022, BICS a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 13,3 % à 1.132 millions EUR, un résultat en très nette amélioration par rapport aux 3,6 % de croissance de son chiffre d'affaires en 2021. Le chiffre d'affaires des clients Entreprise et Telecom de BICS a bondi de respectivement 36,2 % et 8,2 % par rapport à l'année précédente.

Telesign a réalisé de solides performances commerciales, avec à la clé une hausse de son chiffre d'affaires de 44,5 % (effet positif des taux de change inclus). Cette croissance a été stimulée par les services de communications programmables et d'identité digitale.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)

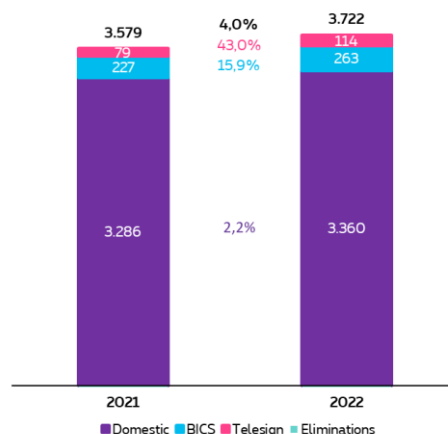


Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2022, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3.722 millions EUR, en hausse de 4,0 % (143 millions EUR) par rapport à l'année 2021. Les activités nationales et internationales ont contribué à parts égales à cette augmentation. La marge directe domestique a progressé de 2,2 %, à 3.360 millions EUR. Par rapport à l'année précédente, BICS a amélioré sa marge directe de 15,9 %, à 263 millions EUR. Telesign, quant à elle, a vu sa marge directe bondir de 43,0 % à 114 millions EUR au total, y compris un effet positif important des taux de change.

Marge directe sous-jacente du Groupe
3.722 millions EUR
+4,0 % en glissement annuel

Marge directe (sous-jacente, M€)



Dépenses d'exploitation (OPEX)

L'inflation galopante a lourdement pesé sur les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus, qui ont atteintes au total 1.936 millions EUR, soit 7,1 % de plus que l'année précédente.

L'OPEX domestique a augmenté de 3,8 % à 1.695 millions EUR. L'impact considérable de l'inflation, les coûts liés à la croissance de la base clients de l'entreprise et l'OPEX lié aux plans de transformation ont été partiellement atténués par une baisse des effectifs de l'ordre de 151 ETP en glissement annuel, de même que par d'autres efforts de réduction des coûts en cours. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus à l'échelle de l'entreprise a permis de réaliser au total 230 millions EUR d'économies sur les trois dernières années.

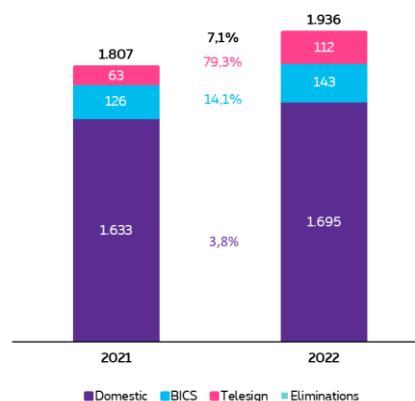
BICS a enregistré 143 millions EUR d'OPEX pour 2022, soit 14,1 % de plus par rapport à 2021. Cette augmentation résulte en partie de la hausse des coûts salariaux et énergétiques, et inclut des frais de main-d'œuvre non structurels liés à la performance.

L'augmentation, en glissement annuel, des effectifs de BICS de 53 ETP (+11,7 % par rapport à fin 2021) est principalement due à l'acquisition de MOBtexting India, en soutien des objectifs de croissance de l'entreprise dans le domaine des CPaaS.

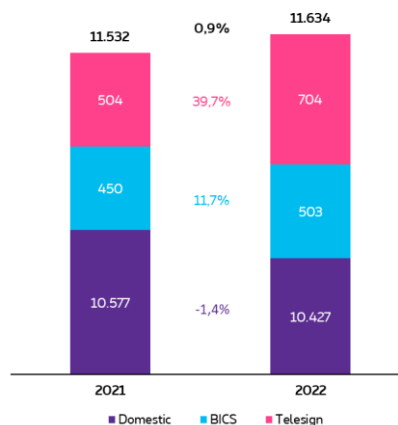
Les dépenses d'exploitation de Telesign ont atteint 112 millions EUR, soit 50 millions EUR de plus qu'en 2021, en raison d'importants investissements anticipés en vue de réaliser son plan de croissance. Ces investissements incluent notamment une augmentation des dépenses de marketing ainsi qu'une campagne de recrutement intensive (+200 ETP par rapport à l'année précédente).

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2022 pour atteindre un total de **1.936 millions EUR**.

Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



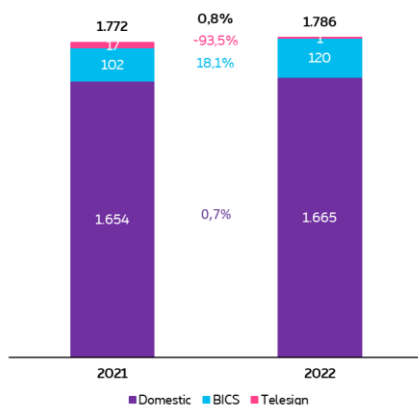
Évolution des effectifs (en ETP à la fin de l'année)



EBITDA sous-jacent

En 2022, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.786 millions EUR, en hausse de 0,8 % (+14 millions EUR) par rapport à l'année précédente. L'EBITDA domestique et de BICS ont tous deux contribué à cette croissance.

EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



EBITDA sous-jacent du Groupe

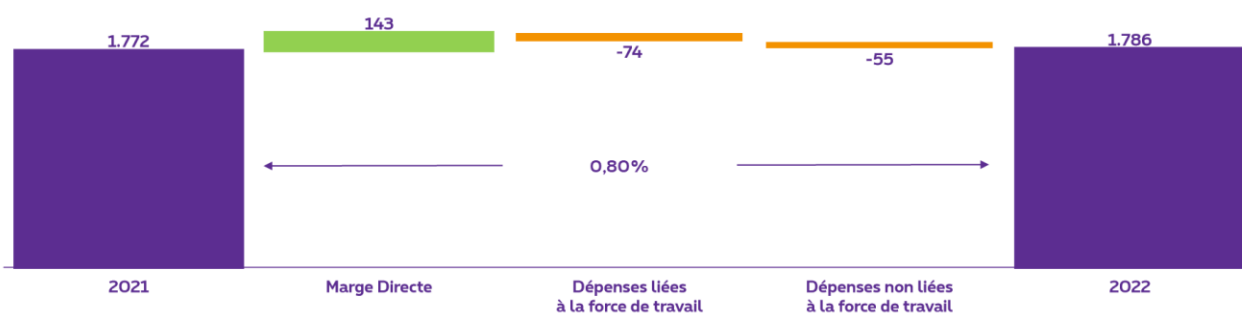
1.786 millions EUR
+0,8 % en glissement annuel

Les **activités domestiques** de Proximus ont généré un EBITDA de 1.665 millions EUR, en hausse de 0,7 % en glissement annuel, sous l'effet de l'augmentation de la marge directe.

En 2022, **BICS** a réalisé un EBITDA de 120 millions EUR (+18,1 %), grâce à une forte croissance de sa marge directe, partiellement neutralisée par l'augmentation de ses coûts opérationnels. La marge de BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est encore améliorée, passant à 10,6 % pour l'année 2022 contre 10,2 % l'année précédente.

Telesign a investi massivement dans ses ambitions de croissance au cours de l'année 2022 et enregistre dès lors une augmentation significative de ses dépenses d'exploitation. Cet effet a néanmoins été totalement compensé par la forte augmentation de sa marge directe. Globalement, Telesign enregistre ainsi un EBITDA légèrement positif de 1 million EUR pour 2022.

Évolution de l'EBITDA du Groupe (sous-jacent, M€)



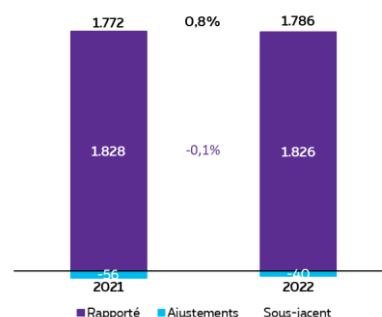
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1.826 millions EUR, contre 1.828 millions EUR en 2021.

En 2022, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 40 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 56 millions EUR en éléments occasionnels en 2021.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2022 se sont élevées au total à 83 millions EUR, en baisse de 3 millions EUR en glissement annuel. Depuis 2019, à la suite de l'application de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté. Ce résultat a été en partie neutralisé par des coûts de transformation de l'ordre de 39 millions EUR ainsi que des ajustements de coûts dans le cadre de fusions et d'acquisitions.

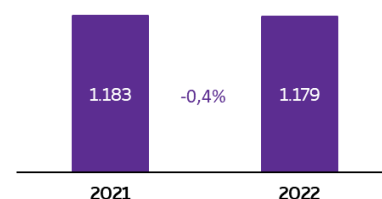
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2022, les amortissements se sont élevés à 1.179 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en léger recul par rapport à 2021 (1.183 millions EUR).

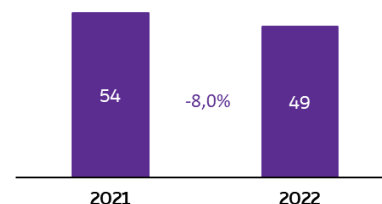
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2022 se sont élevés à 49 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 5 millions EUR de moins que l'année précédente. Cette baisse est principalement due à l'effet unique de l'augmentation du taux d'actualisation sur les provisions à long terme, pour une valeur de 7 millions EUR.

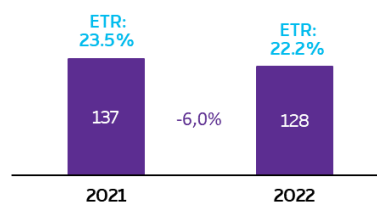
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2022 s'est élevée à 128 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 22,2 %. La différence par rapport au taux d'imposition légal belge de 25 % résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus de brevets et d'autres incitants à la R&D.

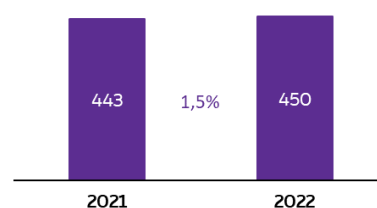
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



Bénéfice net

En glissement annuel, le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a progressé de 1,5 % grâce à une augmentation de 0,4 % de l'EBIT, une diminution des coûts financiers nets et du taux d'imposition réel, en partie neutralisés par une part plus importante des pertes des entreprises associées, essentiellement liées aux co-entreprises Fiberklaar et Unifiber chargées du déploiement de la fibre.

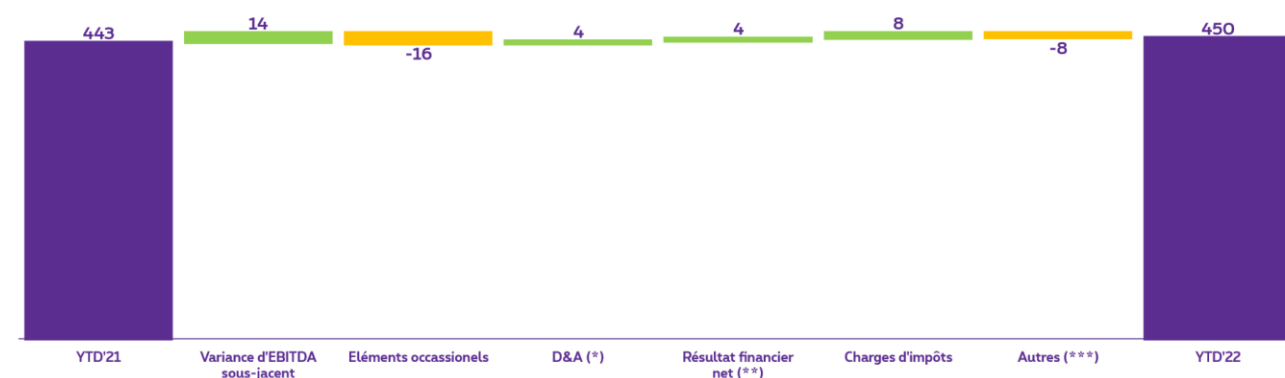
Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



450 M€

Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



(*) hors amortissements sur locations ; (**) hors intérêts sur locations ; (***) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

CAPEX

Dans l'ensemble, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2022 s'est élevé à 1.923 millions EUR, contre 1.246 millions EUR en 2021. Ce montant inclut 618 millions EUR de CAPEX pour l'acquisition de spectre mobile. La majorité concerne le spectre multi bande acquis lors de la mise aux enchères de juillet 2022, au cours de laquelle Proximus a obtenu au total 285 Mhz de spectre pour un montant de 600 millions EUR, avec des licences valables pour les 18 à 20 prochaines années.

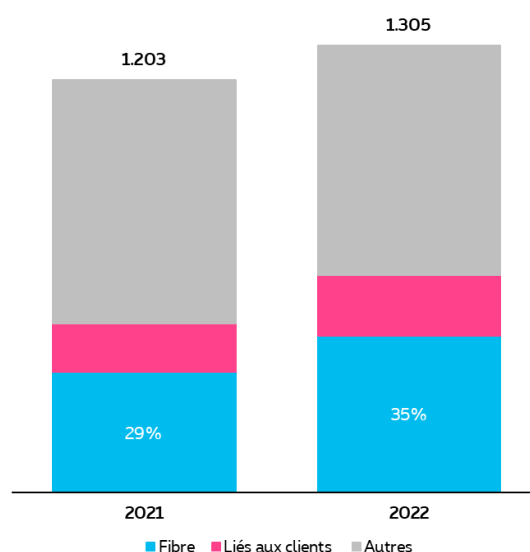
Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2022 s'est élevé à 1.305 millions EUR, un résultat conforme à ses prévisions pour l'année. Cette augmentation de 101 millions EUR en glissement annuel par rapport à 2021 s'explique essentiellement par les investissements de Proximus dans ses réseaux gigabit. Les investissements liés à la fibre ont représenté 35 % du CAPEX total. Fin 2022, Proximus déployait la fibre dans 93 villes et communes de Belgique. Par rapport à fin 2021, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 58 % en 2022. Fin 2022, 1.282.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre, soit une couverture de plus de 21 % du territoire belge.

Annoncée en 2019, la consolidation du réseau mobile (RAN-Radio Access Network) entre Proximus et Orange Belgium s'est poursuivie au sein de la co-entreprise Mwingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de la consolidation des sites mobiles.

Sous l'effet de l'augmentation du nombre d'installations en 2022, en particulier pour la fibre, le CAPEX lié aux clients est en augmentation. Il englobe les frais d'équipements et d'activation de clients.

Conformément à sa stratégie, Proximus a par ailleurs intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT.

CAPEX comptabilisé (M€)
(hors spectre et droits de diffusion du football)



Cash-flow libre

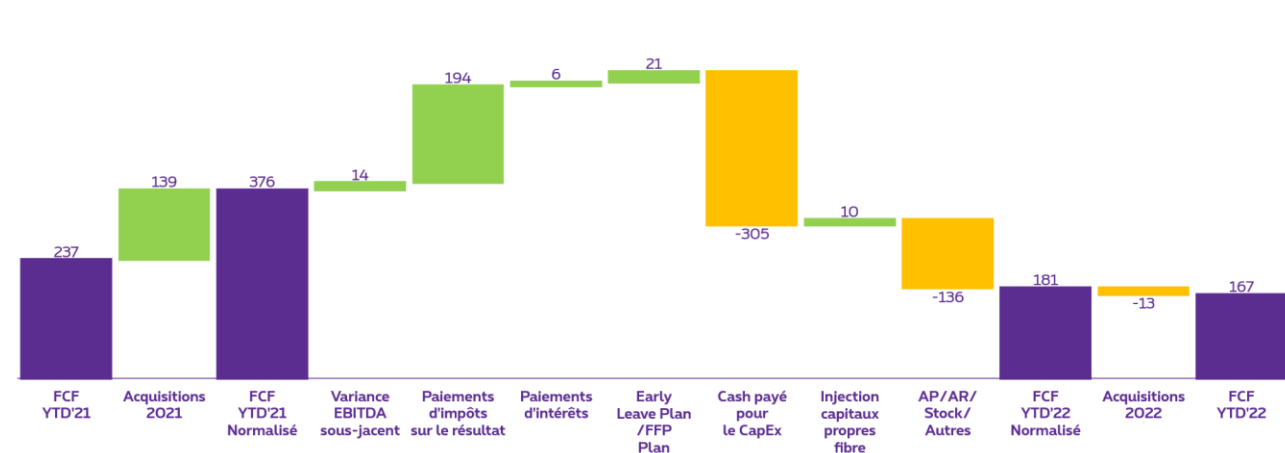
Pour l'ensemble de l'année 2022, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 167 millions EUR (181 millions EUR après ajustement des coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions). Cette baisse par rapport au cash-flow libre ajusté de 376 millions d'euros sur une base comparable en 2021 (cash-flow libre rapporté de 237 millions EUR) est principalement due à une augmentation des dépenses de CAPEX (+305 millions EUR) en raison de l'intensification des investissements dans la fibre et de

l'acquisition de spectre, ainsi qu'à une évolution défavorable, en glissement annuel, des besoins en fonds de roulement de l'entreprise. Ces deux éléments ont été partiellement compensés par une diminution des impôts sur le revenu et des dépenses liées aux plans de transformation en cours ainsi qu'aux injections dans Fiberklaar et Unifiber, les deux co-entreprises chargées du déploiement de la fibre respectivement en Flandre et en Wallonie.

181 M€ cash-flow libre ajusté

Évolution du cash-flow libre (M€)

(Vision de la direction reflétant les principaux éléments, parfois sous forme agrégée, et pouvant différer du tableau consolidé des flux de trésorerie)

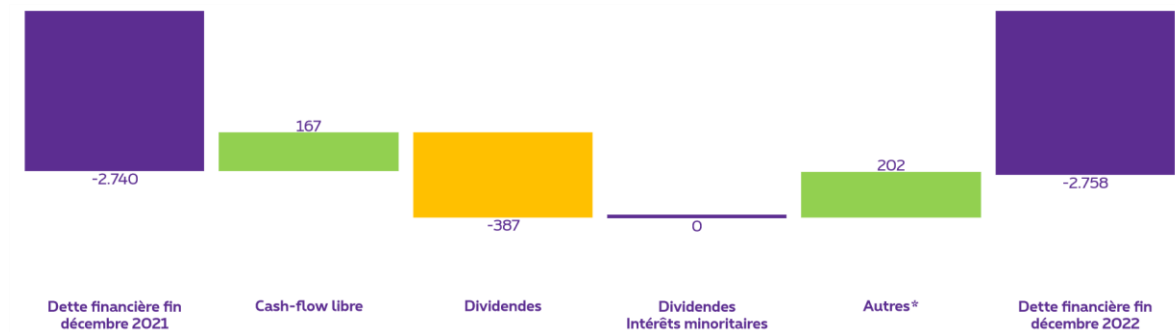


Position financière nette

Fin décembre 2022, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à 2.758 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2,3X (définition S&P).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors dettes de leasing)

(M€)

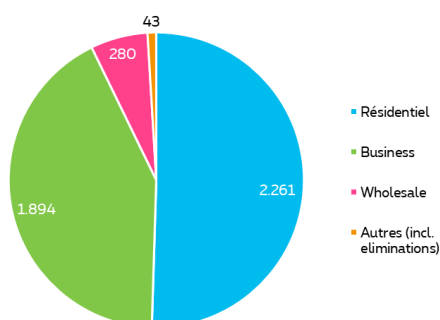


* Principalement la réévaluation à la juste valeur de l'instrument de couverture de flux de trésorerie pour la dette à long terme future

- Chiffre d'affaires domestique de 4.478 millions EUR en 2022, en hausse de 2,2 % par rapport à 2021
- Sur le marché domestique, maintien d'une bonne dynamique commerciale pour les différentes marques
- Croissance de 2,4 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel à 2.261 millions EUR en 2022
- Augmentation de 1,7 % du chiffre d'affaires du segment Business à 1.894 millions EUR en 2022
- Chiffres d'affaires Wholesale à 280 millions EUR en 2022, soit une baisse de 2,1 % par rapport à 2021, largement liée à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact

3. Chiffre d'affaires domestique

Chiffre d'affaires domestique par segment (sous-jacent, M€)



Pour ses activités domestiques, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4.478 millions EUR en 2022, en hausse de 2,2 % (97 millions EUR) par rapport à 2021. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 50 %, contre 42 % pour le segment Enterprise et 6 % pour le segment Wholesale.

Avec un déploiement en cours dans 93 villes à la fin 2022, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent pour le marché domestique de Proximus. En 2022, la base fibre activée avait augmenté de 106.000 clients. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels, des nouveaux clients et des clients migrés du réseau cuivre vers la fibre. Fin 2021, 62.000 nouveaux clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2022, la base fibre totale s'élevait à 252.000 clients

Chiffre d'affaires du segment résidentiel

En 2022, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.261 millions EUR. C'est 2,4 % de plus qu'en 2021 (+54 millions EUR).

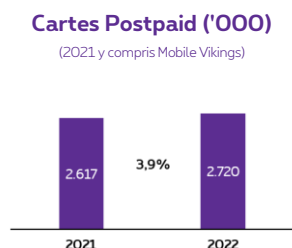
1.736.000
clients internet fixe
+34.000 en 2022

Grâce à ses trois marques complémentaires ciblant les différents besoins du marché résidentiel, Proximus a continué à faire croître sa base internet et Mobile Postpaid en 2022. Conséquence de l'évolution constante des besoins de clients, l'érosion du parc voix

fixe s'est quant à elle poursuivie. Plus spécifiquement, les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire grâce aux offres Flex de Proximus. Outre la croissance de la base clients, le chiffre d'affaires résidentiel a également été soutenu par l'ajustement des prix lié à l'inflation pour de nombreux services de Proximus, afin d'atténuer la pression inflationniste sur les coûts de l'entreprise.

En ce qui concerne les résultats opérationnels du segment résidentiel, l'année 2022 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 103.000 unités, malgré une intensification des promotions de la part de nos concurrents. La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par l'offre Flex (ciblant les clients multi-mobiles), les marques Scarlet et Mobile Vikings ainsi que les abonnements combinant des appareils mobiles. Fin décembre 2022, la base Mobile Postpaid

du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 2.720.000 cartes, soit 3,9 % de plus qu'à la fin 2021.



Alors qu'en 2021, la base Mobile Prepaid avait été soutenue, de manière non organique, par l'acquisition de Mobile Vikings, la base Prepaid a repris sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2022, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 65.000 cartes, avec 604.000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2022.

Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la base internet du segment résidentiel de Proximus a poursuivi sa croissance (+34.000 abonnés), malgré des conditions concurrentielles difficiles et une croissance de marché plus faible dans un contexte post-Covid. Fin 2022, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.736.000 clients, englobant à la fois des clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

Le chiffre d'affaires généré par les clients souscrivant différentes lignes de produits de Proximus est appelé "chiffre d'affaires X-Play" ou "chiffre d'affaires de services aux clients". **En 2022, 79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1.782 millions EUR) provenaient des services aux clients (X-Play), soit une hausse de 2,7 % (+48 millions EUR) par rapport à 2021.**

En 2022, l'ARPC global s'élevait à 52,5 EUR. Cette augmentation de 1,0 % par rapport à l'année précédente est le résultat net, d'une part, d'une diminution mathématique de l'ARPC consécutive à la croissance de la base clients à la suite de l'intégration de Mobile Vikings et, d'autre part, de l'augmentation de l'ARPC sous l'effet de la migration de clients vers des offres convergentes générant un ARPC plus élevé, et des deux ajustements des prix liés à l'inflation.

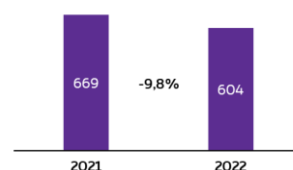
Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a bondi de 6,9 % par rapport à l'année précédente, à 1.039 millions EUR.** En 2022, Proximus a fait croître sa base convergente de 52.000 clients, portant le total à 1.048.000, soit 5,2 % de plus par rapport à fin 2021.

La croissance du chiffre d'affaires convergent reste due, pour l'essentiel, à la forte augmentation du nombre de clients 3-Play convergents.

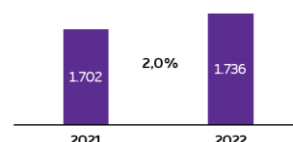
La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 49.000 clients pour atteindre un total de 422.000 à la fin 2022. Cette augmentation, combinée à une croissance de 3,9 % de l'ARPC 3-

Cartes Prepaid ('000)

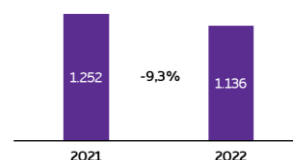
(2021 y compris Mobile Vikings)



Clients internet fixe ('000)



Clients voix fixe ('000)



Play à 83,1 EUR, s'est traduite par une poussée de 27,2 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 402 millions EUR.

Au premier semestre 2022, après le lancement réussi de nouvelles offres combinant le mobile et l'internet, la base de clients 2-Play a renoué avec la croissance, enregistrant une augmentation de 30.000 clients.

La progression des offres convergentes 3-Play explique en grande partie la tendance constante à la baisse du nombre de clients 4-Play, en diminution de 28.000 clients pour une base totale de 531.000 clients à la fin 2022, ainsi que la diminution des bases clients fixes et Mobile Postpaid only.

Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients de Proximus uniquement abonnés à des services fixes a diminué pour atteindre 908.000 à la fin 2022. En 2022, ces clients ont généré un ARPC de 45,0 EUR, un résultat stable par rapport à l'année précédente.

De même, le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile chez Proximus est à nouveau en baisse, au profit des formules convergentes. À la fin de l'année 2022, la base de clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 868.000, marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings confondues, en baisse de 1,6 % en glissement annuel. Ces clients exclusivement mobiles ont généré

un ARPC de 22,9 EUR, pratiquement stable (recul de 0,4 %) par rapport à l'année précédente.

Outre le chiffre d'affaires généré par les services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment résidentiel comprend le chiffre d'affaires généré par les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms du segment au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires.

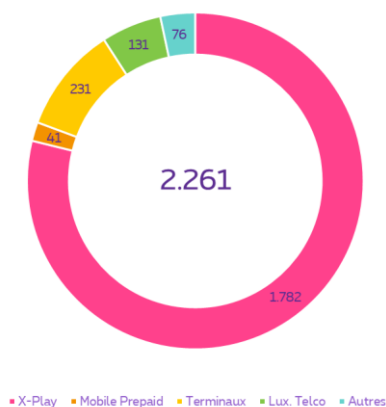
En 2022, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 231 millions EUR, soit 1,4 % de plus qu'en 2021 (+3 millions EUR).

Sous l'effet de la diminution de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 41 millions EUR en 2022.

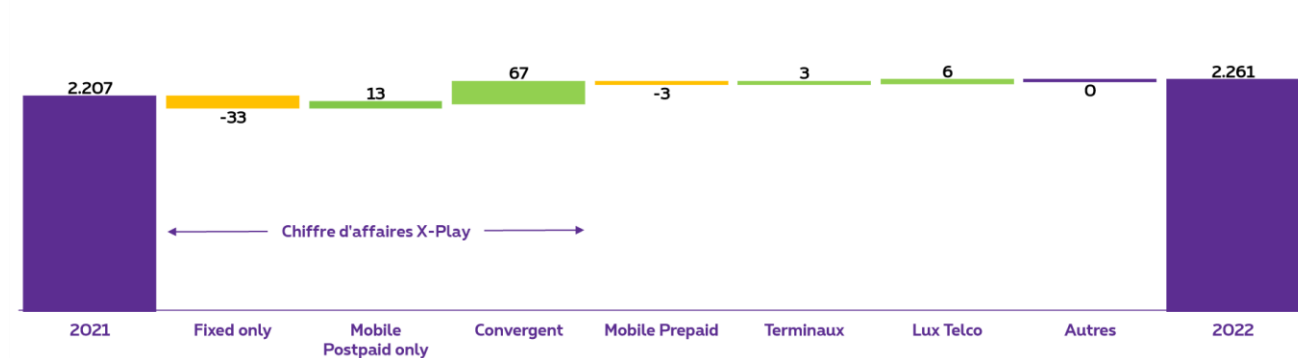
En 2022, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a bondi de 5,0 % à 131 millions EUR pour la branche résidentielle. Cette croissance traduit principalement une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi qu'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 56 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", un résultat stable en glissement annuel.

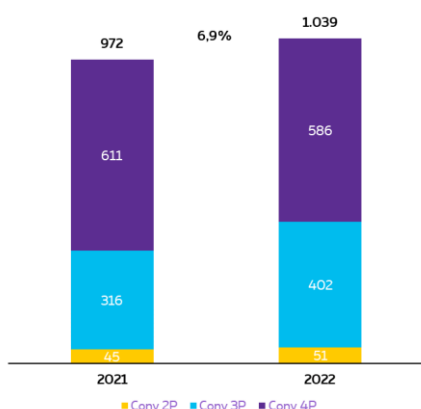
79 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés
par les clients X-Play



Composantes du chiffre d'affaires du segment résidentiel (sous-jacent, M€)



Chiffre d'affaires convergent ('000)



+6,9 %

Chiffre d'affaires convergent

La tendance des clients à migrer vers des offres convergentes 3-Play entraîne une forte augmentation du nombre de clients multi-mobiles, au détriment de la voix fixe.

Chiffre d'affaires moyen par client

€ 52,5

ARPC convergent 3-Play

€ 83,1

Nombre total de clients convergents
+5,2 %

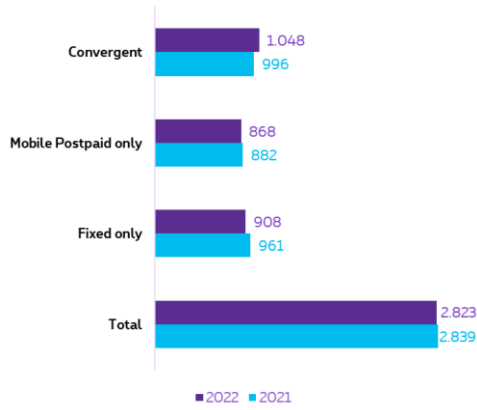
Taux de convergence

64,4 %

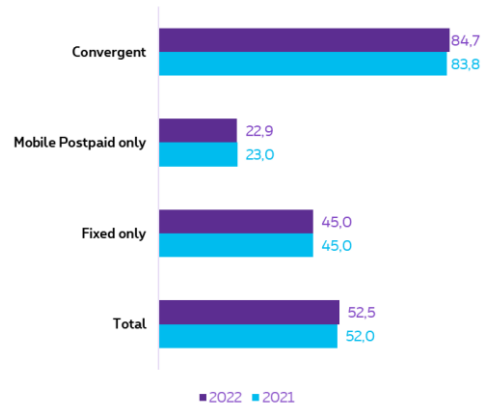
RGU moyen

2,51

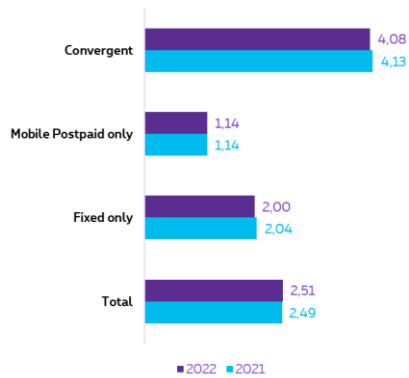
Clients par X-Play ('000)



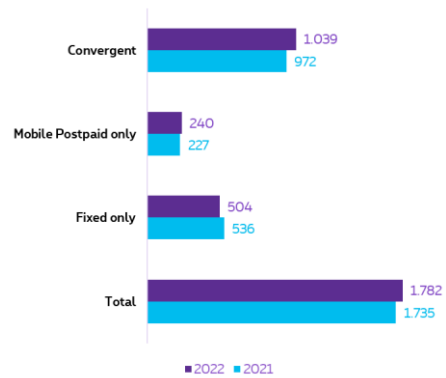
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client



Chiffre d'affaires Consumer (en M€)



Chiffre d'affaires du segment Business

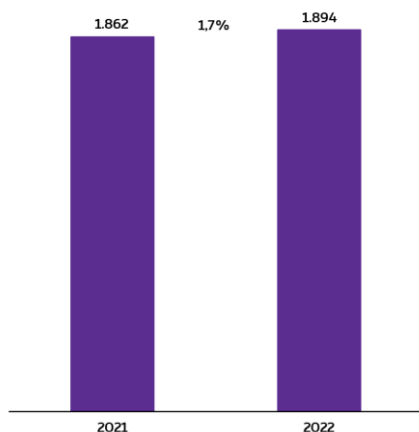
En 2022, le chiffre d'affaires du segment Business de Proximus a **progressé de 1,7 % par rapport à 2021, à 1.894 millions EUR**. Le marché des entreprises reste un environnement hautement concurrentiel, dans lequel le segment Business de Proximus se transforme en acteur convergent.

En 2022, le chiffre d'affaires généré par les services a légèrement régressé par rapport à l'année précédente (-0,6 %), tandis que la croissance du chiffre d'affaires pour les services de données fixes, IT et mobiles a largement compensé l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe.

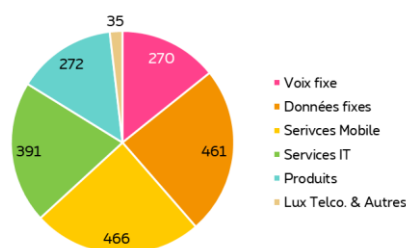
Les avantages non structurels qui ont impacté le chiffre d'affaires de 2021 dans le cadre de la crise sanitaire, notamment le partenariat de Proximus dans le cadre de la campagne de vaccination en Belgique, n'ont plus eu de répercussions significatives en 2022.

Le chiffre d'affaires généré par les produits a nettement progressé en glissement annuel. Cette croissance repose entièrement sur chiffre d'affaires réalisé sur les équipements IT, en hausse grâce à la résorption des retards d'installations clients dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs.

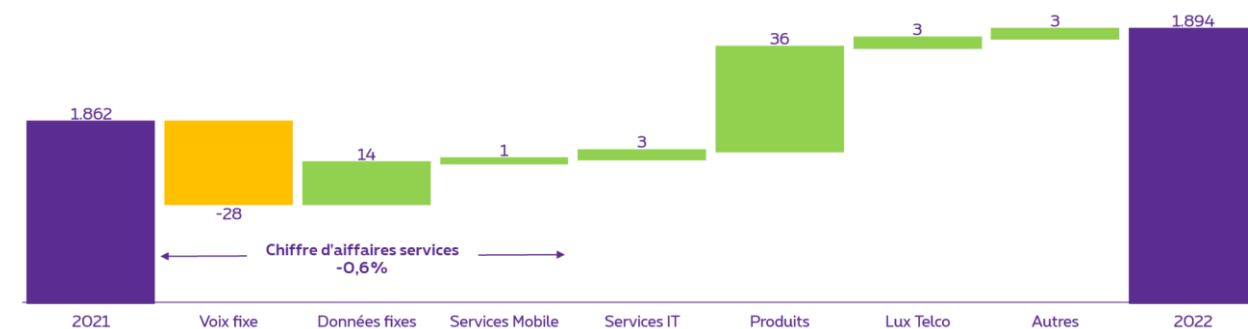
Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacents, M€)



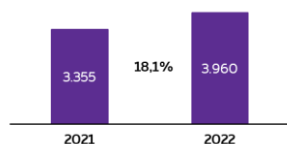
Services mobiles

En 2022, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 466 millions EUR, en légère progression de 0,3 % par rapport à 2021. Proximus a continué à faire croître sa base de clients mobiles au sein du segment Business, qui s'est enrichie de 51.000 cartes Postpaid au cours des douze derniers mois (+2,9 %), portant le total à 1.797.000 cartes, hors M2M. Cette nette progression de la base clients a été presque entièrement neutralisée par une diminution de 3,0 % en glissement annuel de l'ARPU mobile, contre 5,4 % l'année précédente. Cette tendance s'améliore visiblement tout au long de l'année 2022 sous l'effet de la reprise du chiffre d'affaires lié aux activités de roaming post-Covid.

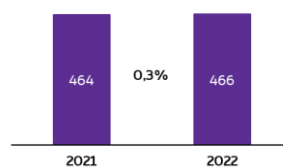
Nouvelles cartes Mobile Postpaid (hors M2M)
+51.000

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 606.000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année, en ce compris l'achèvement d'un important projet de compteurs intelligents. Fin décembre 2022, la base M2M de Proximus totalisait 3.960.000 cartes M2M, soit une hausse de 18,1 % par rapport à l'année précédente.

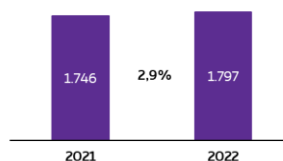
Cartes Machine-to-Machine ('000)



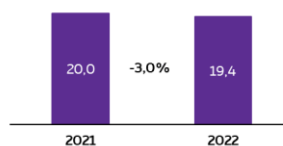
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Mobile Postpaid ('000)



ARPU Mobile Postpaid (€)



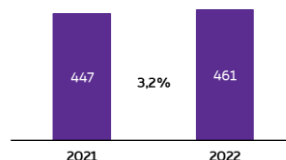
Données fixes

En 2022, le chiffre d'affaires des services de données fixes a poursuivi sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 3,2 % par rapport à l'année précédente, à 461 millions EUR.

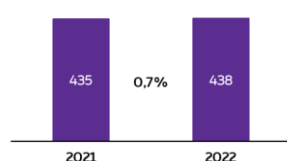
Dans le mix du chiffre d'affaires des services de données fixes, cette progression du chiffre d'affaires est essentiellement due à l'amélioration continue du chiffre d'affaires pour les services internet. Cette amélioration s'explique par la croissance de Broadband à 42,9 EUR (+3,5 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce aux indexations de prix, à un meilleur échelonnage des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2022, la base internet Business a légèrement progressé de 0,7 % par rapport à 2021 pour atteindre 438.000 lignes.

Outre la croissance du chiffre d'affaires pour l'internet, le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données est en légère augmentation en glissement annuel, en raison d'un équilibre positif entre l'érosion des services traditionnels et la croissance des nouveaux services de connectivité de données, sous l'impulsion de l'extension du parc fibre point à point de Proximus.

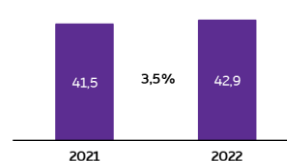
Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)



Parc internet fixe ('000)



ARPU internet fixe (€)



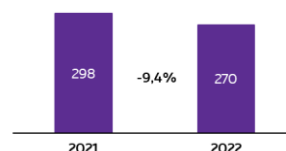
Voix fixe

En 2022, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 270 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 9,4 % en glissement annuel.

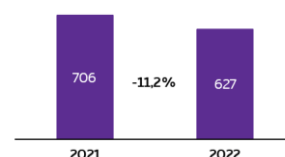
L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution du parc voix fixe (-11,2 % en 2022). En 2022, le parc voix fixe du segment Business a diminué de 79.000 lignes, atteignant un total de 627.000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

L'ARPU voix fixe a repris sa tendance inhérente à la baisse sous l'effet de la pression concurrentielle. De plus, il ne bénéficie plus de l'augmentation non structurelle du trafic voix vers les centres de vaccination Covid-19. Grâce à l'indexation des prix liée à l'inflation, la baisse de l'ARPU voix fixe s'est limitée à 1,8 % en glissement annuel.

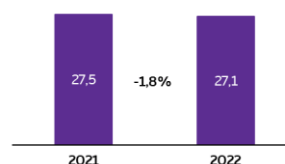
Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



Parc voix fixe ('000)



ARPU voix fixe (€)

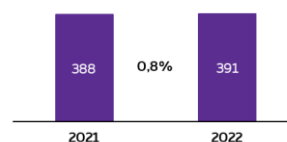


Services IT

Le segment Business de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 391 millions EUR **pour ses services IT, soit 0,8 % de plus que l'année précédente**. Les services récurrents à haute valeur ont continué de progresser, avec en particulier de bons résultats enregistrés pour les services de cloud et de sécurité, partiellement neutralisés par une baisse des services uniques. La croissance soutenue des services IT récurrents reflète la transformation en cours du segment Business en acteur

convergent, spécialisé dans les services IT de nouvelle génération à plus haute marge.

Chiffre d'affaires pour les services IT (M€)

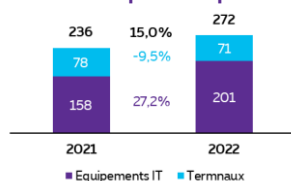


Produits

En 2022, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 15,0 % (36 millions EUR) par rapport à 2021. Alors que le chiffre d'affaires pour les terminaux mobiles a diminué de 9,5 % en glissement annuel, le chiffre d'affaires pour le matériel IT a bondi de 27,2 %. Cette hausse s'est particulièrement marquée au second semestre 2022, lorsque les retards de certains contrats

de produits dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs ont commencé à se résorber.

Chiffre d'affaires pour les produits (M€)



Chiffre d'affaires Wholesale

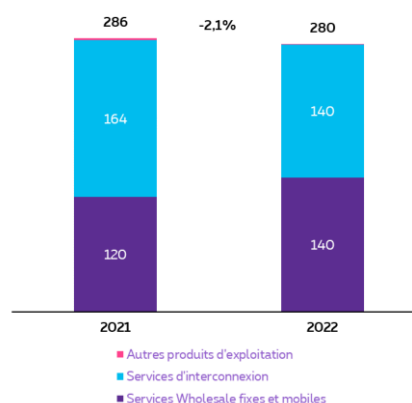
Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 280 millions EUR en 2022, en recul de 2,1 % (6 millions EUR) par rapport à 2021.

Cette baisse du chiffre d'affaires est entièrement due au recul du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-24 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par le règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile à partir du 1er juillet 2021 et du 1er janvier 2022. La principale cause réside toutefois dans la baisse continue du trafic traditionnel de SMS, qui cèdent la place aux applications Over-The-Top (OTT).

Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 16,5 %, à 140 millions EUR. Ce résultat inclut une croissance du chiffre d'affaires pour les services mobiles Wholesale en raison de l'augmentation du nombre de clients MVNO sur le réseau ouvert de Proximus. Il a également été influencé par la hausse du chiffre d'affaires du roaming sous l'effet de la reprise des voyages post-Covid, de même que par la progression du chiffre d'affaires généré par les services, sous

l'impulsion de Mwingz et des co-entreprises de Proximus chargées de l'installation de la fibre.

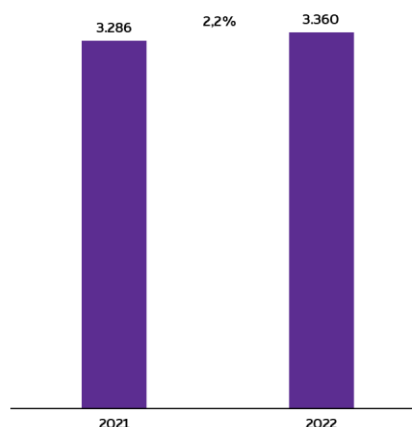
Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe domestique

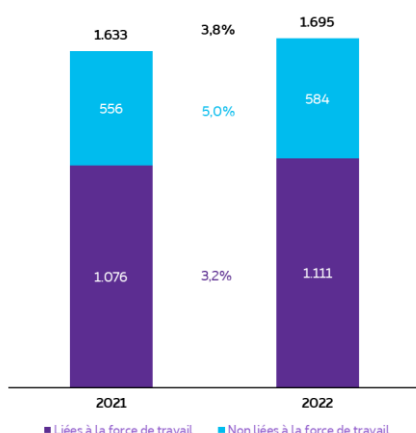
Sur le marché domestique, Proximus a enregistré une marge directe de 3.360 millions EUR, soit 2,2 % ou 74 millions EUR de plus que l'année précédente. Cette hausse reflète notamment la solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et mobiles), et a été largement soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation. En glissement annuel, les cinq premiers mois de 2022 ont par ailleurs été influencés positivement par la contribution non organique de Mobile Vikings. À cela s'ajoute la migration, au deuxième trimestre 2022, de l'intégralité de la base mobile de Mobile Vikings vers le réseau mobile de Proximus, avec à la clé d'importantes synergies de coûts.

Marge directe domestique (sous-jacente, M€)



OPEX domestique

Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, M€)



Les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 3,8 %, pour atteindre 1.695 millions EUR. Cette hausse par rapport à 2021 englobe l'impact significatif de l'inflation sur les coûts domestiques, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier pour la fibre, et une augmentation des dépenses dans le cadre des plans de transformation. Elle a été partiellement compensée

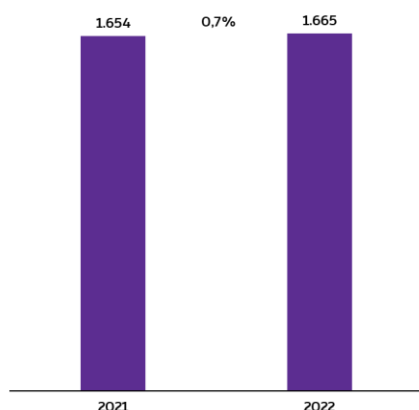
par le programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise, qui a permis de dégager 230 millions EUR d'économies au total sur la période 2020-2022.

En 2022, les dépenses domestiques liées à la force de travail se sont élevées à 1.111 millions EUR, en hausse de 3,2 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est largement due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation. Cinq indexations salariales de 2 %² ont en effet eu lieu en 2022 du fait de l'inflation. Cette hausse a été partiellement compensée par une baisse des effectifs. Fin 2022, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10.427 ETP, soit 151 ETP de moins que les 10.577 ETP recensés fin 2021. Cette diminution résulte de départs naturels et de départs à la retraite ayant compensé de nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 5,0 % en 2022, en raison de la flambée des coûts de l'énergie de l'entreprise due à l'inflation. Grâce à une couverture quasi totale de l'électricité à un prix moyen avantageux, la hausse en glissement annuel des coûts de l'énergie en 2022 a été bien maîtrisée.

EBITDA domestique

EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



Le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1.665 millions EUR, en augmentation de 0,7 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente.

Ce résultat est dû à l'augmentation de la marge directe (+ 2,2%), en partie neutralisée par la hausse des coûts. La marge EBITDA Domestic exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement diminué de 0,6 pp par rapport à l'année précédente, atteignant 37,2 % en 2022.

² Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1er

février 2022, le 1er avril 2022, le 1er juin 2022, le 1er septembre 2022 et le 1er décembre 2022 (hausse de 2 % à chaque indexation).

4. BICS

Chiffre d'affaires

En 2022, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 1 132 millions EUR, en augmentation de 13,3 % en glissement annuel. Dans le mix, les clients Telecom de BICS ont généré un chiffre d'affaires total de 884 millions EUR, en progression de 8,2 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires généré par les clients Enterprise internationaux est la part qui a connu la croissance la plus rapide, en hausse de 36,2 % par rapport à l'année précédente à 249 millions EUR.

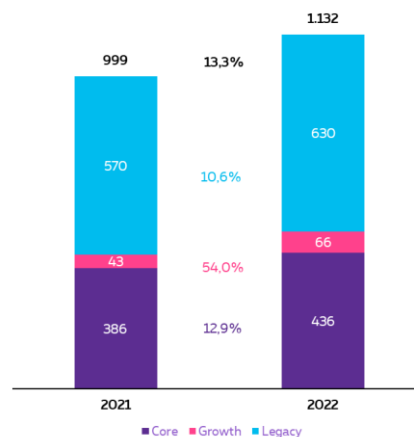
La croissance du chiffre d'affaires a été portée par les trois groupes de produits : Core, Growth et Legacy.

Le chiffre d'affaires des services Core de BICS (messagerie, mobilité et infrastructure) a progressé de 12,9 % (+ 50 millions d'euros) par rapport à l'année précédente. La croissance en glissement annuel s'explique par un excellent chiffre d'affaires pour le service de messagerie, grâce à des volumes A2P élevés, cumulés à un mix favorable de destinations pour 2022. Les services mobiles ont par ailleurs été soutenus par le retour à la normale des voyages internationaux.

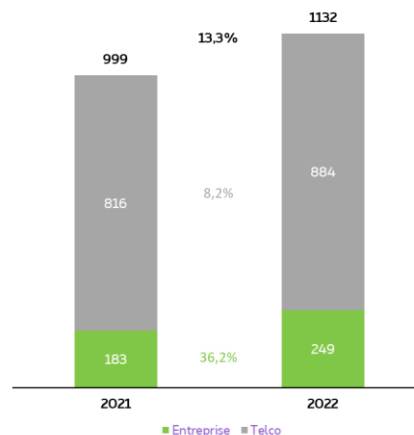
En ce qui concerne les services Growth (communications cloud, IoT et prévention de la fraude), BICS a enregistré un chiffre d'affaires total de 66 millions EUR. Ce bond de 54,0 % par rapport à 2021 résulte d'une excellente dynamique commerciale enregistrée pour les communications cloud, en particulier les services voix dans le cloud pour plusieurs grandes entreprises du digital.

Pour ses services Legacy, composés essentiellement de services voix, BICS a accentué ses efforts afin d'accroître ses volumes et de préserver ses marges. Malgré un marché en déclin, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 630 millions EUR pour ses services Legacy, en augmentation de 10,6 %. Cette croissance s'explique par un mix favorable de destinations et un dollar plus fort, neutralisé toutefois dans les coûts liés aux ventes, et donc neutre au niveau de la marge directe.

Chiffre d'affaires par groupe de produits (M€)

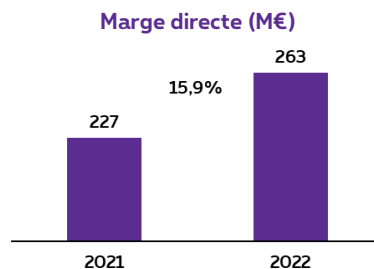


Chiffre d'affaires par segment de clients (M€)



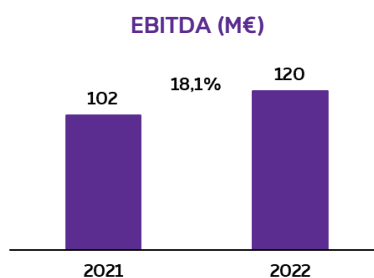
Marge directe

En 2022, BICS a réalisé une marge directe de 263 millions EUR, en hausse de 15,9 % par rapport à 2021. Les activités de BICS ont été boostées par le retour en force des voyages internationaux après la crise du Covid et ses retombées positives sur les services de mobilité.



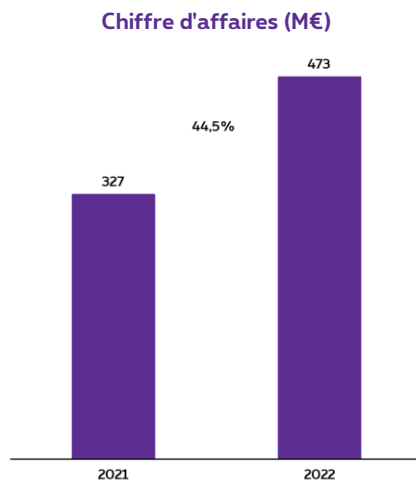
EBITDA

En 2022, l'EBITDA de BICS s'est élevé à 120 millions EUR, soit 18,1 % de plus que l'année précédente, grâce à une forte progression de la marge directe, partiellement neutralisée par une augmentation des dépenses d'exploitation. Ces dernières incluent certains coûts non structurels pour un total de 4 millions EUR, en plus de l'augmentation des salaires et des coûts de l'énergie. Les effets inflationnistes ont été en partie compensés par une maîtrise efficace des coûts. La marge EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires est passée à 10,6 %, en légère hausse de +0,4 p.p.



5. Telesign

Chiffre d'affaires

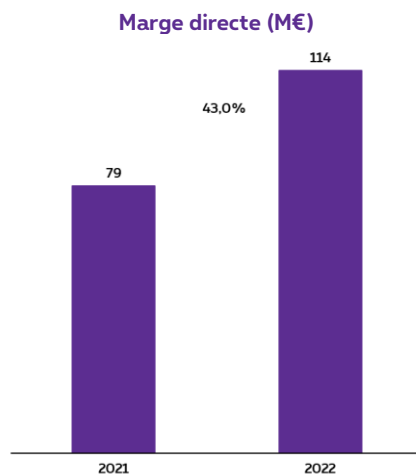


En 2022, le chiffre d'affaires de Telesign a bondi de 44,5 % en glissement annuel à 473 millions EUR, reflétant les solides performances de l'entreprise dans le domaine des communications et l'accélération des nouvelles activités d'identité digitale. La comparaison en glissement annuel a également été favorablement influencée par les fluctuations des taux de change. À taux de change constant³, le chiffre d'affaires de Telesign a augmenté de 29,9 %. Le Net Revenue Retention (NRR) s'est amélioré à 130 %, contre 123 % l'année précédente.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de communication a enregistré une croissance à deux chiffres en glissement annuel, grâce à l'augmentation des volumes chez plusieurs clients multifournisseurs importants et à des hausses de prix sur certains marchés spécifiques, répercutées sur des clients finaux.

Le chiffre d'affaires généré par les activités d'identité digitale a également connu une croissance à deux chiffres en glissement annuel, porté par la forte croissance des volumes de plusieurs clients clés, de nouveaux cas d'utilisation et de nouveaux clients.

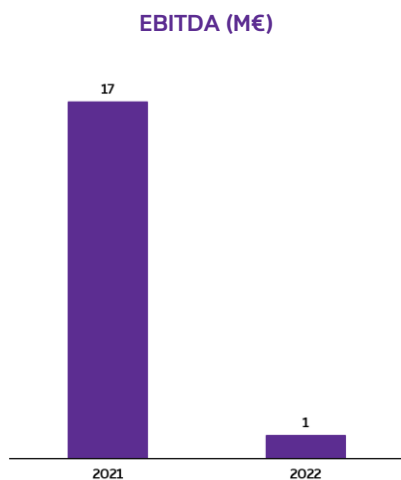
Marge directe



En 2022, la marge directe de Telesign a progressé de 43,0 % en glissement annuel pour s'établir à 114 millions EUR. Ce résultat, qui reflète les excellentes performances enregistrées dans les segments Communications et Identité digitale, a bénéficié d'un important effet de levier dû aux effets de change. À taux de change constant, la marge directe de Telesign a augmenté de 13,5 % en glissement annuel.

³Donne une vision de la performance de l'entreprise, en éliminant les effets de change par l'utilisation d'une devise constante.

EBITDA



À la suite des investissements prévus en termes d'effectifs pour soutenir les ambitions de croissance de Telesign dans son organisation go-to-market et R&D, les dépenses d'exploitation ont augmenté de 50 millions EUR en glissement annuel, totalisant ainsi 112 millions EUR en 2022.

Ces investissements dans la stratégie de croissance de Telesign se sont reflétés sur son EBITDA, qui s'est élevé à 1 million EUR pour 2022, en baisse de 16 millions EUR par rapport à l'année précédente.

6. Définitions

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

Position financière nette : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, produits dérivés inclus et dettes de leasing exclues.

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

Cash-flow libre ajusté : ajusté aux effets de trésorerie liés aux transactions de fusion et d'acquisition.

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

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

BICS : filiale à 100 % de Proximus. Opérateur voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde fournissant des services de connectivité mobile à l'échelle mondiale, des expériences de roaming transparentes et des services de prévention de la fraude, d'authentification, de messagerie internationale et IoT.

- o **BICS Legacy** : désigne principalement les services voix.
- o **BICS Core** : désigne les services de messagerie, de mobilité (roaming, signalisation et IP mobile) et d'infrastructure.
- o **BICS Growth** : désigne les services d'activation de la communication dans le cloud, SIM for Things (Travel SIM et services IoT) et de gestion de la fraude.

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

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

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

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

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

Segment domestique : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de Telesign et des éliminations.

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

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA):

- o **Le reclassement lié à la norme IFRS16 des charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation.**
- o **Transformation** : les coûts liés aux programmes de transformation des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, ou les projets ponctuels de grande ampleur (*) pré-identifiés (comme les frais de rebranding).
- o **Acquisitions, fusions et ventes** : les pertes et profits lors de la vente de bâtiments ou de sociétés consolidées, les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions, le prix d'achat différé lors de fusions et acquisitions.
- o **Contentieux/réglementation** : impact financier important (*) de dossiers de contentieux, amendes et pénalités, et impact financier d'amendements législatifs (impact non récurrent par rapport aux années précédentes).

(*) Le seuil d'importance relative est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

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

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

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

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

Cash-flow libre : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing à partir de 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Position financière nette : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, dérivés connexes inclus.

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

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

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

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

Opérateur télécom au Luxembourg : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

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

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au REVENU TOTAL.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rapport de gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximiser la valeur pour nos parties prenantes en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfices. Notre objectif est non seulement de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus en permettant une prise de risques contrôlée.

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

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

Les risques d'entreprise, financiers et liés aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG – y compris le climat), ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes, sont également détaillés ci-dessous. Il ne s'agit toutefois pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management (ERM) du Groupe Proximus offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques de Proximus. Il couvre les différents risques ("événements adverses potentiels") et incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en évaluant les risques émergents et en développant des stratégies de mitigation conformes à la tolérance des risques du Groupe Proximus. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie

sur des recherches documentaires, des enquêtes auprès de la direction et d'experts ainsi que sur des workshops de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Leadership Squad, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice ERM, les catégories suivantes ont été priorisées:

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

Monétisation des investissements dans la fibre

Ces dernières années, Proximus s'est lancée dans le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et entreprises. Ce projet revêt une importance capitale pour Proximus, et bien que nous soyons convaincus que cette stratégie réponde en tous points au besoin croissant de connectivité fiable, rapide et à faible latence en Belgique, nous ne pouvons exclure que certaines initiatives ne produisent pas les avantages escomptés ou n'atteignent pas le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité attendu.

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

- Répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients ;
- Conserver et accroître nos parts de marché retail actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises et de faire progresser l'ARPU ;
- Attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale ;
- Simplifier notre modèle opérationnel et réduire nos frais d'exploitation, en cessant de commercialiser des solutions cuivre dès que la fibre est disponible et en supprimant à terme la technologie cuivre, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre.

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

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

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

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

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

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence une difficulté à rentabiliser des réseaux fibre multiples. Proximus a uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofiber) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre dans les zones moins denses, se positionnant ainsi comme le premier opérateur à y fournir la fibre. Répétons également que le réseau de fibre optique de Proximus sera entièrement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation du réseau.

Quatrièmement, l'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail restreint. L'impossibilité de trouver les bons talents pour augmenter nos capacités de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent plusieurs mesures pour atténuer ce risque : transfert de ressources du cuivre à la fibre, augmentation des capacités de déploiement

grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences de nos collaborateurs, réduction structurelle de la charge de travail via l'autoinstallation et stabilisation des effets saisonniers via des migrations proactives.

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

Inflation

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

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

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

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

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

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

Le climat économique pourrait continuer à se détériorer, entraînant une baisse des dépenses des clients à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises ainsi qu'une

augmentation des créances douteuses. L'évolution du taux d'attrition et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour. Actuellement, des facilités de paiement sont offertes aux clients en difficulté.

Dynamique concurrentielle du marché

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

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

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

baisser les prix et mettre sous pression le modèle de tarification mobile de Proximus.

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

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

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

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

Sur le marché B2B domestique, Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses actifs de réseau. En 2021, Citymesh a racheté le réseau IdO d'Engie, avant d'acquérir, en 2022, du spectre mobile via sa

coentreprise avec DIGI évoquée plus haut. NRB a également décroché des fréquences mobiles lors de la vente aux enchères de 2022. Ces événements viennent s'ajouter à un paysage concurrentiel ICT déjà fragmenté et pourraient déstabiliser la position télécom de Proximus et bouleverser ses perspectives de croissance dans le domaine ICT.

Le plan de réduction des risques de Proximus repose sur des solutions/propositions de valeur ICT convergentes, un leadership mobile et une offre différenciée dans le domaine des réseaux privés mobiles.

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

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

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

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

Pour atténuer le risque de pénurie de talents, Proximus concentre son attention sur les programmes de formation et la mobilité interne. Nous investissons massivement pour donner à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine du digital, de la fibre et des nouvelles méthodes de travail (Agile). Nous voulons en effet disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain, soutenir la transformation de l'organisation et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons notamment mis en place une approche sur mesure, avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs

afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale, d'augmenter l'expertise digitale et de stimuler l'adoption de la méthodologie Agile. Nous proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux afin d'améliorer les compétences des collaborateurs dans des domaines qui leur sont essentiels pour rester pertinents dans leur travail.

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

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

Si les efforts investis pour accroître l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie. Outre l'attention constante accordée à la gestion du changement, nous avons développé des parcours de formation consacrés à la transformation Agile et à l'adoption de cette méthodologie, multiplié les efforts de communication interne et assuré un soutien quotidien avec nos coaches Agile et Scrum Masters.

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

Évolution du modèle économique

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

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

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

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

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

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

BICS

Covid-19 — Malgré la levée des restrictions de voyage dans de nombreuses régions, les conséquences de la pandémie de Covid-19 continuent de se faire sentir sur certains marchés, comme l'Asie, sans que rien ne laisse présager de changements imminents. La crise sanitaire a accéléré le

bouleversement des communications traditionnelles, avec l'adoption de nouvelles technologies de communication vocale et de collaboration. Ces mutations ont un impact sur le volume d'activités de notre segment de clientèle traditionnel des opérateurs de réseaux mobiles. BICS réussit à couvrir les impacts négatifs de la pandémie, grâce à la digitalisation progressive de son offre et à ses efforts de vente croissants envers de nouveaux fournisseurs et entreprises de services de communication dans le cloud (hausse du chiffre d'affaires de 22 % en 2022). À cela s'ajoute également sa solide reprise dans d'autres marchés et régions.

Environnement macroéconomique - La performance financière de l'entreprise peut être impactée par des conditions économiques actuelles et futures hors de son contrôle, telles que l'augmentation des coûts de l'énergie, l'inflation et son impact sur l'indexation des salaires et la fluctuation des taux de change. Pour limiter les effets de l'inflation, BICS adopte une discipline rigoureuse en matière de contrôle des coûts et met en œuvre des programmes de réduction des coûts. L'inflation peut même avoir un effet positif sur nos activités, dans la mesure où elle incite les opérateurs de réseaux mobiles à réduire leurs dépenses en sous-traitant certaines de leurs activités traditionnelles, comme la voix ou le roaming, à BICS (le groupe Ooredoo, par exemple, a sous-traité en 2022 la gestion de l'ensemble de ses activités voix internationales à BICS). Le risque de taux de change est sous contrôle grâce à la couverture naturelle de change appliquée dans nos activités commerciales (achat/vente). La récession peut également augmenter le nombre de créances irrécouvrables, un risque que nous atténuons en équilibrant les paiements entrants et sortants (nous achetons et vendons à la même entreprise) et en appliquant une gestion rigoureuse du risque de crédit.

Environnement géopolitique — L'invasion de l'Ukraine par la Russie a un impact très limité sur notre chiffre d'affaires. Nous respectons pleinement les sanctions internationales imposées à la Russie, qui ont entraîné un nombre très limité de mises hors service de clients. L'impact attendu d'éventuelles autres sanctions est jugé minime. Certaines de nos activités de support étant toutefois exécutées par des entreprises locales, l'impact sur nos activités pourrait être plus important. La priorité de BICS est de rester très proche et solidaire de nos collègues ukrainiens, tout en préparant un éventuel transfert vers un lieu plus sûr en cas de dégradation sensible de la situation.

Concurrence, technologie — BICS est active dans un environnement technologique en pleine mutation (5G, messagerie omnicanal Over-The-Top, etc.) et très concurrentiel, ce qui place son modèle économique face à un défi permanent. BICS s'adapte à cet environnement en mettant son offre à niveau avec les technologies les plus

récentes (BICS a par exemple été la première entreprise au monde à établir une connexion de roaming en 5G Standalone), en s'adressant à de nouveaux segments de clientèle (entreprises) et en investissant dans de nouveaux domaines de croissance (comme l'IdO, la sécurité, la Data Intelligence, etc.). Ces investissements sont rendus possibles grâce à des initiatives de réduction des coûts dans les activités traditionnelles et de base (automatisation, hiérarchisation des clients, etc.) et seront soutenus par des projets inorganiques de consolidation/diversification du marché.

Conformité réglementaire — Les activités de BICS sont soumises à diverses lois et réglementations (loi télécom, RGPD, règles de concurrence). BICS suit de près les modifications réglementaires susceptibles d'affecter ses activités et veille à l'application de règles et contrôles stricts en matière de conformité.

TeleSign

Telesign est l'un des principaux acteurs à l'intersection de marchés complémentaires. Elle propose aux entreprises des services de prévention et de protection contre les activités frauduleuses et malveillantes, authentifie les utilisateurs et fournit un accès contrôlé aux applications basé sur le compte utilisateur, ainsi que des services voix et message fiables et sécurisés via une API. Aujourd'hui, Telesign compte parmi ses clients 8 des 10 plus grandes sociétés mondiales du digital. Tout en développant en permanence sa base clients, elle continue à étendre avec succès l'adoption de sa plateforme par les clients.

Telesign opère dans un secteur très dynamique. Ses résultats d'exploitation et son taux de croissance pourraient varier considérablement à l'avenir en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont certains échappent totalement ou partiellement à son contrôle. Les marchés de l'identité digitale et des communications programmables sécurisées sont extrêmement concurrentiels, et Telesign s'attend à une augmentation de la concurrence à l'avenir, tant de la part de concurrents établis que de nouveaux entrants sur le marché.

Toute atteinte à la sécurité des données chez Telesign ou ses fournisseurs de services tiers, ou tout incident de réseau permettant, ou supposé permettre un accès non autorisé aux solutions de Telesign ou aux données personnelles de ses clients, pourraient valoir à cette dernière une publicité négative et influencer négativement sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. En outre, de tels actes pourraient donner lieu à des mesures coercitives, des litiges, des audits réglementaires ou gouvernementaux, des

enquêtes, des demandes de renseignements et une éventuelle responsabilité importante, ainsi qu'à une augmentation des demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

Telesign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers, tels que des opérateurs et fournisseurs de données, pour construire ses modèles et concevoir et améliorer ses produits. En cas d'augmentation substantielle des frais d'acquisition de ces données, Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, avec à la clé une réduction de sa marge bénéficiaire. De plus, Telesign n'a aucun contrôle direct sur la qualité des données acquises auprès de ses fournisseurs, sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, la couverture du Telesign pourrait diminuer et devenir non pertinente pour le client.

Risque environnemental et changement climatique

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

La division Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation and Sustainability et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat.

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

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

Bien que la mise en œuvre d'actions visant à atténuer le changement climatique soit essentielle, Proximus doit également prendre des mesures pour s'adapter aux changements climatiques environnementaux actuels et futurs. Il est essentiel de comprendre et d'évaluer (financièrement) nos risques et nos vulnérabilités potentielles en matière de

changement climatique afin d'éviter toute perturbation pour notre réseau et nos clients. Cette démarche nous permet par ailleurs d'étudier de nouvelles pistes en vue d'offrir plus de valeur à la société et à nos clients. Ces deux aspects sont importants dans la définition de notre stratégie commerciale globale.

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

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

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

- Après avoir défini le contexte et les critères de risque, nous identifions les risques à travers une combinaison d'études indépendantes et de workshops collaboratifs. Nous obtenons ainsi une courte liste de risques applicables, classés par ordre de priorité.
- Dans une deuxième phase, les causes de chaque risque (probabilité) et les conséquences potentielles (impact) sont analysées et documentées. Les conséquences, avec leur impact direct financier, stratégique ou sur la réputation, sont répertoriées sur une échelle sur la base du tableau de référence d'impact sur les activités. Il s'agit d'une grille conçue pour évaluer l'impact d'un événement donné sur l'entreprise. Elle définit les catégories en valeur monétaire et évalue la valeur monétaire des impacts opérationnels et de réputation. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative. Ils sont ensuite documentés dans le registre des risques.
- Enfin, tous les risques classés par ordre de priorité sont attribués à un responsable de risque chargé de mettre en œuvre des plans d'action, des procédures de contrôle et des analyses régulières. Les risques et les opportunités à forte probabilité peuvent potentiellement être inclus dans notre plan financier et/ou dans l'aperçu des risques et opportunités financiers.

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

Causes des risques	Risque lié au changement climatique	Ambition de la politique	Court terme 2022-2025	Moyen terme 2025-2035	Long terme 2035-2050
Changements de politiques	1. Introduction de politiques liées au changement climatique par les autorités publiques Ces politiques pourraient entraîner une augmentation des prix, par exemple en cas de fixation d'un prix pour les émissions de CO ₂ . 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	1,5°C	Modéré	Modéré	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Modéré	Modéré

	politique, une pénurie de matières premières, etc., et avoir des répercussions sur nos partenaires.				
Réputation	4. Perception des parties prenantes externes en inadéquation avec les efforts de Proximus La perception d'une inaction ou d'un manque de cohérence d'une entreprise en matière de changement climatique peut entraîner une perte de clientèle et de ventes, une baisse de la demande de produits et de services, des amendes réglementaires... Exemple : débat autour du déploiement de la 5G et de son impact sur le climat.	1,5°C	Modéré	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Modéré	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Modéré
Événements climatiques extrêmes	5. Dommages aux infrastructures Les phénomènes météorologiques extrêmes deviendront plus fréquents et plus répandus à l'avenir, y compris dans les zones habituellement épargnées. Ces événements perturberont et endommageront considérablement les systèmes et actifs informatiques.	1,5°C	Faible	Faible	Faible
		1,8°C	Faible	Modéré	Modéré
		3°C	Faible	Modéré	Élevé

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

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

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

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

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. En 2022, nous avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de

l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement aux pages 183 et 186.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre zéro émission nette de carbone. Proximus est fière de la validation de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme par la SBTi. Proximus s'engage à réduire

ses niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 de 95% d'ici 2030 et à maintenir une réduction minimale de 95% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence). À cette fin, Proximus éliminera les combustibles fossiles de son parc automobile et de ses bâtiments et continuera à s'approvisionner en électricité 100% renouvelable. Parallèlement, Proximus s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments techniques, de son réseau mobile et fixe et de ses centres de données. Proximus s'engage également à réduire davantage les niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 de 60% d'ici 2030 et de 90% d'ici 2040 (à partir de 2020 comme année de référence). Elle se fixe, ce faisant, des objectifs très ambitieux : les émissions de gaz à effet de serre dans le scope 3, qui comprennent toutes ses activités indirectes tout au long de la chaîne de valeur, ont en effet représenté l'an dernier 94 % des émissions de CO₂ de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, Proximus incite ses fournisseurs à se fixer des objectifs validés par la SBTi, à s'approvisionner en énergie renouvelable et à mettre en œuvre un parcours de décarbonation. L'ambition de Proximus en matière d'économie circulaire et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire, comme l'éco-conception, la réparation, le reconditionnement et l'allongement du cycle de vie, contribueront à faciliter la réalisation de son ambition Net-Zero.

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

Si les prix de l'électricité dans le monde ont atteint des records ces derniers mois en raison de facteurs géopolitiques, le changement climatique est indubitablement l'un des facteurs influençant également les prix. L'abandon forcé des combustibles fossiles accroît par ailleurs le risque d'interruption de l'approvisionnement en électricité. Proximus s'est engagée à utiliser exclusivement de l'électricité verte. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100 % verte. Pour atténuer le risque d'approvisionnement, nous nous tournerons, d'ici 2026, vers davantage de sources d'électricité locales en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et en nouant des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en conformité avec nos modèles de consommation. Nous continuerons à investir dans des mesures de réduction de notre consommation. Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400 %, soit une croissance de 35 % par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau.

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

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

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

Nous surveillons régulièrement l'évolution de notre réputation à travers des études de marché. Nous mettons en avant nos efforts en matière d'économie circulaire et de réduction d'émissions de carbone dans notre communication d'entreprise, dans nos publicités commerciales, dans nos points de vente, sur nos emballages, etc. La durabilité est également une pierre

angulaire de notre image d'employeur. À travers la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons également l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes sur une base trimestrielle.

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

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

5. Dommages aux infrastructures

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

Ces événements pourraient perturber et endommager considérablement les systèmes et actifs informatiques. Les centres de données pourraient être fortement impactés et les infrastructures critiques menacées. Afin d'anticiper et de mettre en œuvre des mesures visant à protéger les infrastructures de Proximus contre ces événements climatiques extrêmes, nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université Catholique de Louvain, tout en nous basant également sur notre propre analyse annuelle d'évaluation des risques liés aux scénarios de changement climatique.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances.

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

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

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

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

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

Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer sa capacité à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable. L'approche est

conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Pour ce faire, nous élaborons des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que pannes de courant, attaques de type ransomware ou catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents. Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

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

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

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

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

Proximus participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la GSMA, d'Europol, d'Interpol, de la Cyber Security Coalition belge, de la plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), du Centre for Cyber Security Belgium (CCB), de l'OTAN NCIA et du FIRST.

Protection des données et de la vie privée

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

Proximus a entamé son parcours de conformité RGPD par une évaluation de son niveau de préparation vis-à-vis du RGPD, menée par une entreprise externe en 2016. Depuis cet exercice, Proximus n'a cessé d'améliorer sa conformité RGPD.

Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple la mise en œuvre d'un registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Afin d'appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus améliore en permanence son processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour identifier à un stade précoce les risques liés à la protection de la vie privée et prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

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

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

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

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

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

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

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

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

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

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

Les fournisseurs essentiels et leurs sous-fournisseurs sont suivis à l'aide d'un outil reconnu par des tiers, ce qui nous permet de réagir rapidement à tout type de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.

Les audits et évaluations des risques et de notre performance de durabilité sont réalisés par EcoVadis pour les fournisseurs

directs nationaux, et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) pour les principaux fournisseurs internationaux.

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

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

Infrastructure de réseau traditionnelle

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

Vu la hausse des besoins des clients, nous prévoyons pour l'année à venir une augmentation continue de la consommation de données sur nos réseaux, et ce à des vitesses bien plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multi-Gigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à ses clients. Dans ce contexte, la pertinence du cuivre diminuera progressivement.

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

Comité de gestion des risques et conformité

En 2022, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Ses décisions ont été rapportées au Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

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

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

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

Audit interne

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

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

L'Audit interne aide le Groupe Proximus à réaliser ces objectifs, grâce à une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit.

Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

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

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

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

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

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

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

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations, de même que toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers.

Procédure de clôture des états financiers

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

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle,

semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

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

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant

un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé.

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

Les systèmes de contrôle interne

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

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

Le système de contrôle interne de Proximus se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques

appropriées. Il va de soi que Proximus ne peut garantir que ce système de contrôle interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Proximus organise une révision continue et un suivi de toutes les composantes de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

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

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

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus

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

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

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

- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en

évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

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

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et

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

Évolution des activités de recherche et de développement

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

Réseau

La fibre, source d'innovation

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

Au cours des dernières années, des progrès techniques considérables ont été réalisés dans le domaine de la communication quantique, en particulier en informatique quantique. Ces nouveaux ordinateurs seront extrêmement puissants, mais ils rendront aussi les données privées extrêmement vulnérables. Afin d'étudier comment atténuer

ces menaces, Proximus a décidé de mettre en place un laboratoire de communications quantiques.

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

Leadership mobile

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients et continuerons à le faire. En 2022, nous avons poursuivi la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec des résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client.

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

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

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

Chargement des véhicules électriques

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

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

Proximus Ada

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

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

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

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

Solutions intelligentes

Principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique, Proximus utilise différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). L'utilisation de l'IdO ne se limite pas au domaine de la connectivité.

Grâce à nos solutions axées sur les données, nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en interprétant leurs données ou en automatisant des processus.

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

Santé intelligente

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

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

Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse à la problématique du changement climatique, Proximus propose des solutions en matière d'IdO et de Data Analytics pour aider les clients à utiliser plus intelligemment l'énergie et à réduire leur empreinte carbone. La transition énergétique, et notamment la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires, tels que Digital HQ, Izix et Aug.e, pour pouvoir offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

E-enseignement

Pour répondre au besoin croissant d'une meilleure connectivité dans l'enseignement, Proximus et Signpost, le leader du marché belge des solutions ICT pour l'enseignement, ont signé un accord de coopération stratégique en avril 2021. Fin 2022, nous avons déjà raccordé 220 écoles à la fibre et signé un contrat DSL avec 16 autres établissements scolaires. Afin de préparer les écoles aux défis de demain, le portefeuille d'Academic Connect s'enrichira de profils multi-gigabits et de services supplémentaires. Par ailleurs, nous déploierons le programme "enseignants connectés", qui permettra aux professeurs et autres employés d'une école Academic Connect de bénéficier d'une réduction sur leur pack résidentiel.

Innovation ouverte

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

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

Drones

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

Proximus+

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

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

Banx

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

Fitbit et Garmin Pay. Nous avons intégré de nouveaux partenaires, notamment Bio Planet.

Doktr

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

Activités internationales

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

BICS

BICS investit continuellement dans le développement de son portefeuille de solutions de communication mondiales dans les segments des télécommunications, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses efforts en matière de

recherche et de développement sur la fourniture de services 5G, de technologies (e-)SIM et IdO, de services de communication digitale et d'une solide offre axée sur la prévention de la fraude, la sécurité et l'analytique. BICS continue de suivre l'évolution du marché et les besoins de ses clients afin d'améliorer ses services, ses fonctionnalités et son portefeuille global de produits.

Télésign

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

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

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2022

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

Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris au chapitre CH3.1 Gouvernance et conformité du rapport annuel.

Utilisation des instruments financiers

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

Événements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 16 février 2023

Guillaume Boutin

CEO

rapport de Gestion intitulées « Gestion des risques » et « Les systèmes de contrôle interne..

Actions propres

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

Gestion du capital

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

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

Événements postérieurs à la clôture

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

Stefaan De Clerck

Président du Conseil d'Administration



Rapports des auditeurs

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 - Comptes consolidés

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public (« la société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »), nous vous présentons notre rapport du collège des commissaires. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous, membres du collège des commissaires, avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 20 avril 2022, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et de supervision. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2024. Deloitte Réviseurs d'Entreprises a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 13 exercices consécutifs. Luc Callaert a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public pour la première fois lors de cet exercice.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2022, ainsi que le compte de résultats consolidés, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total du bilan consolidé s'élève à 10 541 millions EUR et dont le compte de résultats consolidés se solde par un bénéfice de l'exercice de 450 millions EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2022, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables 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 consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés 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 consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés 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 le point clé de l'audit
Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication L'exactitude des revenus est un risque inhérent à l'industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à l'ampleur des volumes 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 repris dans un contrat d'un client est également complexe et exige du jugement de la direction. Les détails sur la reconnaissance des revenus sont présentés dans l'annexe 2 « Principales règles comptables », l'annexe 14.2 « Actifs sur contrats », l'annexe 22 « Autres dettes à court terme et passifs sur contrats » et l'annexe 23 « Chiffre d'affaires ».	Nous avons adressé ce point clé de l'audit en réalisant les contrôles et les analyses de corroboration suivants sur les flux de revenus importants: • 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 appliquées aux changements réalisés au sein des systèmes qui génèrent les flux de revenus importants; • Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en rapprochant celles-ci à la documentation de la commande, au contrat et aux encaissements; • Nous avons effectué un examen analytique approfondi. En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables du groupe en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.

Test de perte de valeur des goodwill

Au 31 décembre 2022 le total des goodwill s'élève à 2 595 millions EUR et concerne les trois unités génératrices de trésorerie (« UGT») du groupe, respectivement l'UGT Domestic (2 188 millions EUR), l'UGT International Carrier Services ("ICS") (298 millions EUR) et l'UGT Telesign (109 millions EUR).

Le test annuel de perte de valeur du goodwill constitue un point important de notre audit parce qu'il repose sur un certain nombre de jugements critiques tels que la détermination des UGT, ainsi que les estimations et les hypothèses utilisées dans un modèle de flux de trésorerie actualisés pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT, en particulier celles relatives au projet en cours de déploiement de la fibre qui a un impact important sur les flux de trésorerie générés au-delà de la période plus longue que la période de prévision habituelle de cinq ans dans son modèle de flux de trésorerie actualisés. Le groupe utilise un plan d'affaires reflétant la stratégie future, des sources externes pour les hypothèses macroéconomiques telles que l'inflation et le taux de croissance à long terme du secteur, et des hypothèses propres au groupe sur les taux d'imposition, les investissements en immobilisations et les taux d'actualisation.

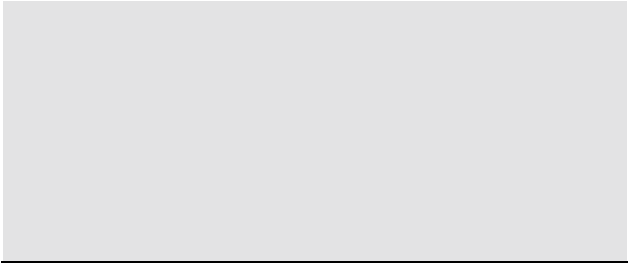
Les détails sur la comptabilisation du goodwill et les informations à fournir selon IAS 36 - *Dépréciation d'actifs* figurent dans les notes 2 « Principales règles comptables » et 3 « Goodwill » des états financiers consolidés.

Nous avons pris connaissance et évalué la conception des contrôles mis en place par le groupe dans le cadre du processus de test de perte de valeur du goodwill.

Nous avons réalisé des procédures d'audit consistant notamment à évaluer le caractère approprié de l'identification des UGT et de l'allocation des actifs et des passifs à la valeur comptable de chaque UGT.

Nous avons apprécié les informations disponibles par rapport à la valeur recouvrable de l'UGT, évaluée tant sur base de la juste valeur moins les frais de vente, que sur base de la valeur d'utilité on pour le groupe.

- Nous avons challengé les principales hypothèses, méthodologies et données utilisées par le groupe dans sa détermination de la valeur recouvrable, entre autres en analysant les sensibilités dans le modèle de flux de trésorerie actualisés du groupe et en les comparant avec des données macro-économiques externes pour déterminer si elles étaient raisonnables et cohérentes avec le climat économique actuel.
- Nous avons impliqué nos spécialistes en valorisation a fin de challenger la méthodologie appliqué par la direction pour déterminer la valeur recouvrable, y compris la manière dont la stratégie de déploiement de la fibre a été intégrée dans les flux de trésorerie disponibles, l'exactitude mécanique du modèle et la pertinence des autres hypothèses utilisées. Une attention particulière a été portée à la détermination du taux d'actualisation compte tenu de la tendance à la hausse des taux d'intérêts.
- Nous avons évalué l'exactitude historique des estimations de la direction.
- En collaboration avec nos spécialistes en valorisation, nous avons considéré l'existence d'éléments probants contradictoires concernant les hypothèses du plan d'affaires par rapport à celles des pairs du secteur et des analystes de la société.

- 
- Nous avons également challengé le caractère adéquat des informations fournies en annexe par la société dans les états financiers consolidés, en particulier la sensibilité de la valeur recouvrables par rapport à un changement raisonnable des hypothèses qui pourrait conduire à une valeur inférieure à la valeur comptable.
-

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du groupe 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 le groupe 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 consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés 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 consolidés 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 consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés 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 du groupe ;
- 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 du groupe 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 consolidés 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 le groupe à cesser son exploitation ;

- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit et de supervision notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit et de supervision une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit et de supervision, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés 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 sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

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 sur les comptes consolidés la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés. 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 3:80 § 1, 5° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes du GRI Standards – Core Option précité.

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 visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes consolidés.

Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (« ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF et du balisage avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (« Règlement délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des comptes consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (« comptes consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des comptes consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les comptes consolidés numériques repris dans le rapport financier annuel de Proximus SA de droit public au 31 décembre 2022 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Rapport d'assurance indépendant sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2022 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022

A l'attention du conseil d'administration

Nous avons été sollicités pour réaliser une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (les « KPI's ESG ») mentionnés dans le « Rapport Annuel Intégré 2022 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2022. Lors de la préparation des KPI's ESG tels qu'ils figurent dans le Rapport Annuel Intégré 2022, Proximus a appliqué les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) et un ensemble de critères de reporting propres, comme indiqué dans le Rapport Annuel Intégré 2022 (Critères). Les KPI's ESG inclus dans le périmètre de l'assurance limitée sont mentionnés ci-dessous et sont identifiés par un "v" dans le Rapport Annuel Intégré 2022 :

- Indices d'efficacité énergétique (consommation d'énergie par rapport aux revenus totaux et aux ETP) - Groupe
- Électricité (térajoules) - Groupe
- Chauffage (térajoules) - Groupe
- Carburant véhicules (térajoules) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 et 2 (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 - chauffage, carburant du parc automobile et gaz réfrigérants (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 2 - électricité (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 3 - toutes les catégories rapportées - c.-à-d. catégorie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 et 15 (en ktonnes) - Belgique
- Intensité de carbone (par rapport aux revenus totaux et aux ETP) - Groupe
- Déchets (en ktonnes) - Belgique
- Pourcentage de déchets dangereux - Belgique
- Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique
- Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) - Belgique
- Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) - Belgique
- Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) - Belgique
- Nombre total des appareils collectés/reconditionnés - Groupe
- Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de politiques/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »
- Indice de résilience en matière de cybersécurité - Groupe
- Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique
- Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour cinq catégories d'incapacité)

Sur la base de nos travaux tels que décrits dans ce rapport, nous n'avons pas relevé d'anomalies matérielles de nature à remettre en cause le fait que les KPI's ESG sélectionnés susmentionnés, tels que publiés dans le Rapport Annuel Intégré 2022 de Proximus, n'ont pas été préparés, à tous égards significatifs, conformément aux critères appliqués.

Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la société est responsable de la préparation des KPI's ESG et des informations y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2022, ainsi que de la déclaration que le rapport répond aux critères.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées pour la préparation des KPI's ESG, pour assurer la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, le conseil d'administration est également responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de systèmes et procédures pertinents pour la préparation des KPI's ESG, exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur les KPI's ESG sur base de nos procédures. Nous avons réalisé notre mission conformément à la norme International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, établies par le International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), afin d'indiquer que nous n'avons rien relevé qui nous porterait à croire que les KPI's ESG n'ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux critères applicables.

Nous appliquons l'International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 et maintenons un système élaboré de contrôle qualité, y compris des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

En appliquant cette norme, nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les KPI's ESG ne comportent pas d'anomalies significatives. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance limitée varient en nature et dans le temps par rapport à une mission d'assurance raisonnable, et leur étendue est moindre. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été réalisée.

Nos travaux ont été réalisés sur les données recueillies et retenues dans le périmètre de reporting par Proximus comme mentionné ci-dessus. Notre conclusion ne porte donc que sur les KPI's ESG susmentionnés et non sur l'ensemble des informations contenues dans le Rapport Annuel Intégré 2022. L'assurance limitée sur les KPI sélectionnés n'a été réalisée que sur les KPI's ESG couvrant la période du 1 janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Obtenir une compréhension des activités de la société, y compris le contrôle interne pertinent relatif à la collecte des informations utilisées dans la préparation des KPI's ESG. Ceci comprenait des discussions avec la direction de la société en charge de la performance opérationnelle dans les départements responsables des données sous-jacentes aux KPI's ESG, qui sont identifiées dans le tableau ci-dessus;
- Considérer le risque d'anomalies significatives dans les KPI's ESG;
- La réalisation de procédures analytiques; et
- Examiner, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces KPI's ESG.

Notre rapport s'adresse uniquement au conseil d'administration de la société, en tant qu'organe, conformément à la norme ISAE 3000. Notre travail a été entrepris afin que nous puissions déclarer à la société les sujets que nous sommes tenus de leur déclarer dans ce rapport et dans aucun autre but. Dans toute la mesure permise par la loi, nous n'acceptons ni n'assumons aucune responsabilité envers quiconque autre que la société et son conseil d'administration pour notre travail, ce rapport ou les conclusions que nous avons formulées.

Indépendance

Dans l'exécution de notre mission, nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et autres exigences déontologiques du *Code of Ethics for Professional Accountants* établi par the *International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)*, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle, ainsi qu'au cadre légal et réglementaire belge.

Signé à Zaventem

DELOITTE Bedrijfsrevisoren BV / Réviseurs d'Entreprises SRL
Représenté par Koen Neijens