2025-00098108	0202239951	2024	EUR	25.0.5	m02-f-p	08/05/2025	484			C-cap 1

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

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

DÉNOMINATION **Proximus NV**

Forme juridique[1] : **Société anonyme**

Adresse: **Boulevard du Roi Albert II-Koning Albert II laan** N°: **27**

Code postal: **1030** Commune: **Schaerbeek**

Pays: **Belgique**

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

Adresse Internet[2]: **www.proximus.com**

Adresse e-mail[2]:

Numéro d'entreprise **0202.239.951**

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

Ce dépôt concerne[3] :

[X] les COMPTES ANNUELS en **EURO**[4] approuvés par l'assemblée générale du **16-04-2025**

[X] les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du **01-01-2024** au **31-12-2024**

l'exercice précédent des comptes annuels du **01-01-2023** au **31-12-2023**

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~[5] identiques à ceux publiés antérieurement.

Nombre total de pages déposées: **66** Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet: 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.5, 6.5.2, 9, 11, 12, 13, 14, 15

Signature
(nom et qualité)

Guillaume BOUTIN

Administrateur délégué

Signature
(nom et qualité)

Stefaan DE CLERCK

Président

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

2 Mention facultative.

3 Cocher les cases ad-hoc.

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

5 Biffer la mention inutile.

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES

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

BOUTIN Guillaume CEO et Administrateur Délégué
Avenue Maréchal Ney 155, 1180 Uccle, Belgique
Mandat: Administrateur délégué

DE CLERCK Stefaan Président du Conseil d'Administration
Damkaai 7, 8500 Kortrijk, Belgique
Mandat: Président du Conseil d'Administration

DE GUCHT Karel President of the Brussels School of Governance & Administrateur de sociétés
Hoogstraat 9, 9290 Berlare, Belgique
Mandat: Administrateur

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

HANARD Audrey Présidente du Conseil d'Administration de bpost & Partenaire chez Dalberg
Clapham Common South Side, Ground Flat 94, SW49DN London, Royaume-Uni
Mandat: Administrateur

OUASSARI Ibrahim CEO MolenGeek
Meiselaan 36, 1880 Kapelle-op-den-Bos, Belgique
Mandat: Administrateur

TILLEKAERTS Claire Administrateur de sociétés
Ter Ramenlaan 11, 9070 Destelbergen, Belgique
Mandat: Administrateur

COUNE Cécile Administrateur de sociétés
Rue du Duc 68, 1150 Woluwe-Saint-Pierre, Belgique
Mandat: Administrateur

DE PRYCKER Martin Administrateur de sociétés
De Cauwerstraat 41, 9100 Sint-Niklaas, Belgique
Mandat: Administrateur

RUTTEN Catherine VP International, Government Affairs & Public Policy Vertex Pharmaceuticals
Avenue Emile Van Becelaer 107, 1170 Watermael-Boitsfort, Belgique
Mandat: Administrateur

SONNE Joachim Financial Advisor
Perrymead Street 29, SW6 3SN LONDON, Royaume-Uni
Mandat: Administrateur

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

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

VAN DEN HOVE Luc President & CEO imec

Jachthuislaan 29, 3210 Lubbeek, Belgique

Mandat: Administrateur

BASYN Caroline Chief Digital and Information Officer Adecco Group

Chemin des Vernes 16, 1936 Verbier, Suisse

Mandat: Vice-président du Conseil d'Administration

DELOITTE, Réviseurs d'entreprises SRL 0429.053.863

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

Numéro de membre: B00025
Mandat: Président du Collège des Commissaires

Représenté par:

1 Neijens Koen

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

Auditor , Numéro de membre : IBR A02022

Luc CALLAERT SRL 0463.716.022

Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, Belgique

Numéro de membre: B00342
Mandat: Commissaire

Représenté par:

1 Callaert Luc

Zwaluwstraat 117 1840 Londerzeel Belgique

Bedrijfsrevisor, Numéro de membre : A01123

DEBUCQUOY Jan Conseiller à la Cour des Comptes

Oude Sint-Gommarusstraat 27, 2800 Mechelen, Belgique

Numéro de membre: -
Mandat: Commissaire

Rappe Christophe Conseiller à la Cour des Comptes

Rue du Bataillon des Canaris 19, 5004 Bouge, Belgique

Numéro de membre: -
Mandat: Commissaire

N°	0202.239.951		C-cap 2.2

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application de l'article 5 de la loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal.

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

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

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

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des experts-comptables ou par des experts-comptables-fiscalistes, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque expert-comptable ou expert-comptable fiscaliste et son numéro de membre auprès de l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE) ainsi que la nature de sa mission.

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

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	8.765.772.859	8.125.203.505
Immobilisations incorporelles	6.2	21	1.431.259.801	1.875.723.754
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.843.543.343	3.609.168.720
Terrains et constructions		22	2.977.490	94.637.322
Installations, machines et outillage		23	3.667.266.822	3.406.606.236
Mobilier et matériel roulant		24	14.016.548	12.682.301
Location-financement et droits similaires		25	66.220.052	65.221.857
Autres immobilisations corporelles		26	75.827.066	14.714.937
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	17.235.365	15.306.067
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	3.490.969.715	2.640.311.031
Entreprises liées	6.15	280/1	3.440.633.438	2.487.072.971
Participations		280	3.440.633.438	2.487.072.971
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	48.670.811	151.631.948
Participations		282	48.670.811	151.631.948
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.665.466	1.606.111
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.665.466	1.606.111

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	1.048.475.510	1.635.958.248
Créances à plus d'un an		29	11.651	11.651
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	11.651	11.651
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	107.529.443	142.323.108
Stocks		30/36	102.606.836	126.123.241
Approvisionnements		30/31	35.513.969	46.328.293
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	67.092.867	79.794.948
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	4.922.607	16.199.867
Créances à un an au plus		40/41	464.765.166	656.410.896
Créances commerciales		40	373.349.932	360.412.567
Autres créances		41	91.415.233	295.998.329
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	242.853.201	592.995.072
Actions propres		50	78.206.392	131.066.195
Autres placements		51/53	164.646.809	461.928.877
Valeurs disponibles		54/58	152.655.915	150.537.170
Comptes de régularisation	6.6	490/1	80.660.135	93.680.352
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	9.814.248.369	9.761.161.754

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	1.470.179.791	1.303.605.262
Apport	6.7.1	10/11	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital		10	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital souscrit		100	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital non appelé [6]		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	183.275.320	237.178.328
Réserves indisponibles		130/1	178.291.964	231.493.886
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	78.206.392	131.066.195
Soutien financier		1313		
Autres		1319	85.572	427.691
Réserves immunisées		132	4.983.356	5.684.442
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	285.333.356	65.110.006
Subsides en capital		15	1.571.114	1.316.929
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net [7]		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16	459.384.430	488.570.311
Provisions pour risques et charges		160/5	458.733.193	487.770.108
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	199.565	233.023
Autres risques et charges	6.8	164/5	458.533.628	487.537.085
Impôts différés		168	651.237	800.204

6 Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	7.884.684.147	7.968.986.180
Dettes à plus d'un an	6.9	17	4.735.423.702	3.907.351.596
Dettes financières		170/4	4.211.354.425	3.318.771.611
Emprunts subordonnés		170	700.000.000	
Emprunts obligataires non subordonnés		171	3.089.680.961	2.889.812.327
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	17.577.822	25.804.559
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	4.095.643	3.154.725
Dettes commerciales		175	524.069.277	588.579.985
Fournisseurs		1750	524.069.277	588.579.985
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	2.948.742.617	3.839.521.941
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	727.130.198	1.161.593.814
Dettes financières		43	957.938.365	581.977.844
Etablissements de crédit		430/8		2.700.000
Autres emprunts		439	957.938.365	579.277.844
Dettes commerciales		44	792.529.200	896.348.876
Fournisseurs		440/4	792.529.200	896.348.876
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46		33.678.303
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	360.977.601	359.768.507
Impôts		450/3	144.238.685	165.715.462
Rémunérations et charges sociales		454/9	216.738.916	194.053.045
Autres dettes		47/48	110.167.253	806.154.597
Comptes de régularisation	6.9	492/3	200.517.828	222.112.642
TOTAL DU PASSIF		10/49	9.814.248.369	9.761.161.754

6 Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

COMPTE DE RÉSULTATS

		Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations			70/76A	4.503.189.665	4.481.387.260
Chiffre d'affaires		6.10	70	3.980.971.559	3.951.047.342
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)	(+)/(-)		71	11.029.740	-2.581.945
Production immobilisée			72	399.073.874	471.687.287
Autres produits d'exploitation		6.10	74	82.056.062	61.184.408
Produits d'exploitation non récurrents		6.12	76A	30.058.431	50.168
Coût des ventes et des prestations			60/66A	4.372.497.990	4.384.219.243
Approvisionnements et marchandises			60	601.653.941	659.776.279
Achats			600/8	580.602.371	640.117.646
Stocks: réduction (augmentation)	(+)/(-)		609	21.051.571	19.658.633
Services et biens divers			61	1.456.194.753	1.477.116.212
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-)	6.10	62	884.677.245	870.194.298
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles			630	1.325.068.763	1.305.806.551
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	6.10	631/4	-6.295.167	340.676
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	6.10	635/8	-891.518	22.590.915
Autres charges d'exploitation		6.10	640/8	49.530.060	36.393.212
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes		6.12	66A	62.559.911	12.001.099
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)		9901	130.691.675	97.168.017

		Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers			75/76B	532.240.161	278.142.101
Produits financiers récurrents			75	162.309.137	278.131.452
Produits des immobilisations financières			750	108.298.494	245.110.465
Produits des actifs circulants			751	19.674.854	9.177.226
Autres produits financiers		6.11	752/9	34.335.789	23.843.760
Produits financiers non récurrents		6.12	76B	369.931.024	10.649
Charges financières			65/66B	274.803.922	184.676.254
Charges financières récurrentes		6.11	65	271.937.006	182.578.313
Charges des dettes			650	195.730.907	138.524.480
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)		651	51.693.993	13.956.330
Autres charges financières			652/9	24.512.106	30.097.503
Charges financières non récurrentes		6.12	66B	2.866.916	2.097.941
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)		9903	388.127.914	190.633.864
Prélèvement sur les impôts différés			780	268.332	257.647
Transfert aux impôts différés			680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13	67/77	28.611.046	56.730.393
Impôts			670/3	55.723.803	67.515.066
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales			77	27.112.757	10.784.673
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)		9904	359.785.200	134.161.118
Prélèvement sur les réserves immunisées			789	701.086	701.086
Transfert aux réserves immunisées			689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)		9905	360.486.285	134.862.204

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	425.596.291	452.323.087
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	360.486.285	134.862.204
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	65.110.006	317.460.884
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2	54.376.483	11.270.811
sur l'apport		791		
sur les réserves		792	54.376.483	11.270.811
Affectation aux capitaux propres		691/2	1.174.561	1.793.369
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921	1.174.561	1.793.369
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	285.333.356	65.110.006
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	193.464.857	396.690.523
Rémunération de l'apport		694	193.464.857	387.158.830
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696		9.531.693
Autres allocataires		697		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8052P	xxxxxxxxxxxxxx	4.625.681.125
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8022	375.099.370	
Cessions et désaffectations		8032	339.192.593	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8042	-271.715	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8052	4.661.316.187	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8122P	xxxxxxxxxxxxxx	3.152.399.578
Mutations de l'exercice				
Actés		8072	448.970.403	
Repris		8082		
Acquis de tiers		8092		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8102	329.307.245	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8112	-37.149	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8122	3.272.025.588	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		211	1.389.290.599	

		Codes	Exercice	Exercice précédent
GOODWILL				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8053P	xxxxxxxxxxxxxx	5.136.145.639
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8023		
Cessions et désaffectations		8033		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8043		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8053	5.136.145.639	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8123P	xxxxxxxxxxxxxx	4.733.703.431
Mutations de l'exercice				
Actés		8073	360.473.007	
Repris		8083		
Acquis de tiers		8093		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8103		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8113		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8123	5.094.176.437	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		212	41.969.202	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

		Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8191P	xxxxxxxxxxxxxx	371.496.476
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8161	223.938	
Cessions et désaffectations		8171		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8181	-364.416.072	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8191	7.304.342	
Plus-values au terme de l'exercice		8251P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8211		
Acquises de tiers		8221		
Annulées		8231		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice		8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8321P	xxxxxxxxxxxxxx	276.859.154
Mutations de l'exercice				
Actés		8271	345.160	
Repris		8281		
Acquis de tiers		8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8301		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8311	-272.877.462	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8321	4.326.852	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(22)	2.977.490	

		Codes	Exercice	Exercice précédent
INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8192P	xxxxxxxxxxxxxx	11.088.356.583
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8162	759.034.525	
Cessions et désaffectations		8172	682.603.343	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8182	-18.132.254	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8192	11.146.655.510	
Plus-values au terme de l'exercice		8252P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8212		
Acquises de tiers		8222		
Annulées		8232		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8242		
Plus-values au terme de l'exercice		8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8322P	xxxxxxxxxxxxxx	7.681.750.347
Mutations de l'exercice				
Actés		8272	490.144.394	
Repris		8282		
Acquis de tiers		8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8302	679.858.265	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8312	-12.647.787	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8322	7.479.388.688	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(23)	3.667.266.822	

		Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8193P	xxxxxxxxxxxxxx	59.345.028
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8163	5.895.760	
Cessions et désaffectations		8173	14.943.655	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8183	-16.397	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8193	50.280.736	
Plus-values au terme de l'exercice		8253P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8213		
Acquises de tiers		8223		
Annulées		8233		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice		8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8323P	xxxxxxxxxxxxxx	46.662.728
Mutations de l'exercice				
Actés		8273	4.545.499	
Repris		8283		
Acquis de tiers		8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8303	14.943.655	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8313	-383	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8323	36.264.189	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(24)	14.016.548	

		Codes	Exercice	Exercice précédent
LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8194P	xxxxxxxxxxxxxx	92.750.023
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8164	15.615.939	
Cessions et désaffectations		8174	139.075	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8184		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8194	108.226.888	
Plus-values au terme de l'exercice		8254P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8214		
Acquises de tiers		8224		
Annulées		8234		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8244		
Plus-values au terme de l'exercice		8254		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8324P	xxxxxxxxxxxxxx	27.528.166
Mutations de l'exercice				
Actés		8274	14.617.745	
Repris		8284		
Acquis de tiers		8294		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8304	139.075	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8314		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8324	42.006.836	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(25)	66.220.052	
Dont				
Terrains et constructions		250		
Installations, machines et outillage		251	66.220.052	
Mobilier et matériel roulant		252		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8195P	xxxxxxxxxxxxxx	115.679.295
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8165	4.558.364	
Cessions et désaffectations		8175	5.534.096	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8185	382.836.437	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8195	497.540.000	
Plus-values au terme de l'exercice		8255P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8215		
Acquises de tiers		8225		
Annulées		8235		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8245		
Plus-values au terme de l'exercice		8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8325P	xxxxxxxxxxxxxx	100.964.358
Mutations de l'exercice				
Actés		8275	40.719.891	
Repris		8285		
Acquis de tiers		8295		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8305	5.534.096	
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8315	285.562.782	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8325	421.712.934	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(26)	75.827.066	

		Codes	Exercice	Exercice précédent
IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8196P	xxxxxxxxxxxxxx	15.306.067
Mutations de l'exercice				
Acquisitions, y compris la production immobilisée		8166	1.929.298	
Cessions et désaffectations		8176		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8186		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8196	17.235.365	
Plus-values au terme de l'exercice		8256P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8216		
Acquises de tiers		8226		
Annulées		8236		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8246		
Plus-values au terme de l'exercice		8256		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8326P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actés		8276		
Repris		8286		
Acquis de tiers		8296		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations		8306		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8316		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice		8326		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(27)	17.235.365	

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

		Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8391P	xxxxxxxxxxxxxx	2.595.177.599
Mutations de l'exercice				
Acquisitions		8361	1.769.929.663	
Cessions et retraits		8371	932.711.180	
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8381	119.208.900	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8391	3.551.604.982	
Plus-values au terme de l'exercice		8451P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8411		
Acquises de tiers		8421		
Annulées		8431		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8441		
Plus-values au terme de l'exercice		8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8521P	xxxxxxxxxxxxxx	108.104.628
Mutations de l'exercice				
Actées		8471	2.866.916	
Reprises		8481		
Acquises de tiers		8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits		8501		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8521	110.971.544	
Montants non appelés au terme de l'exercice		8551P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice	(+)/(-)	8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice		8551		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(280)	3.440.633.438	
ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES				
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		281P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Additions		8581		
Remboursements		8591		
Réductions de valeur actées		8601		
Réductions de valeur reprises		8611		
Différences de change	(+)/(-)	8621		
Autres	(+)/(-)	8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(281)		
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE		8651		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8392P	xxxxxxxxxxxxxx	160.977.259
Mutations de l'exercice				
Acquisitions		8362	16.247.763	
Cessions et retraits		8372		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8382	-119.208.900	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8392	58.016.122	
Plus-values au terme de l'exercice		8452P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8412		
Acquises de tiers		8422		
Annulées		8432		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8442		
Plus-values au terme de l'exercice		8452		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8522P	xxxxxxxxxxxxxx	8.606.904
Mutations de l'exercice				
Actées		8472		
Reprises		8482		
Acquises de tiers		8492		
Annulées à la suite de cessions et retraits		8502		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8512		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8522	8.606.904	
Montants non appelés au terme de l'exercice		8552P	xxxxxxxxxxxxxx	738.407
Mutations de l'exercice	(+)/(-)	8542		
Montants non appelés au terme de l'exercice		8552	738.407	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(282)	48.670.811	
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES				
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		283P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Additions		8582		
Remboursements		8592		
Réductions de valeur actées		8602		
Réductions de valeur reprises		8612		
Différences de change	(+)/(-)	8622		
Autres	(+)/(-)	8632		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(283)		
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE		8652		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS				
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8393P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Acquisitions		8363		
Cessions et retraits		8373		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice		8393		
Plus-values au terme de l'exercice		8453P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8413		
Acquises de tiers		8423		
Annulées		8433		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice		8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8523P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice				
Actées		8473		
Reprises		8483		
Acquises de tiers		8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits		8503		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice		8523		
Montants non appelés au terme de l'exercice		8553P	xxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice	(+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice		8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(284)		
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES				
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		285/8P	xxxxxxxxxxxxxx	1.606.111
Mutations de l'exercice				
Additions		8583	130.910	
Remboursements		8593	71.555	
Réductions de valeur actées		8603		
Réductions de valeur reprises		8613		
Différences de change	(+)/(-)	8623		
Autres	(+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE		(285/8)	1.665.466	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE		8653		

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-) *(en unités)*	
Connectimmo NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0477.931.965	Shares	4.865.300	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	582.052.801	47.146.887
Proximus Global NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0861.585.672	Shares	98.758.705	91,30	0,00	31/12/2023	EUR	1.433.748.961	55.557.038
Proximus Luxembourg SA Société anonyme rue du Puits Romain 18 8070 BERTRANGE Luxembourg 15605033	Shares	245.340	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	102.460.631	14.483.302
Proximus NXT IT NV Société anonyme Boulevard du Roi Albert II 27 1030 Schaerbeek Belgique 0826.942.915	Shares	4.828	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	53.492.310	-675.896
Proximus NXT Nederland B.V Société à responsabilité limitée Krommerwetering 7 3543 AP Utrecht Pays-Bas 30135115	Shares	42.677	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	21.934.983	-428.037
Belgian Mobile ID NV Société anonyme Place Sainte Gudule 5 1000 Bruxelles Belgique 0541.659.084	Shares	90.404	15,00	0,00	31/12/2023	EUR	1.621.487	-604.648

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-) *(en unités)*	
Proximus Media House NV Société anonyme Rue Carli 2 1140 Evere Belgique 0875.092.626	Shares	20.000	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	7.288.687	3.723.076
Synductis CV Société coopérative à responsabilité limitée Brusselsesteenweg 199 9090 Melle Belgique 0502.445.845	Shares	310	16,67	0,00	31/12/2023	EUR	21.700	0
Experience@work CV Société coopérative à responsabilité limitée Minderbroedergang 12 2800 Mechelen Belgique 0627.819.632	Shares	30	30,00	0,00	31/12/2023	EUR	211.162	47.434
Tessares NV Société anonyme Rue Louis de Geer 6 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0600.810.278	Shares	43.200	23,18	0,00	31/12/2023	EUR	109.864	-3.278.977
BE-Mobile NV Société anonyme Kardinaal Mercierlaan 1 9090 Melle Belgique 0881.959.533	Shares	177.367	56,43	36,31	31/12/2023	EUR	25.478.283	2.640.818
Cascador BV Société à responsabilité limitée Kardinaal Mercierlaan 1 9090 Melle Belgique 0648.964.048	Shares	4.300	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	10.071.752	-11.026

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-) *(en unités)*	
MWingz BV Société à responsabilité limitée Simon Bolivardlaan 34 1000 Bruxelles Belgique 0738.987.372	Shares	1.600.000	50,00	0,00	31/12/2023	EUR	3.200.000	1.608.167
Fiberklaar Midco BV Société à responsabilité limitée Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem Belgique 0760.489.106	Shares	3.100.001	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	239.988.628	22.361
Unifiber Midco NV Société anonyme Drève Richelle 161 1410 Waterloo Belgique 0771.814.647	Shares	50	49,99	0,00	31/12/2023	EUR	49.999.950	-21.098
Mobile Vikings NV Société anonyme Kempische steenweg 309 , boîte 1 3500 Hasselt Belgique 0886.946.917	Shares	10.000	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	16.794.628	5.709.928
Ads & Data NV Société anonyme Harensesteenweg 226 1800 Vilvoorde Belgique 0809.309.701	Shares	8.694	11,20	0,00	31/12/2023	EUR	1.710.698	32.937
aug.e NV Société anonyme Berkenlaan 8 , boîte c 1831 Diegem Belgique 0471.967.356	Shares	15.876	47,50	0,00	31/12/2023	EUR	-1.630.562	-2.776.622

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-) *(en unités)*	
Proximus Luxembourg Infrastructure BV Société anonyme Rue du Puits Romain 18 8070 Bertrange Luxembourg 34353281	Shares	1.200	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	5.476.991	2.767.959
Proximus ADA NV Société anonyme Koning Albert II Laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0781.848.902	Shares	100	100,00	0,00	31/12/2023	EUR	2.927.176	1.975.087
Doktr BV Société à responsabilité limitée Koning Albert II Laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0787.949.212	Shares	999	79,90	0,00	31/12/2023	EUR	492.193	-3.383.678
Flanders Technology & Innovation BV Société à responsabilité limitée Z. 1 Researchpark 160 1731 Zellik Belgique 1003.648.706	Shares	100	11,10	0,00		EUR	0	0
Glasfaser Ostbelgien BV Société à responsabilité limitée Klötzerbahn 24 4700 Eupen Belgique 0791.811.295	Shares	1.577.498	50,00	0,00	31/12/2023	EUR	29.359.410	-1.295.590
Datacenter United Brussels NV Société anonyme Carlistraat 2 1140 Evere Belgique 1015.614.744	Shares	61.500	100,00	0,00		EUR	0	0

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

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

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus				Données extraites des derniers comptes annuels disponibles			
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%	%			(+) of (-) *(en unités)*	

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681		
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit	53	164.646.809	461.928.877
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686	164.326.018	359.049.774
de plus d'un mois à un an au plus	8687		100.000.000
de plus d'un an	8688	320.791	2.879.103
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		

	Exercice
COMPTES DE RÉGULARISATION	
Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important	
Frais à reporter - prestations	27.728.959
Charges financières à reporter	25.878.050
Produits acquis	2.675.543
Frais à reporter - coûts des ventes	24.377.583

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DU CAPITAL

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Capital			
Capital souscrit au terme de l'exercice	100P	XXXXXXXXXXXXX	1.000.000.000
Capital souscrit au terme de l'exercice	(100)	1.000.000.000	

	Codes	Montants	Nombre d'actions
Modifications au cours de l'exercice			
Représentation du capital Catégories d'actions			
Actions au porteur sans mention de valeur		419.967.441	141.959.551
Actions nominatives		580.032.559	196.065.584
Actions nominatives	8702	XXXXXXXXXXXXX	196.065.584
Actions dématérialisées	8703	XXXXXXXXXXXXX	141.959.551

	Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
Capital non libéré			
Capital non appelé	(101)		XXXXXXXXXXXXX
Capital appelé, non versé	8712	XXXXXXXXXXXXX	
Actionnaires redevables de libération			

	Codes	Exercice
Actions propres		
Détenues par la société elle-même		
Montant du capital détenu	8721	46.042.319
Nombre d'actions correspondantes	8722	15.563.461
Détenues par ses filiales		
Montant du capital détenu	8731	
Nombre d'actions correspondantes	8732	
Engagement d'émission d'actions		
Suite à l'exercice de droits de conversion		
Montant des emprunts convertibles en cours	8740	
Montant du capital à souscrire	8741	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre	8742	
Suite à l'exercice de droits de souscription		
Nombre de droits de souscription en circulation	8745	
Montant du capital à souscrire	8746	
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre	8747	
Capital autorisé non souscrit	8751	200.000.000

	Codes	Exercice
Parts non représentatives du capital		
Répartition		
Nombre de parts	8761	
Nombre de voix qui y sont attachées	8762	
Ventilation par actionnaire		
Nombre de parts détenues par la société elle-même	8771	
Nombre de parts détenues par les filiales	8781	

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

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

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

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			
	Nature	Nombre de droits de vote		%
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
SOCIETE FEDERALE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENT Louizalaan 32 , boîte 4 1050 Ixelles Belgique 0253.445.063	Nominatif	180.887.569	0	53,51
Proximus SA de droit public Koning Albert-II laan 27 1030 Schaerbeek Belgique 0202.239.951	Nominatif	14.707.300	0	4,35
	Dématérialisée	856.161	0	0,25
Carraun Telecom Holdings Limited Priory Office Park, Stillorgan Road, Blackrock Co. Dublin 21 A94 F660 Dublin Irlande	Dématérialisée	20.300.000	0	6,01

Informations supplémentaires

La Société peut, dans les limites légales, acquérir ses propres actions et céder les actions ainsi acquises conformément aux dispositions du Code des Sociétés et des Associations.
Le conseil d'administration est mandaté par l'article 13 des statuts d'acquérir le nombre maximal d'actions propres autorisé par la loi à un prix ne pouvant être supérieur de cinq pourcent au cours de clôture le plus élevé des trente jours de cotation précédant la transaction ni inférieur de plus de dix pourcent au cours de clôture le plus bas des trente jours de cotation précédant la transaction. Ce mandat est accordé pour une période de cinq ans à compter du vingt-et-un avril deux-mille-vingt-et-un.

PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT	Exercice
Avantages sociaux pour le personnel et les retraités	334.247.483
Plans mise a disposition	10.355.787
Plans de depart anticipé	50.813.014
Litiges en suspens	26.452.508
Rentes d'accidents de travail	23.882.280
Autres	2.874.594
Démantèlement des sites mobiles	9.907.963

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

	Codes	Exercice
VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE		
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Dettes financières	8801	519.161.076
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	499.566.922
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	19.594.154
Etablissements de crédit	8841	
Autres emprunts	8851	
Dettes commerciales	8861	147.969.122
Fournisseurs	8871	147.969.122
Effets à payer	8881	
Acomptes sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	60.000.000
Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année	(42)	727.130.198
Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir		
Dettes financières	8802	578.463.436
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	160.885.614
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	17.577.822
Etablissements de crédit	8842	400.000.000
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	149.957.764
Fournisseurs	8872	149.957.764
Effets à payer	8882	
Acomptes sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	
Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	8912	728.421.200
Dettes ayant plus de 5 ans à courir		
Dettes financières	8803	3.632.890.989
Emprunts subordonnés	8813	700.000.000
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	2.928.795.346
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	
Autres emprunts	8853	4.095.643
Dettes commerciales	8863	374.111.514
Fournisseurs	8873	374.111.514
Effets à payer	8883	
Acomptes sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	
Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir	8913	4.007.002.503

	Codes	Exercice
DETTES GARANTIES *(comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)*		
Dettes garanties par les pouvoirs publics belges		
Dettes financières	8921	
Emprunts subordonnés	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8951	
Etablissements de crédit	8961	
Autres emprunts	8971	
Dettes commerciales	8981	
Fournisseurs	8991	
Effets à payer	9001	
Acomptes sur commandes	9011	
Dettes salariales et sociales	9021	
Autres dettes	9051	
Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges	9061	
Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société		
Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société	9062	

	Codes	Exercice
DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES		
Impôts *(rubriques 450/3 et 178/9 du passif)*		
Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	109.416.446
Dettes fiscales estimées	450	34.822.239
Rémunérations et charges sociales *(rubriques 454/9 et 178/9 du passif)*		
Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale	9076	
Autres dettes salariales et sociales	9077	216.738.916

COMPTES DE RÉGULARISATION

	Exercice
Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important	
Intérêts non échus sur emprunts	61.826.577
Droits facturés concernant des périodes ultérieures	24.747.695
Options à émettre	336.761
Swap de taux d'intérêt	113.606.795

RÉSULTATS D'EXPLOITATION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Chiffre d'affaires net			
Ventilation par catégorie d'activité			
Produits fixes		2.377.715.706	2.402.003.520
Produits mobiles		1.573.287.667	1.520.938.654
Call Connect		29.963.541	28.105.168
Ventilation par marché géographique			
Autres produits d'exploitation			
Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics	740	1.322.451	274.538
CHARGES D'EXPLOITATION			
Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel			
Nombre total à la date de clôture	9086	8.661	9.197
Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein	9087	8.686,0	8.996,3
Nombre d'heures effectivement prestées	9088	12.926.584	13.356.275
Frais de personnel			
Rémunérations et avantages sociaux directs	620	647.944.793	654.212.750
Cotisations patronales d'assurances sociales	621	161.047.384	150.838.610
Primes patronales pour assurances extralégales	622	36.815.966	38.363.490
Autres frais de personnel	623	38.869.102	26.779.448
Pensions de retraite et de survie	624		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires				
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635		
Réductions de valeur				
Sur stocks et commandes en cours				
Actées		9110	4.317.075	7.751.681
Reprises		9111	6.891.891	5.658.699
Sur créances commerciales				
Actées		9112	4.022.763	7.562.143
Reprises		9113	7.743.114	9.314.448
Provisions pour risques et charges				
Constitutions		9115	10.763.733	27.043.413
Utilisations et reprises		9116	11.655.251	4.452.498
Autres charges d'exploitation				
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation		640	19.726.247	5.593.000
Autres		641/8	29.803.813	30.800.212
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société				
Nombre total à la date de clôture		9096	142	131
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein		9097	40,7	48,1
Nombre d'heures effectivement prestées		9098	80.483	94.785
Frais pour la société		617	1.690.759	2.222.024

RÉSULTATS FINANCIERS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers			
Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125	103.909	71.856
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers			
Différences de change réalisées	754		
Autres			
Bénéfices de change incl. Report/Deport		17.145.831	19.403.415
Plus-values sur réalisation d'action propres		143.733	90.179
Autres		2.931.143	4.278.310
Intérêts sur l'IRS		14.011.175	
CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES			
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	6501		
Intérêts portés à l'actif	6502		
Réductions de valeur sur actifs circulants			
Actées	6510	51.693.993	26.899.271
Reprises	6511		12.942.941
Autres charges financières			
Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances	653		
Provisions à caractère financier			
Dotations	6560		
Utilisations et reprises	6561		
Ventilation des autres charges financières			
Différences de change réalisées	654		
Ecarts de conversion de devises	655		
Autres			
Pertes de change incl. Report/Deport		17.539.173	18.939.066
Moins values sur réalisation d'action propres		3.910.459	4.191.442
Frais bancaires divers		2.490.799	2.267.114
Commissions-use of payment mean		571.675	3.457.880
Autres			1.242.001

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

		Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS		76	399.989.456	60.817
Produits d'exploitation non récurrents		(76A)	30.058.431	50.168
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles		760	26.923	
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels		7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		7630	31.508	50.168
Autres produits d'exploitation non récurrents		764/8	30.000.000	
Produits financiers non récurrents		(76B)	369.931.024	10.649
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières		761		10.649
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels		7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières		7631	369.931.024	
Autres produits financiers non récurrents		769		
CHARGES NON RÉCURRENTES		66	65.426.828	14.099.041
Charges d'exploitation non récurrentes		(66A)	62.559.911	12.001.099
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		660	34.747.335	
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations)	(+)/(-)	6620	-27.579.044	-40.174.260
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes		664/7	55.391.621	52.175.360
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	6690		
Charges financières non récurrentes		(66B)	2.866.916	2.097.941
Réductions de valeur sur immobilisations financières		661	2.866.916	2.097.932
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations)	(+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières		6631		9
Autres charges financières non récurrentes		668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	6691		

IMPÔTS ET TAXES

	Codes	Exercice
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT		
Impôts sur le résultat de l'exercice	9134	53.366.829
Impôts et précomptes dus ou versés	9135	53.366.829
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif	9136	
Suppléments d'impôts estimés	9137	
Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs	9138	2.356.974
Suppléments d'impôts dus ou versés	9139	2.356.974
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés	9140	
Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé		
Changement dans les reserves taxables		336.590.977
Dépenses non admises		105.556.953
Diverse déductions/Exemptions d'impôts		-616.989.929

	Exercice
Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice	
Réduction de valeur nette sur les actions	3.910.459
Amortissement sur actions propres	53.284.576
Dépréciations sur participations	2.866.916
Mouvement des provisions (-)	-22.005.458
Gain non imposable sur les actions	369.931.024

	Codes	Exercice
Sources de latences fiscales		
Latences actives	9141	1.837.358
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs	9142	
Autres latences actives		
Excédents d'amortissement		1.837.358
Latences passives	9144	29.913.986
Ventilation des latences passives		
Créances douteuses		6.939.110
Provisions Imposables		22.974.876

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS			
Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte			
A la société (déductibles)	9145	311.738.340	314.314.902
Par la société	9146	770.059.753	743.443.728
Montants retenus à charge de tiers, au titre de			
Précompte professionnel	9147	178.515.935	177.824.630
Précompte mobilier	9148	44.755.321	42.964.262

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	89.474.177
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	89.474.177
GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

	Codes	Exercice
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91612	
Montant de l'inscription	91622	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91632	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91712	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91722	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91812	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91822	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91912	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91922	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92012	
Le montant du prix non payé	92022	

	Codes	Exercice
BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN		
ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS		
Immobilisations Incorporelles		13.706.789
Immobilisations corporelles		513.385.812
ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS		
MARCHÉ À TERME		
Marchandises achetées (à recevoir)	9213	
Marchandises vendues (à livrer)	9214	
Devises achetées (à recevoir)	9215	157.384.151
Devises vendues (à livrer)	9216	157.384.151

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

	Exercice
MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS	

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

Description succincte

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

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

Sur base d'un calcul actuariel par la méthode PUC (Projected Unit Credit), appuyé sur un taux d'intérêt nominal de 3,20 % et sur l'évolution prévue des rémunérations, l'engagement DBO (Defined Benefit Obligation) vis-à-vis des membres du personnel de Proximus S.A. de droit public s'élève à 696.419KEUR au 31.12.2024.

L'engagement total de ce fonds (Proximus S.A. de droit public et quelques filiales) s'élève à 807.134KEUR au 31.12.2024. Le fonds est alimenté sur base du « periodic cost » annuel, également calculé par la méthode PUC. Au 31.12.2024 ce fonds gère un portefeuille d'investissements de 1.102.912KEUR.

Conformément à l'avis de la CNC 2018/15 émis le 20 juin 2018, en Belgian GAAP, la valorisation des engagements de pension doit être basée sur les salaires actuels sans tenir compte de leur évolution future. En outre, conformément à la législation belge, le portefeuille d'actifs détenu par le fonds de pension couvre largement les droits acquis calculés de façon prudente au 31/12/2024. De ce fait, il ne faut pas reconnaître de provision pour sous- financement dans les comptes annuels statutaires belges.

Le Leadership Squad participe à un régime de pension complémentaire entièrement financé par Proximus, qui consiste en un « Plan à Prestations Définies ». Ce régime correspond donc à une promesse faite par l'entreprise d'un certain montant à l'âge de la retraite, basé sur les règles du plan, un montant qui ne dépend pas du rendement d'un investissement. Sur la base d'un calcul actuariel selon la méthode PUC (Project Unit Credit), basé sur un taux d'actualisation nominal de 3,15 % et l'évolution attendue des salaires, le montant total des obligations DBO (Defined Benefit Obligation) s'élève à 6.841K EUR au 31 décembre 2024.

Mesures prises pour en couvrir la charge

	Code	Exercice
PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME		
Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées	9220	
Bases et méthodes de cette estimation		

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

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

	Exercice
L'option de vente fait référence au droit accordé par Proximus aux participations ne donnant pas le contrôle d'une de ses filiales de vendre leurs actions.	7.500.000

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

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

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

	Exercice

APERÇU DES AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements :

Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069
Engagement de location de	
bâtiments	*323.791.708*
sites	*79.138.510*
équipement technique de réseau	*10.758.373*
véhicules	*46.117.748*

Garanties reçues :

pour couverture de Proximus S.A. de droit public	
des banques (garanties bancaires)	32.062.951
pour couverture d'engagements de tiers vis-à-vis de Proximus S.A. de droit public	
des banques (garanties bancaires)	30.651.391
garanties reçues de tiers	5.000.000
comme dépôts à la Caisse des Dépôts et Consignation	1.493.665

Droits :

Droit de ligne de crédit long terme	50.000.000
Droit de ligne de crédit court terme	725.000.000
Droit de ligne de crédit chez Proximus S.A.	156.879.637
Droit d' émission de "Commercial papers"	1.000.000.000
Dont émis 0	
Droit d' émission d'Euro Medium Term Notes	5.000.000.000
Dont émis 3.600.000.000	
Currency and Interest Rate Swaps (échange d'un taux d'intérêt fixe contre un variable)	10.882.069

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

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

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

HCL

En 2021, Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies par lequel cette société exploite et maintient l'infrastructure de cloud privé de Proximus. HCL et Proximus ont conclu un arrangement 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, qui est reconnue comme une vente et un crédit-bail en BEGAAP et pour laquelle Proximus a l'obligation de racheter les actifs.

Contingences et engagements en relation avec les coentreprises et les entités associées de fibre (Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien):

- Imposés aux entités de fibre :
  - Après la période de déploiement, Unifiber est tenue de respecter les ratios cibles de dette nette/EBITDA définis dans leurs accords d'actionnaires. La trésorerie disponible doit être utilisée pour atteindre ces objectifs en priorité avant toute distribution aux actionnaires.

- Imposé aux actionnaires des entités fibre
  - Proximus a l'obligation contractuelle de soutenir financièrement Unifiber en acquérant un volume prédéfini de connexions fibre pour les zones déjà déployées. Cela se fera par la migration complète de sa base de clients et l'abandon de son réseau cuivre quelques années après l'achèvement du déploiement de la fibre. Pour Glasfaser Ostbelgien, il n'y a pas de volume prédéfini, mais il y a toujours l'engagement de migration.
  - Lors de la survenance d'un "Flip Over Event" (tel que l'achèvement du déploiement du réseau sur un nombre ciblé de foyers, une date prédéfinie, etc.), les actionnaires des entités fibre sont obligés de transférer le nombre minimum d'actions requis à Proximus pour que ce dernier obtienne le contrôle en ayant la majorité des actions. Si nécessaire, et de la manière la plus limitée possible, des adaptations pourraient être apportées aux accords d'actionnaires afin d'assurer le contrôle par Proximus après le Flip Over. Le premier changement de contrôle devrait avoir lieu en 2031.
  - Au moment du Flip Over, Proximus a le droit d'acquérir le nombre d'actions nécessaire pour détenir au moins 50% plus une et jusqu'à 75% moins une des actions de Glasfaser Ostbelgien.
  - Unifiber et Glasfaser Ostbelgien maximiseront leur financement par la dette et les flux de trésorerie opérationnels. 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 dans Unifiber sont mises en gage auprès des institutions financières dans le cadre des arrangements de financement obtenus par Unifiber. Il en va de même pour les actions détenues dans Glasfaser Ostbelgien.

Droits d'utilisation du spectre

Proximus a obtenu des licences de spectre moyennant une contrepartie composée d'une "redevance unique" capitalisée, amortie et payée en versements annuels, ainsi que du paiement de redevances annuelles indexées, que le Groupe considère comme variables et conditionnelles. Ces redevances annuelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Leur valeur actuelle nette s'élève à 262 millions d'euros, sur la base d'un taux d'actualisation de 3,3 %.

Activités de centre de données

Proximus SA s'est engagée à vendre ses activités de centre de données en transférant les actions de sa filiale, Datacenter United Brussels, à DCU Invest NV. L'activité de centre de données est évaluée à 128 millions d'euros.

Avant la vente des actions, Proximus SA transférera les activités de centre de données à Datacenter United Brussels par le biais d'une contribution en nature de l'unité commerciale de centre de données par Proximus NV. De plus, ConnectImmo SA (une filiale à 100%) contribuera les bâtiments à Evere et à Malines liés aux activités de centre de données de Proximus SA à Datacenter United Brussels par le biais d'une scission partielle de ConnectImmo, en échange d'actions de Datacenter United Brussels émises à Proximus SA.

Taxe sur les pylônes

En 2024, il y a eu des évolutions positives et négatives dans la jurisprudence qui ont abouti à une révision des provisions avec un impact net limité. La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

UNITE T.V.A.

La société est membre d'une unité TVA., dénommée 'Proximus VAT Group', établie le 1er octobre 2010, sous le numéro de TVA BE0829.001.392. Tous les membres de l'unité TVA sont solidairement tenus vis-à-vis de l'Etat du paiement de la TVA, des intérêts, des amendes et des frais exigibles du fait des opérations des membres de l'unité TVA. Au 31/122024, les membres du Groupe TVA de Proximus sont: Proximus S.A. de droit public, Proximus NXT IT., ConnectImmo S.A., Be-Mobile S.A., ClearMedia S.A., Davinsi Labs S.A., Proximus Luxembourg Technology Services, Codit, Codit Holding, Codit Managed Services, Mobile Vikings S.A, Proximus ADA S.A., Telesign Belgium SRL, DOKTR SRL et depuis 01/10/2024 Fiberklaar SA et Fiberklaar Midco SA.

Plaintes et procédures judiciaires

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

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

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

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

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

   Au cours de la perquisition d'octobre 2010, un grand nombre de documents ont été saisis (documents électroniques comme la copie complète de « mail box » et d'archives et autres fichiers). Proximus et l'Auditeur ont échangé largement leurs points de vue respectifs sur la façon de traiter les données saisies. Proximus souhaitait assurer que le « legal privilege » (LPP) des avocats et la confidentialité des avis des juristes d'entreprise soient garantis. De plus, Proximus cherchait à éviter que les autorités de concurrence accèdent à des données sensibles qui étaient en dehors de l'objet de l'enquête. N'ayant pu convaincre l'Auditeur de sa position, Proximus a entamé deux procédures : une devant la Cour d'Appel de Bruxelles et une autre devant le Président du Conseil de la Concurrence visant à suspendre la communication à l'équipe d'enquête des données « LPP » et des données hors sujet. Le 5 mars 2013, la Cour d'Appel a rendu une décision favorable dans le cadre du recours introduit au cours de duquel elle a statué que les enquêteurs n'ont pas le pouvoir de saisir les documents contenant des avis des juristes d'entreprise et les documents hors objet de l'enquête et que ces documents doivent être écartés ou détruits. Il faut noter que cette décision est relative à la procédure et ne porte pas sur le fond de l'affaire.

Le 14 octobre 2013, l'autorité de concurrence a introduit un pourvoi en cassation contre cette décision. Proximus s'est jointe à la procédure en cassation. Finalement, le 22 janvier 2015, La Cour de Cassation a décidé de confirmer l'arrêt du 5 mars 2013, à l'exception d'une restriction relative aux documents plus anciens, qui a été annulée. Il appartient à la Cour d'appel de prendre une nouvelle décision concernant cette dernière restriction.
En mars 2014, KPN a retiré sa plainte, Mobistar reste le seul plaignant.

2. Dossiers liés aux tarifs on-net mobiles

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

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

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

Dans son arrêt intermédiaire du 7 octobre 2020, la Cour d'Appel de Bruxelles a annulé partiellement la décision du 26 mai 2009 du Conseil de la Concurrence, se basant sur le raisonnement que (i) l'Autorité belge de la concurrence ne pouvait pas constater l'existence d'un abus de position dominante en 2004 sur la base des documents saisis lors de la perquisition illégale, alors que (ii) les documents saisis lors de la perquisition illégale n'étaient pas indispensables pour prouver l'existence d'un abus en 2005. En conséquence, la Cour a décidé que la procédure devait se poursuivre uniquement pour la dernière période (tant pour les autres arguments de procédure que sur le fond). Proximus a lancé un « pourvoi en cassation » contre l'arrêt dans la mesure où, selon Proximus, la décision n'aurait pas dû être annulée partiellement (2004), mais bien totalement (2004 et 2005), précisément à cause de l'illégalité de la perquisition.
Ce « pourvoi en cassation » a été rejeté le 12 janvier 2023, ce qui veut dire que la procédure devant la Cour d'Appel de Bruxelles se poursuit.

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

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

Le 17 juin 2024, le Tribunal de commerce de Bruxelles a décidé de nommer des experts. Suite à cette décision, les parties ont entamé des discussions de règlement, ce qui a conduit à un accord le 26 décembre 2024, mettant définitivement fin à cette procédure.

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

ENTREPRISES LIÉES	Codes	Exercice	Exercice précédent
Immobilisations financières	(280/1)	3.440.633.438	2.487.072.971
Participations	(280)	3.440.633.438	2.487.072.971
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
Créances	9291	115.986.970	304.914.121
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	115.986.970	304.914.121
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	1.029.665.096	1.556.537.194
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	1.029.665.096	1.556.537.194
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	89.474.177	101.046.300
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421	108.297.567	245.110.192
Produits des actifs circulants	9431	3.797.672	2.384.332
Autres produits financiers	9441	1.809.724	4.800.977
Charges des dettes	9461	29.579.482	28.201.053
Autres charges financières	9471	2.251.032	3.069.614
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

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

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES ASSOCIÉES			
Immobilisations financières	9253	48.670.811	151.631.948
Participations	9263	48.670.811	151.631.948
Créances subordonnées	9273		
Autres créances	9283		
Créances	9293	9.173.094	3.330.308
A plus d'un an	9303		
A un an au plus	9313	9.173.094	3.330.308
Dettes	9353	7.991.441	6.191.310
A plus d'un an	9363		
A un an au plus	9373	7.991.441	6.191.310
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées	9383		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9393		
Autres engagements financiers significatifs	9403		
AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION			
Immobilisations financières	9252		
Participations	9262		
Créances subordonnées	9272		
Autres créances	9282		
Créances	9292		
A plus d'un an	9302		
A un an au plus	9312		
Dettes	9352		
A plus d'un an	9362		
A un an au plus	9372		

	Exercice
TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ	
Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société	

Informations supplémentaires

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

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

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

	Codes	Exercice
LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES		
Créances sur les personnes précitées	9500	
Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé		
Garanties constituées en leur faveur	9501	
Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur	9502	
Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable		
Aux administrateurs et gérants	9503	3.527.349
Aux anciens administrateurs et anciens gérants	9504	

	Codes	Exercice
LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)		
Emoluments du (des) commissaire(s)	9505	434.268
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)		
Autres missions d'attestation	95061	94.585
Missions de conseils fiscaux	95062	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95063	257.120
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)		
Autres missions d'attestation	95081	
Missions de conseils fiscaux	95082	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95083	482.375

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

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS NON ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

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

				Exercice		Exercice précédent	
Catégorie d'instruments financiers dérivés	Risque couvert	Spéculation / couverture	Volume	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
1 IRCS	Devise et intérêts	Couverture	10.882.069		-876.744		55.914
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	600.000.000		0		0
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		0		0
Swap de taux d'intérêt	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		55.732.693		57.663.315
Zero collar swaption	taux d'intérêt	Couverture	500.000.000		12.211.143		13.398.231
Contrat d'achat à terme devises	Devise	Couverture	61.632.053		-3.310.169		1.885.049
Contrat d'achat d'électricité virtuelle	Coût de l'électricité	Couverture	0		-3.536.187		-3.272.662

	Valeur comptable	Juste valeur
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES COMPTABILISÉES À UN MONTANT SUPÉRIEUR À LA JUSTE VALEUR		
Montants des actifs pris isolément ou regroupés de manière adéquate		
Raison pour lesquelles la valeur comptable n'a pas été réduite		
Eléments qui permettent de supposer que la valeur comptable sera recouvrée		

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

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

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

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

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

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

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

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

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

* Biffer la mention inutile.

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

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

	Codes	Exercice
Mentions en application de l'article 3:65, §4 et §5 du Code des sociétés et des associations		
Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9507	1.562.926
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)		
Autres missions d'attestation	95071	166.985
Missions de conseils fiscaux	95072	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95073	257.120
Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	9509	540.011
Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)		
Autres missions d'attestation	95091	704.596
Missions de conseils fiscaux	95092	
Autres missions extérieures à la mission révisorale	95093	482.375

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

REGLES D'EVALUATION

Les règles d'évaluation sont conformes aux dispositions de l'A.R. du 29 avril 2019 livre 3 exécution de la loi sur les sociétés et les associations.

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

BILAN

FRAIS D'ETABLISSEMENT

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

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

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

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation est limitée dans le temps sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques :

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

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

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

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

Le goodwill résultant de la fusion de Scarlet est amorti sur 3 ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

Les immobilisations corporelles ayant une durée de vie utile limitée sont amorties selon la méthode linéaire (sauf pour les immobilisations corporelles acquis en 2018 et 2019).
Les immobilisations corporelles acquises en 2018 et 2019 sont amorties selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

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

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

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

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

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

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

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

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

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

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

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

CREANCES A PLUS D'UN AN

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

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

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION

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

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

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

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

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

CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

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

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

PLACEMENTS DE TRESORERIE

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

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

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

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

VALEURS DISPONIBLES

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

PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES

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

Dans le cadre des plans de départ, des provisions sont constituées dès approbation en commission paritaire. Elles représentent la valeur actuelle des avantages accordés durant la période d'inactivité tant pour les bénéficiaires actuels que futurs.
Dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, une provision est constituée aussi bien pour les bénéficiaires actuels que pour les futurs. Pour les bénéficiaires actuels la provision est déterminée comme une valeur actuelle de l'obligation en vertu des avantages accordés. Pour les bénéficiaires futurs cette provision est constituée au fur et à mesure en fonction des années de service afin qu'au moment de la mise à la pension, la provision atteigne aussi la valeur actuelle des obligations en vertu des avantages accordés.

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

Les impôts différés sont comptabilisés conformément aux articles 3:54 de l'A.R. du 29 avril 2019.

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

Les dettes sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

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

- les emprunts en devises au cours en vigueur à l'instant où l'emprunt est contracté ;

- les dettes commerciales au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la réception du bien ou service.

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

ECARTS DE CONVERSION

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

COMPTE DE RESULTATS

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

Les produits sont enregistrés sur la période à laquelle ils se rapportent, indépendamment de leur encaissement.
Le chiffre d'affaires tient compte des remises commerciales et de celles liées aux volumes.
Les flux de revenus spécifiques et leurs critères de comptabilisation sont les suivants :

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

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

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

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

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

AFFECTATION DU BENEFICE ET EVOLUTION DES RESERVES

En 2024, le bénéfice de l'exercice à affecter se chiffre à 360.486.285 EUR.

- 5 % de ce bénéfice net est à affecter à la réserve légale. Etant donné que cette obligation n'est plus d'application lorsque la réserve légale a atteint 10% du capital, limite atteinte entre temps, il n'y a pas d'affectation à la réserve légale.
- Il y a un bénéfice reporté des exercices précédents de 65.110.006 EUR.

Le bénéfice à affecter s'élève alors à 425.596.291 EUR. L'affection suivante sera proposée à l'Assemblée Générale d'avril 2025.

- 53.201.922 EUR affectation net sur les capitaux propres (réserves), détaillé comme suite:
  - 53.618.143 EUR prélèvement sur les réserves disponibles;
  - 758.340 EUR prélèvement sur les réserves principalement dans le cadre des exercices d'options sur actions;
  - 758.340 EUR affectation aux réserves disponibles;
  - 416.221 EUR affectation aux autres réserves (indisponibles) pour la rémunération des actions propres.
- 193.464.857 EUR la rémunération du capital (dividendes brutes) comme décidé par l'Assemblée Générale. Ce montant peut être détaillé comme suit :
  - 161.339.937 EUR a été versé le 06 décembre 2024 comme dividende intérimaire;
  - 121.247 euros ont également été récupérés en 2024 en raison de l'évolution des stocks de trésorerie;
  - 32.246.167 EUR, le montant restant qui sera versé en avril 2025.
- Le bénéfice à reporter qui en résulte se chiffre à 285.333.356 EUR.

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

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

1. Ventes et prestations	0,00	EUR
2. Coûts des ventes et des prestations	316.991,49	EUR
Résultat d'exploitation (perte)	(316.991,49)	EUR

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

SUBSIDE EN CAPITAL

En 2024, Proximus a été attribué des subsides en capital de pouvoirs ou institutions publics pour un montant 477.460 EUR.

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES

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

Au cours de l'exercice	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	7.915,3	5.586,3	2.329,0
Temps partiel	1002	1.016,1	466,4	549,7
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	8.686,0	5.947,1	2.738,9
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	11.823.225	8.534.622	3.288.603
Temps partiel	1012	1.103.359	528.578	574.781
Total	1013	12.926.584	9.063.200	3.863.384
Frais de personnel				
Temps plein	1021	809.155.619	584.001.161	225.154.458
Temps partiel	1022	75.521.626	36.169.195	39.352.431
Total	1023	884.677.245	620.170.356	264.506.889
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	12.210.696	8.559.858	3.650.838

Au cours de l'exercice précédent	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	8.996,3	6.183,8	2.812,5
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	13.356.275	9.399.161	3.957.114
Frais de personnel	1023	879.729.356	621.562.103	258.167.253
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	11.836.859	8.363.189	3.473.670

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

A la date de clôture de l'exercice	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs	105	7.686	975	8.425,2
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	7.545	975	8.284,2
Contrat à durée déterminée	111	141		141,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	5.403	442	5.745,4
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	1.470	209	1.631,5
de niveau supérieur non universitaire	1202	1.266	105	1.346,1
de niveau universitaire	1203	2.667	128	2.767,8
Femmes	121	2.283	533	2.679,8
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	529	259	717,4
de niveau supérieur non universitaire	1212	506	151	619,6
de niveau universitaire	1213	1.248	123	1.342,8
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	161	2	162,3
Employés	134	7.513	973	8.250,9
Ouvriers	132			
Autres	133	12		12,0

PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Nombre moyen de personnes occupées	150	40,7	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	80.483	
Frais pour la société	152	1.690.759	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice	205	293	3	295,4
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	210	137	3	139,4
Contrat à durée déterminée	211	156		156,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice	305	729	103	809,2
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	310	640	103	720,2
Contrat à durée déterminée	311	89		89,0
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313			
Par motif de fin de contrat				
Pension	340	118	47	154,4
Chômage avec complément d'entreprise	341			
Licenciement	342	86	7	91,3
Autre motif	343	525	49	563,5
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants	350			

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

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	5.639	5811	2.647
Nombre d'heures de formation suivies	5802	242.225	5812	103.780
Coût net pour la société	5803	21.760.897	5813	9.323.327
dont coût brut directement lié aux formations	58031	21.555.908	58131	9.235.501
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	204.989	58132	87.826
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821	5.167	5831	2.512
Nombre d'heures de formation suivies	5822	133.077	5832	77.795
Coût net pour la société	5823	11.955.305	5833	6.988.925
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour la société	5843		5853	

BILAN SOCIAL

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

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

Code 109 & 110 :

	Codes	1. Temps plein	2.Temps partiel	3.Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 109	1.177	270	1.378
Personnel contractuel	code 110	6.398	705	6906.2

Code 209 & 210 :

	Codes	1. Temps plein	2.Temps partiel	3.Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 209	0	0	0,0
Personnel contractuel	code 210	137	3	139,4

Code 309 & 310 :

	Codes	1. Temps plein	2.Temps partiel	3.Total en équivalents temps plein
Personnel statutaire	code 309	101	37	129,4
Personnel contractuel	code 310	539	66	590,8

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

Code 1023

Le code 1023 du bilan social reprend les coûts du personnel relatifs aux membres du personnel pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA, plus précisément :
- les frais repris à la rubrique 62

Comme en 2023, le split hommes /femmes du code 1023 pour l'année 2024, a été établi principalement sur base d'un inventaire complet et d'une répartition hommes/femmes des données salariales provenant du calcul de la paie de l'année 2024.

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

Au cours de l'année 2024, Proximus a reçu des subventions pour la formation des travailleurs pour un montant de 131.954,74 EUR dans le cadre des congés-éducation payés relatifs à l'année 2023.

Rapport de gestion Proximus SA de droit public

2024

1 L'évolution et les résultats de Proximus en 2024 4

1.1 Commentaires sur les comptes annuels 4

2 Rapport de gestion des risques 7

2.1 Les risques d'entreprise 7

2.2 Risques opérationnels 16

2.3 Comité de gestion des risques et conformité 19

2.4 Audit interne 20

3 Sustainability statement 22

3.1 Risques liés au changement climatique 22

3.2 Diversité et inclusion 22

4 Evénements postérieurs à la clôture 23

5 Evénements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement de Proximus 23

6 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision 24

7 Évolution des activités de recherche et de développement 24

7.1 Réseaux Gigabit 24

7.2 Fibre 25

7.3 La 5G, catalyseur d'innovation 25

7.4 Soins de santé 25

7.5 Lens On Ghent: comment donner vie à l'histoire grâce à une technologie de pointe 26

7.6 Construire l'avenir de l'innovation quantique 26

7.7 Proximus Ada 27

7.8 L'IA pour optimiser le service client 27

7.9 Initiatives internes de soutien à l'innovation 28

7.10 Innover pour une gestion durable de l'énergie 28

7.11 Partenariat stratégique avec Microsoft dans le domaine des communications digitales et du cloud 29

7.12 Opérations internationales 30

8 Déclaration de Gouvernement d'Entreprise 31

Modèle de gouvernance de Proximus 31

9 Dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020 32

9.1 Relationship Agreement 32

9.2 Caractéristiques les plus importantes des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques 32

10 Environnement de contrôle 33

10.1 Organisation du contrôle interne 33

10.3 Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle 35

10.4 Information et communication 35

10.5 Supervision et évaluation du contrôle interne 36

11 Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités 37

11.1 Conseil d'Administration 37

12.1 Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration 41

12.3 Rémunération des membres du Leadership Squad 46

12.4 Recouvrement de rémunération variable due 62

12.5 Principales dispositions des relations contractuelles 63

13 Position de conflit d'intérêts 69

14 Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations 71

15 Divers 74

15.1 Succursales 74

15.2 Utilisation d'instruments financiers 74

15.3 Membres du Collège des Commissaires 75

15.4 Mandat du réviseur désigné pour la certification des comptes consolidés du Groupe Proximus 75

16 En conclusion 76

Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'assemblée générale du 16 avril 2025 relatif aux comptes annuels de Proximus SA de droit public arrêtés au 31 décembre 2024

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2024 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2024.

1 L'évolution et les résultats de Proximus en 2024

1.1 Commentaires sur les comptes annuels

1.1.1 Bilan

Les immobilisations incorporelles ont diminué de 444 millions d'euros pour atteindre 1 431 millions d'euros. Cela est dû à l'amortissement du goodwill, résultant des fusions par absorption, et aux amortissements réguliers qui ont dépassé les nouveaux investissements dans les actifs informatiques et les droits de diffusion. Les immobilisations corporelles ont augmenté de 234 millions d'euros pour atteindre 3 844 millions d'euros, principalement en raison de l'augmentation significative des investissements dans la fibre optique et la transformation numérique, ainsi que du renouvellement et de la consolidation du réseau mobile, soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité de Proximus NV.

Les participations dans les entreprises affiliées et les entreprises avec une participation ont augmenté de 850 millions d'euros pour atteindre 3 490 millions d'euros. Les actions restantes de Fiberklaar ont été achetées pour 243 millions d'euros. En 2024, diverses augmentations de capital ont eu lieu dans d'autres filiales du groupe Proximus, y compris Proximus Global (1 385 millions d'euros) et Proximus NXT (70 millions d'euros, en partie en espèces et en partie par l'apport en nature de l'activité ICT de Proximus à Proximus NXT), Fiberklaar (70 millions d'euros) & autres (17 millions d'euros). Les actions de Belgacom International Carrier Services SA (BICS) ont été transférées de Proximus NV à Proximus Global dans le cadre d'une augmentation de capital de Proximus Global (-768 millions d'euros) et une partie des actions de Proximus Global a été vendue à Clearbridge (-165 millions d'euros).

Les stocks et les commandes en cours ont diminué de 35 millions d'euros pour atteindre 108 millions d'euros. Les créances à un an maximum ont diminué de 191 millions d'euros pour atteindre 465 millions d'euros, principalement en raison des dividendes accordés par les filiales en 2023, reçus en 2024 pour 230 millions d'euros.
Les investissements ont diminué de 350 millions d'euros pour atteindre 243 millions d'euros, principalement en raison de la réévaluation des actions propres (-50 millions d'euros), d'une diminution des dépôts sur comptes à terme et de l'achat de papier commercial.
Les liquidités ont légèrement diminué de 2 millions d'euros pour atteindre 153 millions d'euros.

Les capitaux propres ont augmenté de 167 millions d'euros pour atteindre 1 470 millions d'euros, principalement parce que le résultat net était supérieur à l'affectation des bénéfices.
Les provisions pour risques et charges ont diminué de 29 millions d'euros pour atteindre 459 millions d'euros, principalement en raison de la légère diminution du taux d'actualisation et des paiements sortants, qui ont affecté les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi. D'autre part, il y a eu une diminution de la provision constituée pour la remise en état des sites.
Les dettes à plus d'un an ont augmenté de 828 millions d'euros pour atteindre 4 735 millions d'euros en raison de l'émission d'une nouvelle obligation à 10 ans dans le cadre du programme EMTN existant, pour un montant de 700 millions d'euros et de l'émission d'une obligation hybride pour un montant de 700 millions d'euros. De plus, il y a eu le transfert vers les dettes à moins d'un an d'une obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en 2025, et des dettes commerciales plus faibles.

Les dettes à moins d'un an ont diminué de 891 millions d'euros pour atteindre 2 949 millions d'euros. La partie à court terme des dettes à plus d'un an a diminué de 434 millions d'euros en raison du transfert des dettes à plus d'un an pour un prêt de 500 millions d'euros arrivant à échéance en 2025, du remboursement en 2024 d'un prêt de 600 millions d'euros et d'un prêt intragroupe de 400 millions d'euros. Les dettes financières ont augmenté de 376 millions d'euros en raison d'un prêt intragroupe renouvelé de 400 millions d'euros, considéré comme dette à court terme des dettes à plus d'un an en 2023. Les dettes commerciales ont diminué de 104 millions d'euros. Les principales raisons de cette diminution sont le transfert des activités ICT à Proximus NXT, et les dépenses d'investissement dans la fibre optique qui ont dépassé le plafond.

Les avances sur contrats ont diminué de 34 millions d'euros. Les autres dettes ont diminué de 696 millions d'euros car le paiement du transfert des actions de BICS à Proximus NV pour 551 millions d'euros a eu lieu en 2024, et également en raison de la diminution du dividende à distribuer (-194 millions d'euros). Les revenus différés ont diminué de 22 millions d'euros.
Au 31 décembre 2024, les dettes à court terme dépassent les actifs à court terme. Cependant, Proximus bénéficie de diverses sources de financement, telles que les excédents de trésorerie directement disponibles au sein du Groupe, l'émission de papier commercial à court terme, l'utilisation des facilités de crédit existantes et/ou l'utilisation de son programme existant de billets de trésorerie à moyen terme en euros.

1.1.2 Compte de résultats

Par rapport à 2023, le résultat d'exploitation en 2024 est passé de 4.481 millions d'euros à 4.503 millions d'euros. Le chiffre d'affaires a augmenté de 30 millions d'euros, en partie en raison des augmentations de prix et de la croissance de l'activité, mais compensé par le transfert des activités ICT de Proximus NV à Proximus NXT. Les autres produits d'exploitation ont augmenté et il y a eu une diminution des immobilisations produites. Proximus a reçu une avance non remboursable de 30 millions d'euros d'Immobel en 2023 dans le cadre de la vente des tours. Comme Immobel n'a pas exercé l'option d'achat en 2024, l'avance a été comptabilisée en tant que produit d'exploitation non recurrent.

Les coûts d'exploitation ont diminué de 11 millions d'euros pour atteindre 4 372 millions d'euros. Les achats de marchandises ont diminué de 58 millions d'euros. La diminution des services et autres biens de 21 millions d'euros en 2024 est en partie due à un contrôle des coûts accru et à la stabilisation des prix des services et des utilités. Les salaires ont augmenté de 14 millions d'euros. Ceci est principalement dû au fait que le système de primes collectives via la répartition des bénéfices (sans impact sur les salaires) a été remplacé par un nouveau système de primes qui est enregistré comme faisant partie des salaires. En raison des investissements toujours élevés, les amortissements ont augmenté de 19 millions d'euros.

Les coûts d'exploitation non récurrents ont augmenté de 51 millions d'euros, principalement en raison d'amortissements exceptionnels sur les bâtiments et de règlements.

Le résultat d'exploitation pour 2024 correspond à un bénéfice de 131 millions d'euros, contre un bénéfice de 97 millions d'euros en 2023.

Les revenus financiers ont augmenté de 254 millions d'euros pour atteindre 532 millions d'euros, principalement en raison des plus-values réalisées sur la vente et le transfert d'immobilisations financières (Proximus Global & Belgacom International Carrier Services), partiellement compensées par une diminution des dividendes reçus en 2024.

Les charges financières ont augmenté de 90 millions d'euros pour atteindre 275 millions d'euros. Cela est dû à la réévaluation des actions propres, entraînant une perte de 50 millions d'euros en 2024 contre une perte de 3 millions d'euros en 2023, et à une augmentation des charges d'intérêts de 57 millions d'euros.

Le bénéfice avant impôts en 2024 s'est élevé à 388 millions d'euros (contre 191 millions d'euros en 2023).

L'impôt sur les sociétés a diminué de 28 millions d'euros pour atteindre 29 millions d'euros. La baisse du taux d'imposition effectif pour 2024 par rapport à l'année dernière est principalement due à l'augmentation de l'EBT, compensée par plusieurs corrections ponctuelles. Le taux d'imposition effectif pour 2024, qui s'élève à 11,2 %, est influencé positivement par des ajustements de la provision pour impôts relatifs aux années précédentes (enregistrement d'attributs fiscaux reportés non comptabilisés précédemment et d'incitations fiscales à l'investissement relatives aux années précédentes mais accordées en 2024) et par un gain de réévaluation non imposable. L'ETR pour l'exercice 24, corrigé des éléments ci-dessus, s'élève à 20,0 %.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant répartition des bénéfices s'est élevé à 360 millions d'euros en 2024, contre 135 millions d'euros en 2023.

1.1.3 Affectation du bénéfice

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

2024			
Bénéfice de l'exercice à affecter	+	360.486.285	EUR
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	+	65.110.006	EUR
Bénéfice à affecter	=	425.596.291	EUR
Prélèvements sur les capitaux propres	+	54.376.483	EUR
Affectations aux capitaux propres	-	1.174.561	EUR
Bénéfice à distribuer (rémunération du capital)	-	193.464.857	EUR
Bénéfice à reporter	=	285.333.356	EUR

Le 6 décembre 2024 un dividende intérimaire de € 161 millions a été payé.

1.1.4 Droits et engagements hors bilan

Proximus détient le droit d'émettre des « Commercial Papers » pour un total de 1.000 millions d'euros, dont 0 millions d'euros ont été émis à fin 2024, ainsi que le droit d'émettre des « Euro Medium Term Notes » pour un montant total de 5.000 millions d'euros, dont 3 600 millions d'euros ont été émis à fin 2024.

Le 26 octobre 2020, Proximus a signé une facilité de crédit renouvelable et durable de 700 millions d'euros pour une période de trois ans avec une option permettant de prolonger deux fois par des périodes supplémentaires d'un an. En 2024, cette facilité a été prolongée. Au 31 décembre 2024, il n'y avait pas de solde restant dû au titre de cette facilité de crédit.

2 Rapport de gestion des risques

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

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

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

Les risques liés à la durabilité et l'impact qu'ils sont de nature à avoir sur les personnes, la société et l'environnement sont repris dans le Rapport de durabilité : "Analyse de double matérialité".

2.1 Les risques d'entreprise

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

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

Chaque membre du Proximus Leadership Squad (PLS) s'approprie un sous-ensemble de risques prioritaires et identifie les principales parties prenantes internes responsables du suivi. La priorisation et le traitement des risques sont réexaminés au moins une fois par an, ou chaque fois que le contexte change. Le rapport ERM, qui offre une vue d'ensemble des principaux risques et de leurs plans de traitement respectifs, est examiné et validé par le PLS. Pour de plus amples informations, consulter la "Déclaration sur la gouvernance d'entreprise". Les principales conclusions et les résultats sont ensuite examinés par le Conseil d'administration.

Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice ERM, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Capital humain : attrait, rétention et développement des talents
- Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts
- Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications – marché résidentiel
- Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises
- Risques réglementaires et juridiques
- Convergence des intérêts des actionnaires

2.1 Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre optique est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses d'envoi et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée. Proximus a pour ambition de fournir une couverture réseau gigabit à 100 % des locaux en Belgique, en maximisant la couverture en fibre optique, afin :

- De répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de booster l'ARPU ;
- De conserver et d'accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et entreprises ;
- D'attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale ;
- De simplifier le modèle économique et de réduire les coûts d'exploitation, en cessant la vente de connexions cuivre et en les supprimant progressivement dans un délai maximal de cinq ans après le déploiement de la fibre dans une zone donnée.

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

Ces dernières années, Proximus a considérablement augmenté ses investissements pour accélérer le déploiement d'un réseau à fibre optique performant, totalement 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. Proximus déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à la plus forte densité de population. En 2021, afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). En juillet 2024, Proximus a acquis la pleine propriété de Fiberklaar afin de renforcer son autonomie stratégique et sa flexibilité dans le déploiement de la fibre en Flandre. Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GoFiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus dispose de la plus grande proportion de réseau de fibre optique jusqu'au domicile (Fiber-tothe-Home – FTTH) en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH

concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'investissement de Proximus en exerçant une pression sur les prix de gros et de détail, en compliquant l'échelonnement des prix et en exigeant une plus grande différenciation entre les offres. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune, ayant pour objet de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. La mise en place de Wyre a commencé à l'été 2023. Orange Belgium a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, et de 75 % de l'empreinte nationale d'ici à 2040. Digi a lancé une offre fibre en décembre 2024. Celle-ci se limite pour l'heure à certains quartiers de Bruxelles, mais l'entreprise a l'intention d'étendre rapidement la disponibilité de sa fibre optique, en visant deux millions de foyers d'ici deux ans.

Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration pour le déploiement de réseaux de fibres optiques en Flandre, afin d'améliorer l'accès aux réseaux gigabit à haut débit. Cette collaboration vise à accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre, afin de permettre à un plus grand nombre de consommateurs d'accéder aux réseaux gigabit à haut débit, tout en réduisant les travaux de génie civil. La réalisation de la collaboration dépend de la conclusion d'un accord final, de l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust, et de l'absence d'impacts réglementaires négatifs.

L'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail tendu (voir également "Capital humain : attrait, rétention et développement des talents"). Le déploiement d'autres travaux d'infrastructure pourrait avoir un impact négatif sur les capacités disponibles pour Proximus. La non-rétention des talents adéquats pourrait également entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient à leur tour de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de compétences cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs existants, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement. Proximus a notamment publié une charte de responsabilité sociétale pour le déploiement de la fibre en mars 2023.

La plupart des consommateurs belges non encore raccordés à la fibre ont déjà accès à une vitesse Internet plus élevée grâce à la VDSL ou au câble. Proximus atténue le risque d'une faiblesse de la demande en promouvant la fibre et ses avantages, notamment par des activités de marketing préalable au déploiement. Des campagnes publicitaires accompagnées de cas d'utilisation centrés sur le client ont créé une forte association de marque entre la fibre optique et Proximus. Afin de renforcer la supériorité technologique, la technologie fibre dépassant le gigabit avec une expérience à domicile améliorée a été déployée dans toutes les zones où la couverture fibre existe. La fibre est également disponible pour les clients des autres marques grand public de Proximus : Scarlet et Mobile Vikings.

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

Un risque de désabonnement pourrait apparaître en cas de problèmes d'expérience client lors de la migration depuis Proximus et d'autres opérateurs détenteurs d'une licence (Other Licensed Operators – OLO) vers la fibre. À titre d'exemple, des délais d'installation trop longs dans un contexte de forte demande et de manque de personnel disponible pourraient décourager les clients. La direction de Proximus surveille attentivement l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment avec des équipes dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un facteur important de création de valeur pour Proximus.

Tout retard dans le déploiement ou toute incohérence entre les zones de déploiement pourrait avoir un impact sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra pleinement se matérialiser qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre dans une zone de déploiement donnée. Pour les quelques clients qui ne peuvent effectuer de migration vers la fibre, Proximus doit recourir à une technologie alternative. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable. Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et nos objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

Le FTTH est une activité réglementée en Belgique. Les prix et conditions d'accès au FTTH sont contrôlés et/ou fixés par l'organe de réglementation. Des décisions réglementaires défavorables ou négatives sur la tarification FTTH et/ou les conditions d'accès pourraient avoir un impact négatif sur le déploiement de la fibre en Belgique et risqueraient d'accroître la fracture numérique entre les zones urbaines denses et les zones moins denses, qui s'avéreraient trop coûteuses à couvrir.

2.2 Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement nécessaires pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT.

Pour atténuer ce risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement (campagnes, approches "always on" sur les réseaux sociaux, présence sur des sites d'emploi externes, événements, etc.). Proximus a par ailleurs diversifié ses canaux de recrutement : parmi les mesures introduites, citons la recommandation par les collaborateurs (et récompense en cas de recrutement effectif), les stages, les jobs d'étudiants, etc. Nous mettons également à profit nos liens étroits avec des partenaires externes, y compris des agences locales et des bureaux de recrutement, pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, jouera un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement, grâce au programme FLECS-MSP et à son évolution future, avec le recours direct à des travailleurs indépendants.

Notre filiale, Proximus Ada, soutient Proximus dans l'expansion de son vivier de talents en science des données, IA et cybersécurité. En outre, le transfert de nos activités informatiques B2B dans un environnement informatique animé et dynamique (comme détaillé à la section "Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises" ci-dessous) renforcera notre capacité à attirer des talents dans le domaine

informatique. Proximus diversifie également sa recherche de talents sur le plan géographique, notamment à travers ses filiales serbes Proximus Doo et Telesign Doo. La clôture fructueuse de la transaction concernant Route Mobile a également ouvert de nouvelles perspectives en matière de recrutement de talents en Inde.

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

La mobilité interne au Groupe gagne en importance, un cadre dédié ayant été mis en place en 2024. Avec l'évolution du Groupe Proximus et l'internationalisation de ce dernier, des initiatives de synergies entre les équipes de recrutement ont vu le jour (salons de l'emploi communs, projets communs en matière de stages, par exemple) et continueront à être développées (programme de parrainage intragroupe, internationalisation du Graduate Program, etc.). Les actions de promotion de la mobilité interne ont permis à 738 collaborateurs de changer d'emploi au sein de la société en 2024.

Pour stimuler l'engagement des collaborateurs, la culture d'entreprise Think possible de Proximus encourage les méthodes de travail Agile pour davantage de responsabilisation, d'orientation client, de simplification et d'innovation. En outre, en 2024, un nouveau système d'évaluation et un nouveau système de rémunération (c'est-à-dire un système d'augmentation salariale plus simple pour faciliter la mise en correspondance avec le marché, ainsi qu'un système de bonus optimisé) ont été introduits pour les employés de Proximus SA, conformément à la transformation culturelle souhaitée. Ces changements systémiques mettent davantage l'accent sur les performances en se fondant sur une confiance mutuelle et un retour d'information clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. 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. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Informations sociales".

2.3 Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

Les joint-ventures et les partenariats, combinés à une empreinte de plus en plus globale, offrent l'opportunité de gagner en échelle et de réduire les coûts d'exploitation par rapport à des opérations autonomes. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et des risques de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

Pour compenser les effets généraux de l'inflation, le Groupe Proximus met en œuvre une discipline stricte de maîtrise des coûts et des programmes de réduction des dépenses. Bien qu'en bonne voie pour atteindre son

objectif de réduction des coûts pour la période 2019-2025, le Groupe Proximus verrait sa rentabilité chuter s'il était dans l'incapacité de concrétiser les économies restantes. Proximus explore en permanence des moyens d'améliorer et d'accélérer les réductions de coûts sans compromettre l'expérience client. Il s'agit notamment de tirer parti des solutions d'IA générative, de mettre en œuvre des initiatives de transformation du réseau (telles que la centralisation, la virtualisation et l'élimination progressive des anciens systèmes) et d'apporter des optimisations au travers du programme IT TCO (coût total de possession de l'IT) et des initiatives d'efficacité CAPEX (en se concentrant sur des améliorations dans le déploiement de la fibre optique et de la 5G et dans les renouvellements des connexions cuivre). Afin d'atténuer les pressions inflationnistes, nous entretenons des relations à long terme avec les fournisseurs, appliquons des protections contractuelles, procédons à des achats anticipés, établissons des stratégies multiples de recherche de talents et mettons en place des instruments de couverture des risques.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à une indexation salariale en 2024. Proximus SA amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées affecterait les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux de désabonnement est atténué par une stratégie "plus pour plus", les résultats commerciaux étant restés solides après les précédentes indexations de prix.

En partageant certaines parties de l'infrastructure du réseau mobile avec Orange Belgium, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge entre 2025 et 2026. Outre des coûts supplémentaires imprévus liés à la maintenance et à la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs à cet égard.

Bien que le secteur des télécommunications ait fait preuve de résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique risquerait d'entraîner une baisse des dépenses des clients, tant sur le marché des consommateurs que sur celui des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses

L'évolution du taux de désabonnement 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. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés.

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

2.4 Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

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

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

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

À la suite de la vente aux enchères des fréquences en 2022 accordant des conditions favorables à un nouvel opérateur, Citymesh et l’opérateur roumain Digi ont uni leurs forces pour acquérir une partie du spectre et gérer leur réseau en joint-venture. Celle-ci leur permettra de s’adresser aux entreprises (Citymesh) et aux particuliers (Digi). Digi a commencé ses opérations commerciales en Belgique en décembre 2024 en proposant des tarifs mobiles bas, ainsi qu’une offre d’Internet fixe sur son propre réseau de fibre (limitée à environ 10 000 foyers au moment du lancement). Orange Belgium a immédiatement répondu à l’offre de Digi en lançant un tarif équivalent par l’intermédiaire de sa sous-marque “Hey!”. L’environnement tarifaire pourrait se détériorer suite au lancement de Digi, et la croissance de l’ARPU pourrait être affectée négativement.

En août 2023, Proximus a conclu un accord avec Digi et Citymesh Connect sur les services wholesale mobiles, limités au réseau 4G, ainsi que sur l’infrastructure mobile. Digi vise à déployer son propre réseau mobile et à atteindre une couverture de 30 % de la population en 5G d’ici la fin de 2025. L’accord de vente wholesale atténue l’impact potentiel sur les revenus à court terme du Groupe Proximus par le biais des revenus de vente wholesale.

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 lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d’avance en termes d’expérience mobile pour les 20 prochaines années.

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet également d’atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, de réduire l’exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Proximus a également amélioré de manière constante ses propositions de valeur multi-play et a amélioré de manière structurelle l’expérience et le service client.

Outre la dynamique concurrentielle, l’évolution des besoins des clients, comme l’accélération du phénomène de “cord cutting” (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), pourrait affecter le chiffre d’affaires et la fidélité client, ainsi que le coût par client pour la TV digitale, en raison des frais fixes élevés. La concurrence des services de streaming fait grimper le coût de contenus exclusifs. Proximus atténue ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale, à une stratégie de partage de contenu pour les droits sportifs ainsi qu’à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming. La supériorité du réseau / produit et les services numériques pertinents accessibles sur la nouvelle application Proximus+, qui étend les fonctionnalités au-delà de la gestion des produits Proximus en incluant la mobilité, la consommation d’énergie, la gestion du budget et les activités dans les environs, contribuent à atténuer les risques liés à la fidélité des clients et à la pertinence de la marque.

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

Les performances financières nationales de Proximus pourraient être affectées par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devrait s'adapter rapidement et avec pertinence pour éviter ou limiter l'impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

2.5 Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

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

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

Sur un marché ICT hautement concurrentiel, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, a permis de mettre en place une marque forte en vue d'acquérir une position de leadership au Benelux. Avec l'ambition d'améliorer davantage ses offres informatiques et de tirer parti de son expertise de pointe dans des domaines tels que l'espace de travail, le cloud, le cloud souverain, la sécurité et l'IA, Proximus a transféré ses activités informatiques B2B à sa société affiliée, Proximus NXT IT, le 1er juillet 2024. Cette fusion permet de se concentrer davantage sur les aspects spécifiques du secteur ICT, en favorisant une identité B2B distincte et en renforçant son intégration avec l'écosystème d'affiliés et de partenaires de Proximus.

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

2.6 Risques réglementaires et juridiques

Proximus est une entreprise publique autonome qui a adopté la forme juridique d'une société anonyme de droit public belge. Elle est donc également régie par certaines dispositions du droit public et administratif belge. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés privées à responsabilité limitée et les dispositions et principes spécifiques du droit public et administratif a, par le passé, présenté et peut continuer à présenter des difficultés d'interprétation et peut donner lieu à des incertitudes juridiques pour Proximus.

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de nouvelles lois et réglementations. 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, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, pourrait avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de coûts encourus à travers la mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et à des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

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

L'issue des litiges en cours impliquant Proximus avec ou devant les instances gouvernementales belges pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus provenant de l'acquisition de données, étant donné que Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'augmentation des coûts associée sur ses clients. Il en résulterait une réduction de la marge bénéficiaire pour Telesign.

2.7 Convergence des intérêts des actionnaires

Proximus pourrait être influencée par l'État belge, dont les intérêts ne correspondent pas toujours à ceux des autres actionnaires et créanciers de Proximus.

En tant qu'actionnaire majoritaire, l'État belge a le pouvoir de déterminer les questions soumises au vote des actionnaires, y compris la capacité d'influencer l'issue de certaines actions de l'entreprise telles que la politique de dividendes, les fusions et autres transactions extraordinaires. L'État belge a également le pouvoir de nommer et de révoquer les administrateurs, mais il doit se conformer aux exigences légales et statutaires, telles que la nomination d'administrateurs indépendants. Les intérêts de l'État belge concernant les nominations d'administrateurs, la politique de dividendes, les fusions et d'autres questions, ainsi que les facteurs qu'il prend en compte dans l'exercice de ses votes, pourraient différer de ceux des autres actionnaires ou créanciers de Proximus.

Les périodes d'incertitude politique sont de nature à nuire à l'alignement stratégique entre Proximus et son actionnaire majoritaire et peuvent peser sur les relations de Proximus avec d'autres parties prenantes

2.2 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 cybersécurité, 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

2.2.1 Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer ses capacités 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.

Cette approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges en matière de télécommunications et d'infrastructures critiques. Elle se traduit principalement par l'élaboration de plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise concernant des menaces telles que les coupures de courant, les attaques par rançongiciel ou les 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 afin de minimiser l'impact pour les clients dans l'éventualité de tels 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 rapporté chaque année au Comité d'audit et de supervision.

2.2.2 Sécurité

La vulnérabilité accrue au niveau mondial ainsi que les menaces et cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de produits, services, systèmes et réseaux. Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril.

Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Plusieurs mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance de plans d'urgence.

Le programme de cybersécurité de Proximus met fortement l'accent sur la gestion de l'identité et de l'accès pour les utilisateurs privilégiés, utilisateurs professionnels, partenaires et fournisseurs, sur la sécurisation de l'infrastructure critique de Proximus, comme les API, les clouds privés et publics et la protection contre les attaques DDoS, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'expansion des capacités de surveillance et de détection. La puissance de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique est également de plus en plus intégrée dans la stratégie de cybersécurité de Proximus.

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP), qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les cybermenaces. Proximus est membre actif de plusieurs groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de se maintenir au courant des dernières menaces. Une collaboration avec et par l'intermédiaire des groupes d'experts de la plateforme des opérateurs européens dans les télécoms (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et de FIRST a été établie à cet égard.

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

De plus amples informations sur la protection des données et de la vie privée sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Protection des données".

2.2.3 Protection des données et de la vie privée

Contexte

Les entreprises actives dans le secteur des télécommunications et des services IT traitent de grandes quantités de données personnelles.

Pour protéger ces informations, nous avons mis en œuvre les processus et mesures nécessaires, conformément aux réglementations européennes, notamment le Règlement général sur la protection des données[1] (RGPD) et la Directive vie privée et communications électroniques[2].

La protection des données désigne la protection des données à caractère personnel des individus.

Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux concernés par un impact significatif représentent toutes les personnes dont les données personnelles sont traitées par Proximus. Ces personnes peuvent être, entre autres, les clients, les utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, les membres de notre personnel ainsi que les représentants des organisations avec lesquelles Proximus entretient une collaboration.

Pour plus d'informations sur nos incidences, nos risques et nos opportunités, sont disponibles dans le Rapport de durabilité → Informations sociales "

2.2.4 Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de ses partenariats avec des fournisseurs pour la fourniture des équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, les crises énergétiques, les catastrophes naturelles liées au climat, etc. augmentent le risque pour la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

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

Nous atténuons les risques par une gestion multisourcing et de Tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité. Nos relations avec nos principaux fournisseurs sont évaluées et documentées au moyen de rapports de réunion et d'enquête, qui définissent les stratégies communes.

Nous surveillons en permanence les risques au moyen d'un SCRM (Supply Chain Risk Management) développé par Sphera, alertant les parties prenantes appropriées en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

EcoVadis procède à des évaluations des performances en matière de développement durable, à des évaluations des risques et à des audits pour les fournisseurs directs nationaux, tandis que les principaux fournisseurs mondiaux sont soumis à ces processus dans le cadre de l'initiative Joint Alliance for CSR (JAC).

[1] Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

[2] La Directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques assure la protection des droits et libertés fondamentaux, en particulier le respect de la vie privée, la confidentialité des communications et la protection des données à caractère personnel dans le secteur des communications électroniques. La directive a été transposée en droit belge par la loi du 13 juin 2005 relative aux communications électroniques.

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

Grâce à notre surveillance active et à nos mesures d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus s'est avérée résiliente lors des crises précédentes, ce qui a permis de limiter l'impact financier.

2.2.5 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, Proximus figure parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion fibre dans son réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre connectant ses bornes de distribution et une augmentation massive du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Face à l'augmentation des besoins des clients, nous prévoyons une hausse continue de la consommation de données sur nos réseaux pour l'année à venir, à des vitesses beaucoup plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multiGigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à nos 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.

2.3 Comité de gestion des risques et conformité

En 2024, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à 5 reprises.

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 ;
- Examiner 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 ;
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

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 décisions du Comité de gestion des risques et conformité ont été rapportées au Proximus Leadership Squad et au Comité d'Audit et de Supervision.

2.4 Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes 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 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.

Les activités de l'Audit interne sont fondées sur une évaluation continue des risques commerciaux perçus. L'Audit interne dispose d'un accès total et illimité à toutes les activités, à tous les documents / enregistrements, à toutes les propriétés et à tous les membres du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit et de Supervision. 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.

2.5 Risques liés au reporting financier

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

2.5.1 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 les normes locales GAAP (General Accepted Accounting Principles) que des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont envisagées.

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 Proximus 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.

2.5.2 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 cette analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

La complexité croissante de l'environnement juridique et réglementaire, en particulier dans le contexte d'activités internationales, présente des risques pour le reporting financier. Des exigences contradictoires entre les lois nationales, étrangères et supranationales sont susceptibles de compliquer les efforts de conformité, d'accroître la probabilité de déclarations inexactes et d'affecter l'intégrité et la précision de nos états financiers.

2.5.3 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 informatiques, 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 et 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.

3 Sustainability statement

3.1 Risques liés au changement climatique

Cette section est divisée en trois parties :

- aperçu des principaux impacts, risques et opportunités ;
- atténuation du changement climatique et énergie ;
- adaptation au changement climatique

Plus d'informations sur nos impacts, risques et opportunités peuvent être trouvées dans Rapport de durabilité → Informations environnementales

3.2 Diversité et inclusion

Contexte

Le Groupe Proximus évolue dans un environnement qui reflète la société dans son ensemble. C'est pourquoi nos actions ont un impact significatif au-delà du lieu de travail. La diversité et l'inclusion sont par conséquent deux priorités essentielles pour le Groupe. La diversité englobe les caractéristiques qui rendent chaque individu unique, comme la race, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine culturelle ou toute autre caractéristique protégée par la loi. L'inclusion consiste à créer intentionnellement un environnement où ces différences ne sont pas seulement reconnues, mais également valorisées, afin que chaque collaborateur se sente estimé, respecté et encouragé à être pleinement lui-même. L'inclusion stimule l'innovation, la créativité et renforce notre lien avec les communautés diversifiées auxquelles nous offrons nos services

Plus d'informations sur nos impacts, risques et opportunités peuvent être trouvées dans Rapport de durabilité → Informations sociales.

4 Evénements postérieurs à la clôture

Le 17 janvier 2025, Proximus a réussi à refinancer sa facilité de crédit renouvelable de 700 millions d'euros avec un pool de banques belges et internationales, prolongeant ainsi son échéance et renforçant davantage sa flexibilité financière.

Le 7 février 2025, avant la clôture du présent rapport de gestion, le Groupe Proximus a annoncé que son CEO, Guillaume Boutin, quitterait l'entreprise à la mi-mai 2025.

Proximus SA s'est engagée à vendre ses activités de centre de données en transférant les actions de sa filiale, Datacenter United Brussels, à DCU Invest NV. Avant la vente des actions, Proximus SA transférera les activités de centre de données à Datacenter United Brussels par le biais d'une contribution en nature de l'unité commerciale de centre de données par Proximus NV. De plus, ConnectImmo SA (une filiale à 100%) contribuera les bâtiments à Evere et à Malines liés aux activités de centre de données de Proximus SA à Datacenter United Brussels par le biais d'une scission partielle de ConnectImmo, en échange d'actions de Datacenter United Brussels émises à Proximus SA.

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

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

6 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit & Compliance Committee), qui se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité est indépendante. 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. Tant la Présidente que la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

7 Évolution des activités de recherche et de développement

Dans un monde en pleine mutation, Proximus s'efforce chaque jour de promouvoir et d'encourager l'innovation. Collaborer étroitement avec des acteurs clés tels que ses partenaires et ses clients permet à Proximus de développer des solutions innovantes. Grâce à ces collaborations, l'entreprise est en mesure de relever les défis d'aujourd'hui et de contribuer à façonner l'avenir du monde digital.

7.1 Réseaux Gigabit

Proximus est membre d'organismes tels que l'ETSI, l'UIT et la GSMA. Nous favorisons ainsi le partage de connaissances en matière de conception de réseaux, d'architecture, de gestion énergétique et d'innovation. Nos partenariats avec des fournisseurs clés comme Nokia et Ericsson nous offrent un accès à des équipements spécialisés, à des infrastructures d'innovation et à la propriété intellectuelle, ce qui nous permet d'exploiter les infrastructures existantes pour stimuler l'innovation.

7.2 Fibre

Parallèlement à l'accélération du déploiement, Proximus intègre également des modèles prédictifs dans ses procédures de déploiement et de réparation. En 2024, un modèle prédictif d'incidents a été mis en place pour évaluer les défaillances avant qu'elles n'impactent les clients, permettant ainsi une maintenance proactive et une amélioration de l'expérience client.

7.3 La 5G, catalyseur d'innovation

Le Groupe Proximus considère la 5G comme essentielle à l'innovation. Elle soutient la transformation digitale des différents secteurs économiques et améliore l'expérience client. Grâce à ses débits ultrarapides, sa faible latence et sa grande capacité, la 5G favorise le développement de solutions innovantes dans de nombreux domaines tels que la santé, la fabrication, la logistique ou encore les médias.

Proximus participe activement aux appels publics à projets en Belgique pour soutenir le déploiement de la 5G dans divers secteurs publics. En 2024, plusieurs cas d'usage ont été livrés en collaboration avec la Région wallonne et des partenaires dédiés :

- Transmission médiatique : déploiement pour raccorder des caméras 5G et permettre la diffusion d'événements.
- Surveillance de la qualité de l'air et du bruit : collecte de données environnementales à l'aide de capteurs sans fil via le réseau 5G à Durbuy et Charleroi.
- Vols de drones : tests de KPI radio 5G et d'un deuxième système de communication.

7.4 Soins de santé

En 2024, Proximus NXT a lancé le projet H.E.A.L.T.H, dans le cadre duquel un réseau mobile privé (MPN) 5G à l'hôpital AZ Groeninge. Celui-ci est ainsi devenu le premier hôpital du Benelux à bénéficier des capacités de la 5G. L'établissement testera de nouvelles applications médicales, comme la chirurgie robotique à distance et des lunettes intelligentes, qui permettront aux médecins de suivre en direct les interventions des infirmières. Par ailleurs, nous contribuons activement à des projets visant à assurer la surveillance et le suivi des patients à domicile. Nous collaborons également avec l'hôpital Maria Middelares et la Croix Jaune et Blanche, une organisation non marchande spécialisée dans les soins infirmiers à domicile en Flandre, en vue d'équiper nos lunettes intelligentes de logiciels d'IA capables de mesurer le rythme cardiaque, la respiration, la tension artérielle et la saturation en oxygène. Enfin, nous intensifions nos efforts pour introduire les ambulances connectées dans d'autres hôpitaux, afin de permettre à davantage de patients de bénéficier de ces technologies de pointe.

7.5 Lens On Ghent: comment donner vie à l'histoire grâce à une technologie de pointe

Dans le cadre d'une collaboration avec VisitGent, Proximus a co-développé *Lens On Ghent*, une application innovante exploitant la puissance de la réalité augmentée (AR) et le réseau 5G de Proximus pour offrir une expérience interactive aux touristes et aux résidents. Cette application innovante permet aux utilisateurs de voyager dans le temps et d'explorer l'histoire médiévale de trois lieux emblématiques de Gand : la Bijloke, le Prinsenhof et le Graslei-Korenlei.

L'application offre aux utilisateurs un aperçu du passé, en recréant la grandeur de ces sites historiques grâce à la technologie AR. Les visiteurs peuvent suivre la transformation de l'ancien hôpital de la Bijloke en un centre de musique contemporain, revivre la splendeur architecturale du palais Hof ten Walle au Prinsenhof et découvrir l'activité portuaire vibrante le long du Graslei et du Korenlei. Cette intégration transparente de l'AR renforce l'attrait culturel et touristique de Gand tout en donnant vie à l'histoire grâce à la technologie moderne.

Le réseau 5G ultraperformant de Proximus, entièrement déployé dans le centre-ville de Gand, joue un rôle clé pour garantir une expérience fluide et immersive de réalité augmentée. Grâce à sa faible latence et à sa connectivité haut débit, les utilisateurs peuvent profiter pleinement de ce parcours digital via des interactions en temps réel optimisées. L'application s'érige ainsi en parfait exemple de la façon dont les technologies de pointe peuvent améliorer les expériences quotidiennes.

En plus d'être une attraction culturelle et touristique, *Lens On Ghent* incarne également une fusion réussie d'innovation et de technologie. L'application illustre comment Proximus exploite ses capacités digitales pour concevoir des solutions pertinentes.

Gratuitement disponible sur Google Play Store et Apple App Store, cette application est un exemple emblématique de la manière dont Proximus stimule la transformation digitale en Belgique, en mettant à profit son expertise pour créer des expériences riches de sens.

7.6 Construire l'avenir de l'innovation quantique

La technologie quantique jouera un rôle essentiel dans l'avenir de la cybersécurité. Après avoir testé avec succès un réseau quantique sécurisé en 2023, Proximus a lancé le Quantum Circle au printemps 2024, la première communauté belge dédiée à l'avancement de la technologie quantique.

Cette initiative pionnière réunit un groupe diversifié d'explorateurs quantiques, d'experts issus de divers secteurs et de visionnaires afin de collaborer à des applications transformatrices et de favoriser l'adoption généralisée d'innovations quantiques sur le marché.

La mission du Quantum Circle est claire : créer un écosystème qui stimule la recherche de pointe, les applications révolutionnaires et les investissements visionnaires ayant un impact significatif sur la société et l'économie. En réunissant des chercheurs, des universitaires, des fournisseurs technologiques et des utilisateurs finaux issus des secteurs à la fois public et privé, la communauté identifie et accélère les applications à fort impact dans les domaines de l'informatique, de la communication et de la détection quantiques.

Avec plus de 60 organisations membres, le Quantum Circle s'est rapidement imposé comme un acteur de référence, organisant ses propres événements, dont un sommet inaugural, et engageant activement les chefs d'entreprise ainsi que les décideurs politiques belges pour accélérer l'adoption de la technologie quantique. Cette initiative positionne Proximus à l'avant-garde de l'avenir technologique de la Belgique, jetant les bases de la révolution quantique du pays.

7.7 Proximus Ada

En 2024, Proximus Ada a poursuivi son développement en s'imposant comme un hub de premier plan en matière d'intelligence artificielle (IA) et de cybersécurité. Il a été conçu comme un pilier d'innovation et un centre d'expertise clé pour toutes les entreprises du Groupe Proximus. Véritable vecteur de l'innovation, ce centre d'expertise permet à toutes les entreprises du Groupe Proximus d'explorer les dernières avancées en matière d'IA, y compris les agents IA et les systèmes multi-agents.

Ada participe donc activement au développement de l'entreprise et crée de nombreux outils utiles tant en interne qu'en externe. Un exemple est la création et le développement d'un outil de traduction basé sur l'IA qui est capable de comprendre et de traduire des textes basés sur des acronymes spécifiques à Proximus. Cet outil permet à tous les collaborateurs de l'entreprise de traduire n'importe quel type de texte et d'obtenir un résultat spécifique et précis même lorsqu'ils utilisent un vocabulaire propre à Proximus.

7.8 L'IA pour optimiser le service client

Proximus utilise l'IA générative pour améliorer son service client grâce à l'expertise de Proximus Ada. Quelques initiatives récentes :

Initiatives de soutien pour nos clients :

- Amélioration des recherches dans les FAQ : meilleure recherche d'informations au niveau du Contact Center, avec à la clé une augmentation de 6 points de la satisfaction client.
- Mise à niveau du Proximus Assistant : chatbot utilisant l'IA générative pour fournir des réponses plus précises, avec 40 nouveaux flux d'IA en développement.

Initiatives de soutien pour nos collaborateurs :

- Writing Assistant : aide à la rédaction de communications client, avec des fonctionnalités de suggestion de réponses en test.
- My AI Assistant (MaIA) : chatbot lancé en août 2024 pour permettre aux collaborateurs en contact avec les clients de rechercher plus facilement des informations.

7.9 Initiatives internes de soutien à l'innovation

Le Design Thinking Center of Excellence est une équipe d'experts spécialisés dans l'application des principes du Design Thinking. Ils adaptent la méthodologie aux employés et créent des outils standardisés pour faciliter son utilisation à grande échelle au sein de l'organisation. Chaque année, ils forment 900 employés et fournissent un coaching pour une moyenne de 16 projets stratégiques environ.

L'Innovation Accelerator se concentre sur l'identification et le développement d'initiatives innovantes susceptibles de générer de nouvelles sources de revenus, que ce soit dans les domaines inhérents ou adjacents à nos activités principales. Cet accélérateur met l'accent sur les initiatives présentant des perspectives de croissance à long terme, en privilégiant la vision future aux résultats à court terme.

Le Proximus Innovation Committee est une plaque tournante centrale de l'innovation au sein de l'entreprise. Il favorise l'alignement interne, la collaboration et l'échange de connaissances. De plus, le comité gère les opportunités de partenariat et les demandes de financement émanant d'organisations externes. Grâce à ce double rôle, il joue un rôle clé dans la stratégie d'innovation de Proximus, intégrant à la fois les efforts d'innovation internes et externes.

Le Customer Experience Challenge est un hackathon annuel organisé à l'échelle de l'entreprise pour encourager la collaboration entre les différents départements. Son but est de susciter des idées innovantes et d'améliorer l'expérience client. L'édition 2024 a vu se confronter 10 équipes, chacune d'entre elles se concentrant sur différents aspects liés aux segments Résidentiel et PME.

7.10 Innover pour une gestion durable de l'énergie

Dans le cadre de son ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040, Proximus souhaite couvrir la quasi-totalité de sa consommation énergétique par des sources renouvelables. Cet objectif est ambitieux compte tenu de la nature critique des infrastructures exploitées par Proximus et de la disponibilité géographique limitée des énergies renouvelables. Pour répondre à ce défi, Proximus a développé la Proximus Energy Box en partenariat avec Companion.energy. Cette solution logicielle optimise les flux d'énergie grâce à l'intégration de données en temps réel, à la prévision des besoins énergétiques et à la recommandation d'optimisations.

En tirant parti de cette technologie, Proximus garantit non seulement sa gestion énergétique pour l'avenir, mais ouvre également la voie à d'autres grandes entreprises pour qu'elles réalisent des progrès tangibles dans leur propre transition énergétique. Cette approche avant-gardiste souligne l'engagement de Proximus en faveur du développement durable et renforce son leadership dans les secteurs du digital et de l'énergie.

7.11 Partenariat stratégique avec Microsoft dans le domaine des communications digitales et du cloud

En 2024, Proximus a signé un partenariat avec Microsoft visant à faire progresser les services des communications digitales et du cloud au niveau international. Cette collaboration a pour but de renforcer l'engagement client tous canaux confondus en tirant parti des produits performants de BICS, Telesign et Route Mobile, filiales internationales de Proximus, combinés au savoir-faire technologique de Microsoft.

Ce partenariat s'articule autour des initiatives clés suivantes :

- Services de plateforme de communication : optimisation de la communication avec les clients et des services de sécurité grâce à des solutions innovantes.
- Fournisseur de services Microsoft de référence : positionnement de Proximus NXT comme un fournisseur de premier plan dans les applications 5G, l'edge computing, les solutions pour le lieu de travail, la sécurité, le cloud (Azure Cloud et informatique confidentielle), le cloud pour les PME, les données et l'IA dans les régions concernées.
- Actions de commercialisation et de vente : collaboration avec Microsoft dans le cadre d'efforts conjoints de marketing et de vente au profit de tous les segments de clientèle utilisant les produits et services Microsoft.

En ce qui concerne la transformation digitale en interne, les principaux éléments du partenariat sont les suivants :

- Migration vers Microsoft Azure : Proximus a entrepris une transformation digitale stratégique basée sur l'adoption de Microsoft Azure. Cette évolution permettra d'améliorer notre environnement IT grâce à une intégration avancée de l'IA, gage d'une fiabilité, d'une évolutivité et d'une sécurité supérieures.
- Expérience des développeurs et attraction de talents : fourniture d'une expérience de premier plan aux développeurs, attraction de futurs talents et exploitation de l'IA générationnelle dans le cloud public.
- Plateforme de développement standardisée : standardisation du développement sur une plateforme unifiée pour les applications internes en renforçant l'autonomie des ingénieurs, l'adaptabilité des projets et la rentabilité, le tout en parfaite conformité avec les normes de Proximus.

Dans l'ensemble, ce partenariat et cette transformation interne favoriseront l'innovation et l'excellence dans le domaine du service à la clientèle et de l'infrastructure IT, positionnant Proximus comme un leader dans le paysage des communications digitales.

7.12 Opérations internationales

BICS

BICS fournit des solutions en matière de communications digitales ainsi que des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IdO pour les opérateurs télécoms, les opérateurs de réseaux virtuels, les fournisseurs de services, les fournisseurs de logiciels d'entreprise et les entreprises mondiales. Elle fournit des services dans plus de 200 pays et achemine environ 50 % du trafic de données en roaming dans le monde. L'entreprise continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale à destination des segments télécoms, entreprises et cloud.

BICS concentre ses activités de recherche et développement sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS surveille l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits mondiaux.

Telesign

Telesign concentre ses efforts de recherche et de développement sur la connexion, la protection et la défense des identités digitales des entreprises mondiales. Elle assure la protection contre la fraude, sécurise les communications et stimule l'économie digitale en aidant les entreprises et les clients à interagir en toute confiance grâce à des solutions de gestion des identités clients. Telesign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctionnalités et améliorent celles déjà existantes.

En 2024, Telesign a lancé Verify API, une nouvelle solution de vérification omnicanal, en réponse à la menace croissante de la cyberfraude et à l'augmentation des coûts des SMS. Cette nouvelle API omnicanal intègre les sept principaux canaux de vérification d'utilisateurs (SMS, Silent Verification, Push, e-mail, WhatsApp, Viber et RCS) dans une seule API. Cette technologie permet aux entreprises de déployer sans effort de nouveaux canaux d'authentification avec un minimum de ressources de développement, offrant un dispositif de vérification plus performant et plus sûr pour les utilisateurs finaux et les développeurs. L'API unique, combinée aux canaux multiples avec basculement automatique, ainsi qu'une couverture mondiale sont les principales caractéristiques de cette nouvelle solution innovante développée par Telesign.

Route Mobile

Route Mobile est un fournisseur mondial de solutions CPaaS qui aide les entreprises à interagir avec leurs clients via divers canaux (SMS, voix, e-mail, etc.). Elle est spécialisée dans les communications cloud et propose des solutions telles que la vérification d'identité mobile, l'engagement client omnicanal et les services de pare-feu SMS. Les services qu'elle propose permettent aux entreprises de communiquer de manière sûre et efficace et sont souvent utilisés par divers secteurs (banques, distribution, e-commerce, etc.) et les plateformes en ligne pour améliorer les interactions avec les clients et gérer la sécurité.

8 Déclaration de Gouvernement d'Entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

Les principes du système de gouvernance d'entreprise de Proximus sont énoncés dans les statuts, la Charte de gouvernance d'entreprise, la Charte du Conseil d'administration, les Chartes des Comités du Conseil et dans les politiques de Proximus.

Proximus dispose d'un modèle de gouvernance clair en tant que société anonyme de droit public, imposé par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes (« la loi de 1991 »). Pour les matières qui ne sont pas explicitement réglementées par la Loi de 1991, Proximus est soumise au Code belge des sociétés et associations du 23 mars 2019 (« le Code belge des sociétés et associations ») et au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020. Toute dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020 est explicitement mentionnée dans le présent rapport..

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, un Comité de Transformation et d'Innovation et un Comité International 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.

9 Dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020

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

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

9.1 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 a été modifiée en juin 2024 avec le transfert des actions de l'État belge à la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Cette convention est publiée sur le site web corporate de la société.

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

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

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

Le système de contrôle interne de Proximus se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques appropriées. Il va de soi que Proximus ne peut garantir que ce système de contrôle

interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Proximus organise une révision continue et un suivi de toutes les composantes de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

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

10 Environnement de contrôle

10.1 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.

10.1.1 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.

10.1.2 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.

10.1.3 Rôles et responsabilités

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

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

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

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

Il supervise également les changements dans les règlementations 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.

10.1.4 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.

10.2 Analyse de risque

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

10.3 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'.

10.4 Information et communication

10.4.1 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.

10.4.2 Communication interne efficace

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

10.4.3 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).

10.5 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.
- À l'exception des petites entités juridiques étrangères qui ne nécessitent pas légalement un audit, 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.

11 Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités

11.1 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 et 50% des membres sont des administrateurs indépendants.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans au maximum. Proximus n'applique pas de limite d'âge pour ses administrateurs, mais conformément aux limites pour les administrateurs 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 est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le Comité de Nomination et de Rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25% des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Le 24 mai 2024, l'Etat belge a transféré ses actions Proximus à la Société Fédérale de Participations et d'Investissements (SFPIM). Sur base de cette règle, la SFPIM a aujourd'hui le droit de nommer sept administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins trois administrateurs indépendants.

11.2 Composition du Conseil d'Administration:

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

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	M	73	Président	2013 - 2025
Guillaume Boutin[1]	M	50	Administrateur Délégué	2019 - 2028
Karel De Gucht	M	71	Administrateur	2015 - 2025
Béatrice de Mahieu	F	52	Administrateur	2022 - 2026
Audrey Hanard	F	39	Administrateur	2022 - 2026
Ibrahim Ouassari	M	46	Administrateur	2021 - 2025
Claire Tillekaerts	F	68	Administrateur	2022 - 2026

(1) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, le mandat de M. Guillaume Boutin a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2028

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Caroline Basyn[1]	F	63	Administrateur indépendant	2024 - 2028
Cécile Coune	F	62	Administrateur indépendant	2023 - 2027
Martin De Prycker	M	70	Administrateur indépendant	2015 - 2027
Catherine Rutten	F	56	Administrateur indépendant	2019 - 2027
Joachim Sonne[2]	M	50	Administrateur indépendant	2019 - 2028
Catherine Vandenborre	F	54	Administrateur indépendant	2014 - 2026
Luc Van den hove[2]	M	65	Administrateur indépendant	2016 - 2028

* F: Féminin / M: Masculin

(1.) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, Mme Caroline Basyn a été nommée jusqu'à l'Assemblée générale de 2028

(2.) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, les mandats de M. Joachim Sonne et M. Luc Van den hove ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2028

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2024 se sont tenues dix réunions du Conseil d'Administration, six réunions du Comité d'Audit et de Supervision, six réunions du Comité de Nomination et de Rémunération, deux réunions du Comité de Transformation et d'Innovation et deux réunions du Comité International.

Présences aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

Nom	Conseil (total 10)	CAS (total 6)	CNR (total 6)	CTI (total 2)	CI (total 2)
Stefaan De Clerck	10/10	6/6	6/6	2/2	2/2
Guillaume Boutin	10/10				
Caroline Basyn[1]	9/9				1/1
Cécile Coune	10/10		6/6	2/2	
Karel De Gucht	10/10	6/6			2/2
Béatrice de Mahieu	10/10			2/2	
Martin De Prycker	10/10		6/6	2/2	
Audrey Hanard	10/10			2/2	
Ibrahim Ouassari	10/10			2/2	
Catherine Rutten	9/10	6/6			
Joachim Sonne	10/10	6/6			2/2
Claire Tillekaerts	10/10		6/6		2/2
Catherine Vandenborre	9/10	6/6			
Luc Van den hove	9/10		4/6		2/2

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

(1) Nommée le 17 avril 2024

Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'Audit et de Supervision, un Comité de Nomination et de Rémunération, un Comité de Transformation et d'Innovation et un Comité International.

Le Comité d'Audit et de Supervision se compose de Madame Catherine Vandenborre (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht, Joachim Sonne et de Madame Catherine Rutten.

Le Comité de Nomination et de Rémunération se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Claire Tillekaerts et Mme Cécile Coune.

Le Comité de Transformation et d'Innovation se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Madame Cécile Coune, Madame Béatrice de Mahieu et de Madame Audrey Hanard.

Le Comité International se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Joachim Sonne, Luc Van den hove, Madame Claire Tillekaerts et de Madame Caroline Basyn (à partir du 17 avril 2024).

Transactions entre parties liées

En date du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une « politique relative aux transactions entre parties liées ». Mise à jour en septembre 2016, cette 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, numérique et/ou ICT à bon nombre des entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le déroulement normal des opérations et dans des conditions normales de libre concurrence.

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration 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 2024 après une précédente évaluation en 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. L'évaluation s'est concentrée sur la création, la portée, la composition et le fonctionnement des comités. Cette évaluation s'achèvera en 2025.

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

Leadership Squad

Administrateur Délégué

Lors de sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Guillaume Boutin en tant que CEO. Le CEO est chargé de la gestion journalière et rapporte au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration a par ailleurs délégué de larges pouvoirs au CEO. Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1er décembre 2019 et qui a été renouvelé le 26 juillet 2024 pour un nouveau terme de six ans jusqu'au 30 juin 2030.

L'Assemblée générale des actionnaires du 17 avril 2024 a prolongé son mandat de membre du Conseil d'Administration jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2028. Le 7 février 2025, avant la clôture du présent rapport de gestion, le Groupe Proximus a annoncé que son CEO, Guillaume Boutin, quitterait l'entreprise à la mi-mai 2025.

Le présent rapport couvre les performances et les réalisations de l'entreprise sous la direction de Guillaume Boutin au cours de la période de référence 2024

Les membres du Leadership Squad de Proximus, outre Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, sont Mesdames Anne-Sophie Lotgering, Antonietta Mastroianni, Messieurs Ben Appel, Jim Casteele, Mark Reid, Geert Standaert, Renaud Tilmans et Jan Van Acoleyen.

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

12 Rémunération du Conseil d'Administration et du Comité de Direction

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

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad. Une version légèrement adaptée de la Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 17 avril 2024 et est disponible sur le site web de Proximus (Politique de rémunération | Groupe Proximus). Une nouvelle version de la Politique de Rémunération de Proximus sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 14 avril 2025.

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) sauf si le montant de l'avantage fiscal est d'application.

12.1 Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

12.1.1 Structure de la rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2024 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.

Depuis 2024, le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe.

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

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

En résumé :

	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 €

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

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

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

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est également membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo, notre filiale immobilière. Il ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

1.1. Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2024

Le montant total des rémunérations octroyées en 2024 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.296.068 EUR bruts.

Conseil d'Administration

réunions	taux de présence
10	98%

Comité d'Audit et de Supervision

réunions	taux de présence
6	100%

Comité de Nomination et de Rémunération

réunions	taux de présence
6	93%

Comité de Transformation et d'Innovation

réunions	taux de présence
2	100%

Comité International

réunions	taux de présence
2	100%

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

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2024, 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 2024

Membres du Conseil d'Admnistration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence[1]	Indemnité[2]	TOTAL 2024
Caroline Basyn[3]	17.691 €	47.500 €	1.415 €	66.607 €
Cécile Coune	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	165.000 €	7.461 €	222.461 €
Guillaume Boutin				
Karel De Gucht	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Martin De Prycker	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
Joachim Sonne[4]	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Catherine Vandenborre	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Luc Van den hove[4]	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
TOTAL	**342.691 €**	**922.500 €**	**30.877 €**	**1.296.068 €**

1 *Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 20 juin, 31 juillet et 21 novembre 2024. Nouveau Comité (Comité International) à partir de 2024.*

2 *Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui se monte à 3.461 EUR en 2024.*

3 *Nomination le 17 avril 2024*

4 *Renouvellement de mandat le 17 avril 2024*

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 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €	1.296.068 €
variation d'une année à l'autre	*-3,1%*	*-17,2%*	*+51,0%*	*-13,1%*

1.2. Programme de Rémunération Globale - vision générale

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

Pour réaliser notre transformation, nos ambitions et nos objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme de notre Groupe, nous avons besoin de collaborateurs et dirigeants qualifiés, talentueux et particulièrement engagés, travaillant en étroite collaboration, renforçant la résilience et promouvant notre culture et nos valeurs. Nous considérons en effet que la promotion de notre culture "Think possible" est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Think possible est avant tout un état d'esprit qui nous fait voir des opportunités partout. C'est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients.

Il est donc primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant (global rewards program), tant pour les membres du Leadership Squad, que pour les autres membres du top management et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. La compétitivité de notre programme de rémunération globale est régulièrement évaluée en faisant appel aux services d'une société de conseil en capital humain et en avantages sociaux.

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

Au vu de son historique en tant qu'entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération. Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

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

- Stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme et de créer de la valeur à long terme pour notre Groupe en tant qu'opérateur de référence ;
- Stimuler l'autonomie et la responsabilisation afin de respecter notre engagement de contribuer à la création d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère ;
- Proposer une rémunération juste et équitable au personnel (tant statutaire que contractuel) et compétitive sur le marché ;
- Identifier et valoriser les hautes performances en ligne avec nos valeurs et la culture d'entreprise ;
- Lier la rémunération tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise, pour renforcer la stratégie d'entreprise ;
- Permettre à notre entreprise d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux, en leur offrant de vivre des expériences intuitives et significatives, de créer un lieu de travail où ces talents peuvent être la meilleure version d'eux-mêmes et de les préparer à relever les défis d'aujourd'hui et de demain de notre entreprise ;
- Combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société en général.

Notre entreprise conserve - et modernise - également des instruments très avantageux, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. hospitalisation et facilités de travail à domicile), d'assistance sociale et d'initiatives de bien-être offertes à tous les employés, y compris les membres du Leadership Squad.

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

12.3 Rémunération des membres du Leadership Squad

12.3.1 Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Leadership Squad et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues, des compétences critiques et des pratiques du marché. Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que les politiques de rémunération du Leadership Squad soient cohérentes avec le cadre général de rémunération de notre entreprise.

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Leadership Squad visent à attirer et à retenir des dirigeants talentueux, à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, à promouvoir la création de valeur durable, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Leadership Squad, notre entreprise a décidé dans le passé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire. Néanmoins, compte tenu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir des rémunérations basées sur des actions, et l'a fait à titre exceptionnel en 2024 pour le CEO, ce qui permet une meilleure conformité au Code Belge de gouvernance d'entreprise.

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

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Leadership Squad bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et est motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance et par l'engagement de notre entreprise à contribuer à une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère.

Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse – réalisée par des consultants externes spécialisés et indépendants – consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Leadership Squad demeure adéquate, reflétant la complexité inhérente à son rôle, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers. En tant qu'entreprise, notre ambition est de nous positionner sur le marché médian, qui est notre référence.

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

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

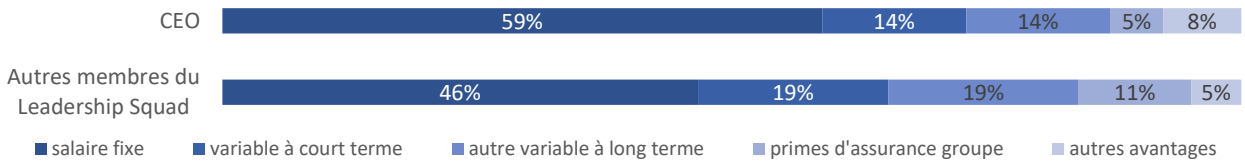
12.3.2 Structure de la rémunération du Leadership Squad

La rémunération des membres du Leadership Squad se compose des éléments suivants :

- Rémunération fixe
- Rémunération variable à court-terme
- Rémunération différée en actions
- Autre 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. En d'autres mots, la moitié de la rémunération variable du CEO est une rémunération à long terme, différée sur une période de trois ans. De cette manière, notre société respecte pleinement l'article 7.91 du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, qui stipule qu'au moins 50% de la rémunération variable doit être différée. Pour le CEO, les pourcentages de rémunération variable ne sont applicables que sur la rémunération fixe annuelle perçue pour ses responsabilités au sein de Proximus.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2024)



Le CEO s'est vu offrir par le Conseil d'Administration de Proximus l'opportunité de recevoir jusqu'à 75.000 actions de Proximus le 31 juillet 2024, une prime spéciale de succès unique visant à récompenser les différentes étapes réalisées dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Le CEO a accepté le nombre total d'actions et a donc payé l'impôt sur le revenu des personnes physiques s'y rapportant. Ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans. Etant donné la nature unique et exceptionnelle de cette opportunité, elle n'est pas incluse dans le tableau relatif à la rémunération cible.

Les autres membres du Leadership Squad ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code Belge de Gouvernance d'Entreprise.

12.3.2.1 Rémunération fixe

La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Leadership Squad pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation3.

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. Afin d'assurer une continuité stratégique, un amendement à l'actuel contrat de management du CEO a été signé en 2024 suite à la décision du Conseil d'Administration de renouveler d'ores et déjà le mandat du CEO pour une nouvelle période de six ans débutant en juillet 2024 et se terminant le 30 juin 2030. Comme annoncé début février 2025, Guillaume Boutin a décidé de quitter le Groupe Proximus pour la mi-mai 2025.

La prolongation s'est accompagnée de quelques modifications au niveau de la rémunération du CEO. Sa rémunération de base existante reste inchangée. Toutefois, la rémunération supplémentaire que Guillaume Boutin reçoit pour ses responsabilités internationales a été adaptée pour refléter l'évolution des activités internationales du Groupe et l'étendue plus large de sa fonction en tant que CEO de Proximus Global, englobant les responsabilités au niveau de BICS, Telesign et Route Mobile.

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

Cette rémunération additionnelle a été fixée à 400.000 EUR bruts par an à partir de 2024, et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation. Elle remplace les honoraires payés à Guillaume Boutin par Telesign US jusqu'à fin 2023 pour son mandat de Président du Conseil d'Administration de Telesign US. Cet amendement prévoit également une éventuelle rémunération variable au cas où une telle rémunération variable serait introduite pour l'équipe de direction de Proximus Global.

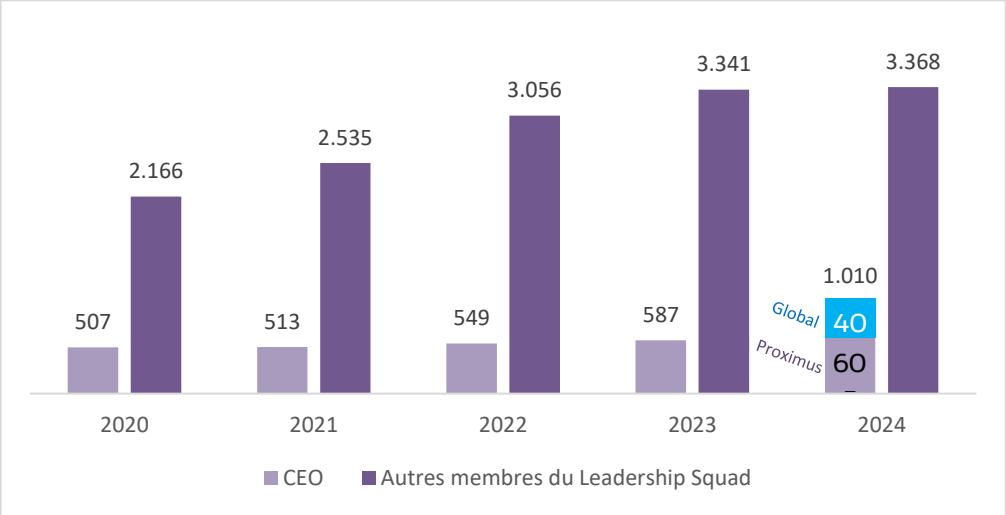
La rémunération fixe des membres du Leadership Squad autres que le CEO est régulièrement évaluée par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur base d'une analyse approfondie de la performance continue et de l'évaluation du potentiel de chaque membre, fournies par le CEO, ainsi que de données de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

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

En ce qui concerne le CEO, l'augmentation de 2023 à 2024 est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée dans le cadre de l'amendement à son contrat de management actuel (voir plus d'informations dans le deuxième paragraphe ci-dessus) pour son mandat de CEO de Proximus Global de 400.000 EUR à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration. L'évolution est également due à l'application de deux indexations en 2023 et d'une indexation en 2024. 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.

Pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation de 2023 à 2024 est également principalement due aux deux indexations de 2023 et à l'indexation de 2024.

En 2022 et 2023, des honoraires ont été versés par TeleSign US à Guillaume Boutin pour son mandat de président du Conseil d'Administration de TeleSign US, pour un montant de 75 000 USD, comme il est d'usage aux États-Unis. Ces honoraires n'étaient pas inclus dans la rémunération fixe mentionnée dans les Rapports de Rémunération de 2022 et 2023, qui se concentraient sur les éléments de rémunération liés à Proximus S.A. Ces honoraires ne sont plus accordés à Guillaume Boutin à partir de 2024 compte tenu de sa rémunération brute annuelle supplémentaire en tant que CEO de Proximus Global.



12.3.2.2 Rémunération variable à court terme

A. Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Leadership Squad, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est aligné pour tous les membres du Leadership Squad, CEO compris, et se monte à 40% de la rémunération fixe. Pour le CEO, ce pourcentage ne s'applique que sur la rémunération fixe annuelle perçue pour ses responsabilités au sein de Proximus SA.

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.

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

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

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Leadership Squad au cours de l'année 2024 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2023.

Notre cycle stratégique triennal "Bold 2025" repose sur un ensemble de 6 piliers stratégiques, approuvés par le Conseil d'Administration et applicables à l'année de performance 2023 :

Chaque pilier stratégique a un poids dans le cadre global des STI, en fonction de son importance relative pour le Groupe et 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.

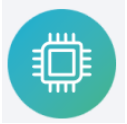
Pour des raisons de confidentialité, les STI KPIs sont uniquement mentionnés a posteriori dans ce rapport.

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.

Au cours de ces dernières années, le poids des indicateurs de performance liés à l'ESG et à la culture d'entreprise dans le cadre général des STI a été augmenté, jusqu'à 25 % pour l'année de performance 2023, afin de refléter le rôle plus important que nous souhaitons jouer dans la société.

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

Pilier stratégique 2023	Nature du KPI	STI KPI 2023	Poids	Définition du KPI
Croissance rentable	Financier	**Revenu domestique**	5%	Chiffre d'affaires généré par les activités commerciales domestiques.
	Financier	**EBITDA domestique**	10%	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques.
	Non-Financier	**Broadband & Postpaid GB & résiliation**	5%	Gains bruts et volumes de résiliation des services à large bande et des services postpayés mobiles (tous segments).
	Financier	**OPEX indirect**	5%	Dépenses opérationnelles indirectes, définies comme étant le total des dépenses opérationnelles domestiques moins les dépenses directes.
Enchanter nos clients	Non-Financier	**NPS**	7,5%	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	**CES Fiber**	2,5%	Score de l'Effort de la Clientèle (CES) Fibre, une mesure de la facilité à devenir un nouveau client fibre ou à migrer du cuivre vers la fibre.
	Non-Financier	**Utilisateurs Proximus Apps**	5%	Nombre mensuel d'utilisateurs uniques actifs des applications MyProximus et Proximus+.
Société Verte et Digitale	Non-Financier	**Vert**	8%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. **Emissions de CO2 (5%)**: Emissions de CO2 directes et en amont/en aval liées aux activités commerciales domestiques de Proximus 2. **Appareils collectés (3%)**: nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-Financier	**Société digitale**	7%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. **Résilience en matière de cybersécurité (5%)**: mesure de notre résilience face aux menaces/attaques de cybersécurité. 2. **Inclusion digitale (2%)**: nombre de personnes formées aux travers de projets d'inclusion numérique menés par ou en coopération avec des partenaires que nous soutenons.

Réseau Gigabit	Non-Financier	**Construction de la fibre**	10%	Déploiement de notre réseau Fibre : Volume incrémental de "Fiber Homes Passed" réalisé par Proximus et ses partenaires (Joint Ventures) dans les nouveaux lotissements, les quartiers existants et les zones industrielles.
	Non-Financier	**Taux de remplissage du réseau fibre**	10%	Rapport entre le nombre total de foyers où la fibre est activée et le nombre de foyers où la fibre est disponible.
	Non-Financier	**Couverture intérieure 5G**	5%	Pourcentage de la population qui est couverte en intérieur par le réseau mobile 5G de Proximus.
Actifs Technolo-giques 	Non-Financier	**Ecosystèmes digitaux**	8%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1. **Ventes digitales (4%)** : Part de nos volumes de ventes dans les segments des particuliers et petites entreprises réalisées entièrement en ligne pour les produits Internet Fixe et Mobile postpayé. 2. **Service client numérique (4%)** : Pourcentage des interactions fructueuses effectuées en self-service par rapport au nombre total d'interactions dans le domaine de la facturation, du support administratif et du support technique.
	Non-Financier	**Incidents majeurs**	2%	Nombre d'incidents majeurs informatique/telecom dans les réseaux Proximus.
Organisation & Culture	Non-Financier	**Employés**	10%	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
		Total	**100%**	

Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année a été défini, ainsi qu'une fourchette de paiement avec un seuil minimal (Min) et un seuil maximal (Max). Les objectifs et les seuils ont été définis de manière à inciter les équipes à se dépasser (« to go the extra (s)mile ») tout en restant réalistes et réalisables. Pour un KPI qui atteint son objectif de fin d'année, le paiement de la rémunération variable à court terme ("Multiplicateur") est de 100% de son niveau cible. En cas de surperformance par rapport à l'objectif de fin d'année, le multiplicateur augmente linéairement jusqu'à un maximum de 200% au-delà duquel il est plafonné, tandis qu'il diminue linéairement jusqu'à 0% en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

L'EBITDA de l'entreprise et les dépenses d'exploitations indirectes sont déterminés sur base de chiffres audités, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les résultats en matière de CO2 sont également soumis à un audit externe. Les indicateurs non financiers sont mesurés par des experts internes et agences externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle.

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

C. Prestations individuelles

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

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

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

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

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

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

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

D. Attribution de la rémunération variable à court terme

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

Année de prestations 2023	Objectifs de la rémunération variable à court terme		poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance rentable	15%
		Enchanter nos clients	9%
		Société Verte et Digitale	9%
		Réseau Gigabit	15%
		Plateformes technologiques	6%
		Organisation & culture	6%
	Objectifs personnels		40%
	Cible totale		100%

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

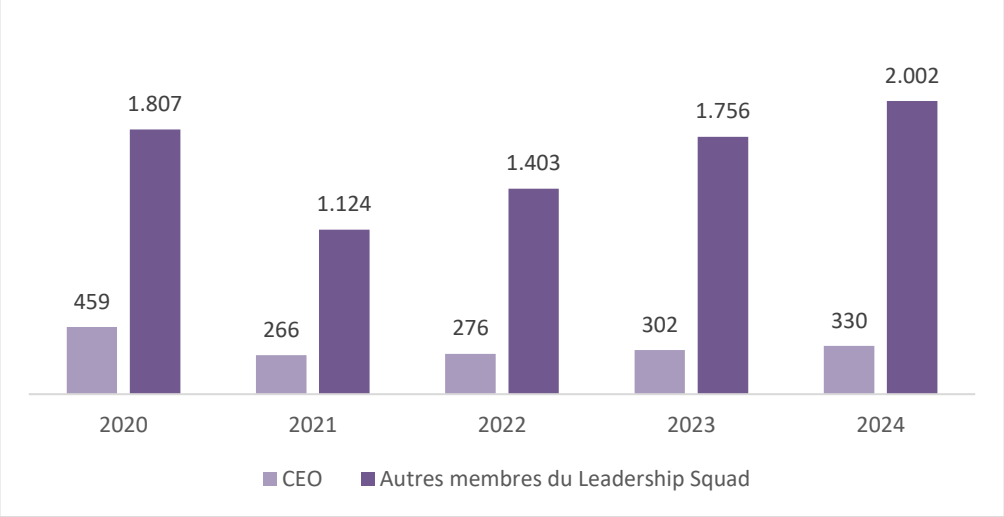
Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit cohérent avec les performances de l'entreprise. Toutefois, il n'y a pas de plafond global directement lié aux résultats des KPI du groupe pour la rémunération variable individuelle totale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

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

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

En 2024, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 329.604 EUR bruts. L'augmentation constatée en 2024 est principalement due à la variation dans le résultat du Group KPI mais est également due aux 2 indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (18.833 EUR bruts), mais aussi le montant (440.000 EUR bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2024 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2023) s'élève à 2.001.657 EUR bruts. Tout comme pour le CEO, l'augmentation constatée en 2024 est principalement due à la variation dans le résultat du Group KPI mais est également due aux 2 indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023 et elle résulte également des changements intervenus dans la composition du Leadership Squad en 2023 et du fait qu'il n'y a pas de plafond global directement lié aux résultats des indicateurs clés de performance du Groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme (comme expliqué ci-dessus). Les autres variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux mêmes raisons.



12.3.2.3 Rémunération différée en actions

Comme mentionné plus haut dans ce document, le Conseil d'Administration a décidé en juillet 2024 d'octroyer une prime spéciale de succès unique de 75.000 actions (soumise à l'impôt belge sur le revenu des personnes physiques) au CEO pour récompenser les différentes étapes franchies dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Une telle rémunération en actions pour les cadres supérieurs est recommandée par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et constitue une pratique courante dans le paysage commercial international. Elle a également été clairement demandée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale des Actionnaires. Elle démontre clairement l'engagement de Guillaume Boutin à poursuivre la croissance et l'exécution concrète de la stratégie développée. Elle prouve que le Conseil d'Administration et le CEO partagent la même conviction quant à l'avenir de l'entreprise et à sa capacité durable à créer de la valeur à l'avenir.

Ces 75.000 actions, assorties de droits de vote et de dividendes, ont été attribuées au cours de clôture du 31 juillet 2024 et sont soumises à une période de blocage de trois ans.

Le CEO a accepté le nombre de 75.000 actions. Le montant mentionné dans le présent rapport de rémunération, à savoir 431.250 EUR brut, est le montant de l'avantage en nature sur lequel le précompte professionnel dû en vertu de la législation belge a été payé par le CEO.

La nature différée de cette récompense exceptionnelle - à travers la période de blocage de 3 ans, se terminant le 31 juillet 2027 - motive le CEO à stimuler la création de valeur à long terme en alignant ses intérêts avec les objectifs stratégiques à long terme de la société.

Les autres membres du Leadership Squad n'ont pas reçu d'actions Proximus en 2024, ni au cours des 5 dernières années.

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad n'ont pas non plus reçu d'options sur actions Proximus au cours des 5 dernières années. Mais notre société demandera l'introduction d'une rémunération basée sur des actions à partir de 2025 lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise. Cette rémunération basée sur des actions compterait pour 50 % de la rémunération variable à long terme (voir ci-après) tandis que le plan Performance Value à long terme continuerait à compter pour les 50 % restants de la rémunération variable à long terme.

Caractéristiques de la rémunération unique différée en actions accordée au CEO en 2024.

Bénéficiaire	Principales conditions du plan d'attribution d'actions					Informations relatives à l'exercice financier déclaré					
						Solde d'ouverture	Au cours de l'année		Solde de clôture		
	Tranche	Période de performance	Date d'attribution	Date d'acquisition	Fin de la période de rétention	Actions détenues en début d'année	Actions attribuées	Actions acquises	Actions soumises à des conditions de performance	Actions attribuées et non-acquises en fin d'année	Actions soumises à une période de rétention
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	01/08/2027	31/07/2024	0 actions	75.000 actions	0 actions	0 actions	75.000 actions	0 actions

12.3.2.4 Autre rémunération variable à long terme

A. Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

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

Pour réaliser cette ambition, la politique de rémunération de notre Leadership Squad, CEO compris, lie de manière significative leur rémunération variable aux objectifs stratégiques financiers et non-financiers à long terme de notre Groupe, au travers d'une rémunération variable à long terme.

B. Attribution de la rémunération variable à long terme

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

En d'autres termes, la moitié de la rémunération variable du CEO est à long terme, différée sur une période de 3 ans. De cette façon, notre entreprise respecte pleinement l'article 7.91 du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, qui stipule qu'au moins 50 % de la rémunération variable doit être différée.

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Leadership Squad par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan d'intéressement à long terme actuellement en place consiste en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019 et en 2022.

C. Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un Plan de Valeur de Performance. Dans le cadre de ce plan de valeur de performance, les objectifs sont définis et fixés pour les trois prochaines années et les primes accordées sont dès lors bloquées pour une période de trois ans. Le montant effectivement payé après dévolution dépendra d'un multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

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

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

D. Indicateurs de Performance Clés du Plan de Valeur de Performance 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.

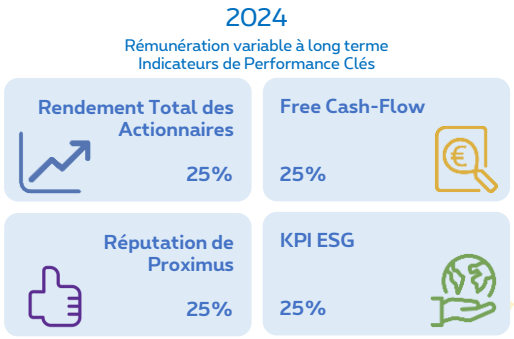
Nous gardons l'avenir à l'esprit

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.

Si l'introduction de la rémunération en actions à partir de 2025 est acceptée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025, cette rémunération en actions compterait pour 50 % de la rémunération variable à long terme, tandis que le plan de Valeur de Performance à long terme continuerait à compter pour les 50 % restants de la rémunération variable à long terme. Dans le cadre de notre engagement continu en faveur de la performance en matière de développement durable et de pratiques commerciales responsables, nous actualiserons les indicateurs clés de performance de notre plan de valeur lié à la performance en ne conservant que deux types d'indicateurs clés de performance : la réputation et le portefeuille ESG. En nous concentrant sur ces deux seuls indicateurs, nous pourrons mieux cibler notre action et favoriser les comportements et les résultats dans les domaines les plus importants pour notre réussite à long terme et notre impact sociétal positif.

En 2024, 4 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un free cash-flow durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : Le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le free cash-flow du Groupe
- 2 KPIs non financiers : L'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance)



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%	Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire. Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE. Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.
Free Cash-flow du Groupe	25%	Le KPI free cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du free cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Réputation de Proximus	25%	L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la perception de "l'entreprise derrière la marque" parmi un échantillon représentatif du grand public, (co-) responsable des décisions en matière de télécommunications dans leur foyer. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
ESG KPI	25%	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO2 à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'une mesure de l'égalité entre les genres, mais d'autres mesures ESG pourraient être prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

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

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 4 critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues. Elles sont alors versées aux bénéficiaires en fonction du multiplicateur final, soit la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

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

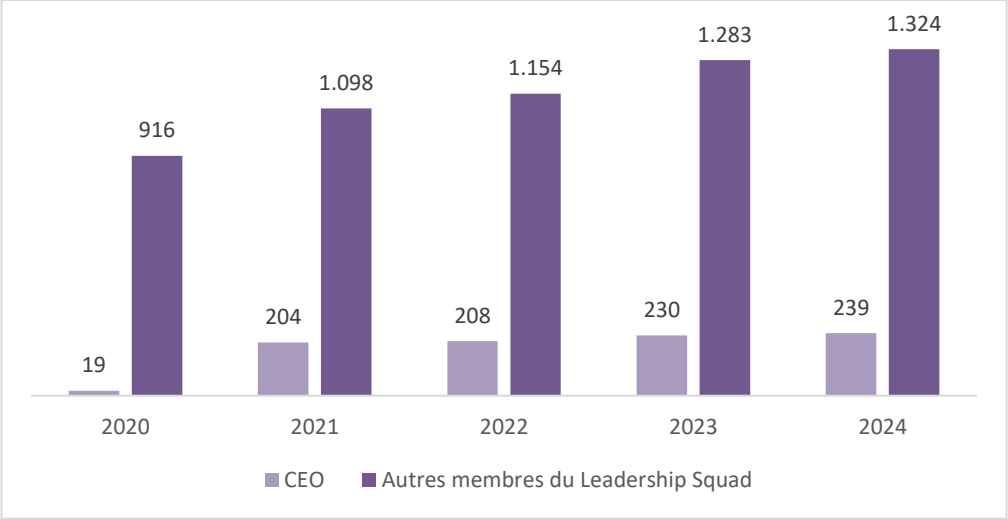
Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

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

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. En 2024, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 230.190 EUR bruts.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à 1.324.130 EUR bruts en 2024 et à 1.282.784 EUR bruts en 2023.

Les variations d'une année à l'autre pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux deux indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023.



12.3.2.5 Primes d'assurance groupe

A. Pension complémentaire

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

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

W = salaire de référence en tant que CEO de Proximus = salaire fixe mensuel multiplié par 12

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

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad

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

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

W = salaire de référence = salaire fixe mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = le plafond de pension légale

B. Autres assurances groupe

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

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Leadership Squad qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire fixe mensuel multiplié par 60. Pour le CEO, cette formule ne s'applique qu'à son salaire fixe mensuel pour son rôle de CEO de Proximus.

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. Pour le CEO, cela ne s'applique qu'à son salaire mensuel pour son rôle de CEO de Proximus. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

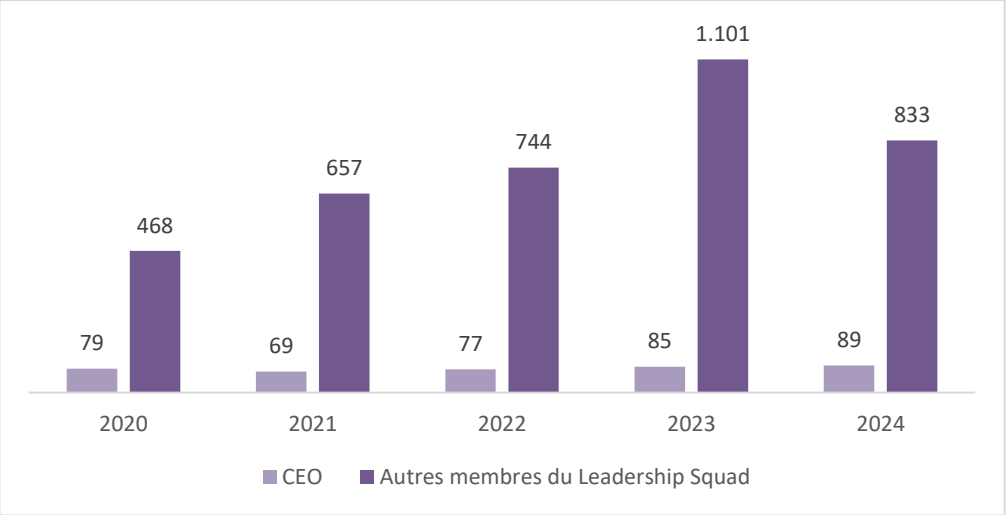
C. Coût moyen des primes pour l'entreprise

Les primes moyennes payées en 2024 par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 9% de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2024 par notre société pour leurs assurances groupe s'élèvent à environ 25% de leur rémunération fixe.

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

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad. L'augmentation constatée en 2023 était principalement due à une situation très spécifique : bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il a pris sa retraite avant l'âge stipulé dans le contrat général signé avec notre assureur, ce qui implique un paiement supplémentaire (266 k€) par la société dans son plan de pension complémentaire. L'augmentation constatée en 2023 est également la conséquence des indexations multiples de 2022 et 2023.



13.3.2.6 Autres avantages

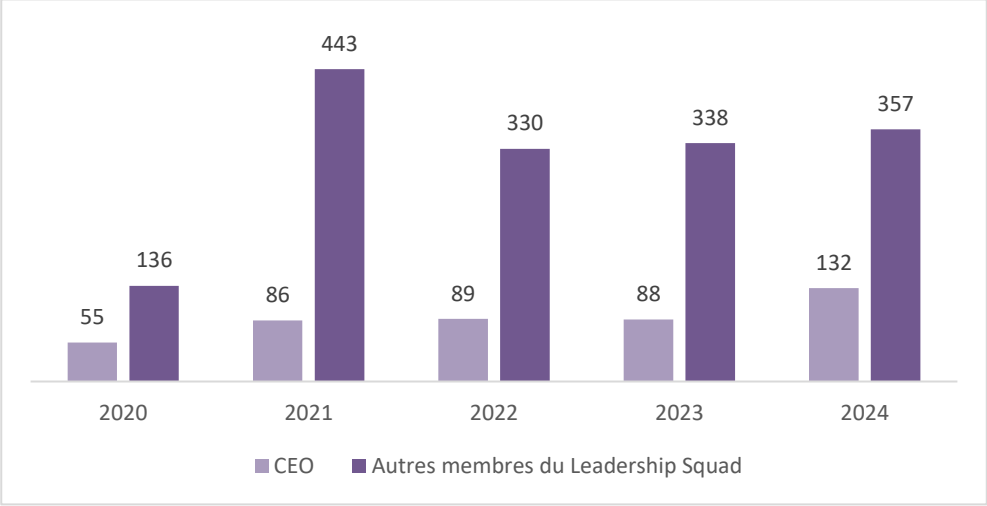
Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, 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 2024, ce ratio est estimé à 13% pour le CEO et à 18% pour les autres membres du Leadership Squad.

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

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



13.3.2.7 Primes uniques et exceptionnelles

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

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

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

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

12.4 Recouvrement de rémunération variable due

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

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

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable indue 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.

12.5 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.

12.5.2 Accord contractuel avec le CEO

Le CEO dispose d'un contrat de CEO à titre d'indépendant depuis décembre 2019 d'une durée fixe de six ans.

Le 25 juillet 2024, le Conseil d'Administration a opté à l'unanimité pour une prolongation proactive du mandat de Guillaume Boutin et a donc décidé de renouveler d'ores et déjà son mandat de CEO du Groupe Proximus pour une période de six ans. Cette décision a été officialisée par un amendement à l'actuel contrat de management de Guillaume Boutin. Comme annoncé début février 2025, Guillaume Boutin a décidé de quitter le Groupe Proximus pour la mi-mai 2025.

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, en ce compris la rémunération accordée pour son mandat de CEO de Proximus Global.

12.5.3 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.

12.6 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

Concernant l'augmentation de la rémunération de Guillaume Boutin en 2024, le Conseil d'Administration a décidé de renouveler son mandat de CEO pour une nouvelle période de six ans en juillet 2024. Cette prolongation s'accompagne de quelques modifications au niveau de la rémunération du CEO. Sa rémunération de base reste inchangée. Cependant, la rémunération supplémentaire que Guillaume Boutin reçoit pour ses responsabilités internationales a été adaptée pour refléter l'évolution des activités internationales du Groupe et l'étendue plus large de sa fonction en tant que CEO de Proximus Global, englobant des responsabilités auprès de BICS, Telesign et Route Mobile. Cette rémunération a été fixée à 400.000 EUR bruts par an et remplace les honoraires versés à Guillaume Boutin par Telesign US pour son mandat de Président du Conseil d'Administration de Telesign US.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une prime spéciale de succès unique de 75.000 actions (soumises à l'impôt belge) au CEO avec une période de blocage de 3 ans pour récompenser les différentes étapes franchies dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Le CEO a accepté le nombre total d'actions. Le montant mentionné dans le présent rapport de rémunération, à savoir EUR 431.250 bruts, est le montant de l'avantage en nature sur lequel le précompte professionnel dû en vertu de la législation belge a été payé par le CEO.

CEO	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération fixe	507.492 € 45%	512.537 € 45%	549.015 € 46%	587.226 € 45%	**1.009.618 €** 45%
Proximus	*507.492 €*	*512.537 €*	*549.015 €*	*587.226 €*	*604.951 €*
Global	*0 €*	*0 €*	*0 €*	*0 €*	*404.667 €*
Rémunération variable à court terme	458.833 € 41%	265.614 € 23%	276.019 € 23%	301.633 € 23%	**329.604 €** 15%
Rémunération unique différée en actions	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	**431.250 €** 19%
Autre rémunération variable à long terme	18.833 € 2%	203.996 € 18%	208.073 € 17%	229.903 € 18%	**239.190 €** 11%
Primes d'assurance groupe	78.550 € 7%	69.007 € 6%	76.962 € 6%	85.470 € 7%	**89.456 €** 4%
Autres avantages	55.083 € 5%	86.402 € 8%	88.660 € 7%	87.823 € 7%	**132.163 €** 6%
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patror	**1.118.791 €**	**1.137.556 €**	**1.198.729 €**	**1.292.055 €**	**2.231.281 €**
Indemnités de cessation d'emploi	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	0 € 0%	**0 €** 0%
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**1.118.791 €**	**1.137.556 €**	**1.198.729 €**	**1.292.055 €**	**2.231.281 €**

Tous ces montants sont des montants bruts hors charges patronales éventuelles.

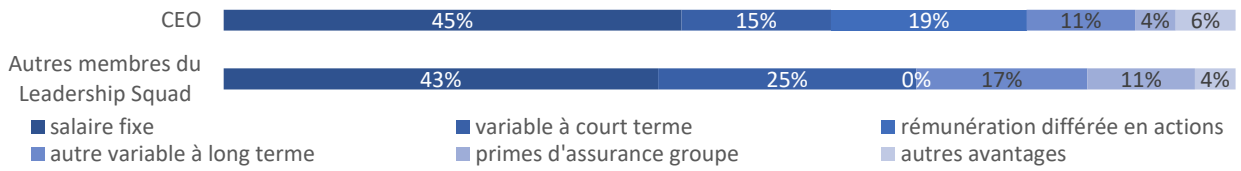
Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

Autres membres du Leadership Squad	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération fixe	2.166.045 € *39%*	2.534.773 € *43%*	3.055.941 € *46%*	3.340.675 € *43%*	**3.368.224 €** *43%*
Rémunération variable à court terme	1.807.390 € *33%*	1.123.605 € *19%*	1.402.844 € *21%*	1.756.326 € *22%*	**2.001.657 €** *25%*
Rémunération différée en actions	0 € *0%*	0 € *0%*	0 € *0%*	0 € *0%*	**0 €** *0%*
Autre rémunération variable à long terme	916.375 € *17%*	1.097.703 € *19%*	1.154.000 € *17%*	1.282.784 € *16%*	**1.324.130 €** *17%*
Primes d'assurance groupe	468.275 € *9%*	657.319 € *11%*	743.750 € *11%*	1.101.269 € *14%*	**833.310 €** *10%*
Autres avantages	135.648 € *2%*	442.935 € *8%*	329.817 € *5%*	337.828 € *4%*	**357.327 €** *5%*
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**5.493.733 €**	**5.856.335 €**	**6.686.352 €**	**7.818.882 €**	**7.884.648 €**
Indemnités de cessation d'emploi	0 € *0%*	0 € *0%*	0 € *0%*	0 € *0%*	**0 €** *0%*
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**5.493.733 €**	**5.856.335 €**	**6.686.352 €**	**7.818.882 €**	**7.884.648 €**

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales et autres charges éventuelles.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2024 avant contributions sociales patronales



12.7 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 propulsions 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.

12.7.1 Ratio de rémunération et évolution de la rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 36 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse[4], 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.

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 reste cohérent et conforme aux pratiques du marché.

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2020 et 2024.

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

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

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération moyenne*	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €	100.858 €
évolution d'une année à l'autre		*+1%*	*+7%*	*+4%*	*+4%*

* ***La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel - tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée - avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA (Leadership Squad exclu) à la date de clôture de la période (pour 2020, 2021 et 2022) et avec le nombre moyen d'employés en équivalents temps plein de Proximus SA (Leadership Squad exclu) de l'année concernée (pour 2023 et 2024).***

L'évolution d'une année à l'autre (2024 vs 2023) de la rémunération cible totale du CEO est de 38%. L'augmentation est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée dans le cadre de la modification de son contrat de management actuel pour son mandat de CEO de Proximus Global à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration. L'évolution d'une année à l'autre (2024 vs 2023) de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est de +4%.

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 17,2 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération totale cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe, les avantages sociaux et les cotisations sociales de l'employeur) du CEO avec la rémunération moyenne des employés de l'entreprise.

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane[5] des employés de l'entreprise, est égal à 21,5 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.

Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

	2022	2023	2024
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération la plus basse	27,9	29,1	36,0
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération moyenne	12,9	13,0	17,2
Ratio de rémunération du CEO Vs la rémunération médiane	14,9	14,9	21,5

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

L'augmentation entre 2023 et 2024 est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée au CEO dans le cadre de la modification de son contrat de management actuel pour son mandat de CEO de Proximus Global à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration.

12.7.2 Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2020 et 2024.

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

(en million d'EUR)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2024	6.430	*+6,4%*	1.850	*+5,3%*
2023	6.042	*+2,2%*	1.757	*-1,6%*
2022	5.909	*+5,9%*	1.786	*+0,8%*
2021	5.578	*+1,8%*	1.772	*-3,5%*
2020	5.479		1.836	

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

12.8 Application de la Politique de Rémunération et votes sur le Rapport de Rémunération précédent

12.8.1 Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Leadership Squad que conformément à la Politique de Rémunération, approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus pour la première fois le 21 avril 2021 et légèrement adaptée en 2023 et en 2024.

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.

12.8.2 Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Une version légèrement adaptée du document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Leadership Squad a été soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2024. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une large majorité (91,7%), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2023, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2024, a été approuvé à 88,0%. Cet excellent résultat renforce notre conviction que nous avons raison d'adopter un dialogue ouvert et transparent avec nos actionnaires sur les questions de rémunération et de gouvernance en général. Depuis le rapport de 2022, nous avons adopté encore plus de transparence et sommes allés encore plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

13 Position de conflit d'intérêts

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

- Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 22 février 2024, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2023, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

  « *Année de performance 2023*

  Performance de l'Administrateur Délégué en 2023 : rémunération variable à court et à long terme

  Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, informe le Conseil d'Administration et le commissaire-réviseur d'un conflit d'intérêts le concernant dans le cadre de l'évaluation de ses performances pour 2023. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2024.

  L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide d'accorder à l'Administrateur Délégué pour l'ICT, sur la base de sa performance, une rémunération variable totale à court terme pour 2023 de 138 %, soit 329 604 EUR.

Pour l'ILT, le Conseil d'Administration décide d'octroyer 100 %, soit 239 190 EUR, sous forme de valeurs de performance qui seront acquises le 1er mai 2027 et payées en fonction des résultats des critères de performance.

Cette décision clôt le conflit d'intérêts. »

- Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 25 juillet 2024, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant le renouvellement de son contrat de CEO et sa rémunération, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

  « *Nouveau mandat de l'Administrateur Délégué de Proximus*

  Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, informe le Conseil d'Administration et le commissaire-réviseur d'un conflit d'intérêts le concernant dans le cadre du point relatif au renouvellement de son contrat et à son enveloppe de rémunération. Le Conseil prend acte de ce conflit d'intérêts et inclura les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2024.

  L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

  Le Conseil d'Administration discute de l'avenant au contrat, du benchmark et des modalités de rémunération de l'Administrateur Délégué.

  Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide de renouveler de manière proactive le mandat de l'Administrateur Délégué pour une période de six ans à compter du 26 juillet 2024, se terminant le 30 juin 2030.

  Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide d'approuver l'avenant proposé au contrat relatif aux services de gestion.

  Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration décide, en application de la section V de la politique de rémunération :

  - *D'accorder 75.000 actions à l'Administrateur Délégué le 30 juillet 2024, en tant que commission de résultat spécifique pour récompenser les différentes étapes franchies dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Ces actions seront assorties d'une période de blocage de 3 ans.*
  - *Cet octroi sera communiqué dans le rapport de rémunération de 2024.*

  Le Comité préparera une révision de la politique de rémunération afin d'inclure la rémunération à base d'actions.

Cette décision clôt le conflit d'intérêts..

14 Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations

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

Participations	Members on 31/12/2024
PROXIMUS OPAL SA (New name as of 1/1/2025: Proximus Global)	B; Appel G. Boutin D. Lybaert M. Reid J. Van Acoleyen
BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) SA	B. Appel G. Boutin M. Reid J. Van Acoleyen
TORINO HOLDING CORP.	B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN HOLDING Inc.	B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN CORPORATION	G. Boutin B. Appel J. Van Acoleyen C. Van de Weyer
TELESIGN BELGIUM SRL	W. Hermant C. Van de Weyer
ROUTE MOBILE	G. Boutin M. Reid
PROXIMUS DOO BELGRADE	J. Veldeman F. Dqaïchi A-V. Heuschen
CONNECTIMMO SA	S. De Clerck P. Delcoigne K. Depoorter N. Gaertner
PROXIMUS LUXEMBOURG SA	J. Casteele F. De Windt G. Janus V. Licoppe A-S. Lotgering R. Tilmans V. Vermeire
TELINDUS-ISIT BV	J. Leupen R. Peeters P. Van Der Perren
PROXIMUS MEDIA HOUSE (PmH) SA	J. Casteele

BELGIAN MOBILE ID SA	A-S. Lotgering
PXS RE SA	B. Defieuw
BE-MOBILE SA	J. Casteele J. Manssens J. Van Acoleyen
CASCADOR SRL	D. Lybaert (permanent representative of Proximus Opal S.A.)
PROXIMUS NXT IT SA	G. Janus A-S. Lotgering
CLEARMEDIA SA	G. Kelchtermans S. Huijbrechts P. Van Der Perren A. Van Brussel
DAVINSI LABS SA	C. Crous R. Peeters P. Van Der Perren
CODIT HOLDING SRL	R. Peeters P. Van Der Perren
TESSARES SA	W. Bouckenooghe
MOBILE VIKINGS SA	J. Casteele D. Van Eynde
MWINGZ SRL	B. Appel J. Van Acoleyen
Aug-e SA (previously i.LECO)	A. Lorette T. Naveau
ADS & DATA SA	B. Vandermeulen
UNIFIBER MIDCO SA	G. Standaert C. Schoorman
FIBERKLAAR MIDCO SRL	T. Naveau G. Standaert S. Tas R. Tilmans
DOKTR SRL	E. Bombeek J. Manssens B. Vandermeulen
PROXIMUS ADA SRL	A. Mastroianni F. Weber

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

- Rémunération annuelle de Madame Françoise Roels en tant qu'administrateur de Proximus Media House SA : 12.000 EUR.
- Rémunération annuelle de Monsieur Philip Taillieu en tant qu'administrateur de Be-Mobile SA : 15.000 EUR.

.

15 Divers

15.1 Succursales

Proximus SA n'a pas de succursale.

15.2 Utilisation d'instruments financiers

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

Pour la gestion du risque de fluctuation des taux d'intérêt et de son coût total de financement, Proximus utilise occasionnellement des swaps de taux d'intérêt (IRS), ainsi que des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS). Ces instruments financiers sont utilisés pour transformer le risque de fluctuation des taux d'intérêt d'un taux d'intérêt fixe à un taux d'intérêt flottant ou vice versa. Par ailleurs, Proximus a également recours à des swaps de taux d'intérêt à départ différé pour couvrir son exposition à la variabilité des taux d'intérêt à long terme.

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

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

15.3 Membres du Collège des Commissaires

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, Gateway Building, Aéroport National 1J, 1930 Zaventem, représentée par Monsieur Koen Neijens et de Luc Callaert SRL, Zwaluwstraat 117, 1840 Londerzeel, représentée par Monsieur Luc Callaert, pour la certification des comptes statutaires de Proximus S.A. expirera à la date de l'assemblée générale annuelle de 2028.

Monsieur Jan Debucquoy a été nommé le 3 février 2021. Monsieur Christophe Rappe a été nommé le 19 juillet 2023 avec effet au 17 avril 2024 en remplacement de Monsieur Dominique Guide.

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

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

16 En conclusion

Nomination des administrateurs conformément au droit de nomination de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM).

Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht et Ibrahim Ouassari ont été nommés par l'État belge. Le mandat de ces administrateurs expirera lors de cette assemblée générale annuelle, le 16 avril 2025. Conformément à l'article 18, §3 des statuts de Proximus, la SFPIM a le droit de proposer des candidats au Comité de Nomination et de Rémunération pour ces trois postes vacants. À la date de cette invitation, la SFPIM n'a pas encore exercé son droit de proposer des candidats. Si la SFPIM propose encore des candidats, cela sera immédiatement annoncé sur le site web de Proximus, avec toutes les informations disponibles. Le cas échéant, le Comité de Nomination et de Rémunération soumettra immédiatement son avis au Conseil d'Administration, qui proposera les candidats concernés à l'assemblée générale annuelle, qui se prononcera sur leur nomination. En l'absence d'exercice de ce droit par la SFPIM, le Conseil d'Administration proposera à l'assemblée générale annuelle de prolonger les mandats actuels pour une durée d'1 an afin de ne pas compromettre, dans l'intérêt de Proximus, la continuité au sein du Conseil d'Administration de la société et le bon fonctionnement de celui-ci.

Proposition de décision :

Sur proposition du Conseil d'Administration et après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, conformément à l'article 18, §3 des statuts de Proximus,

11.a. (re)nomination de Monsieur Stefaan De Clerck en tant qu'administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,
11.b. (re)nomination de Monsieur Karel De Gucht comme administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,
11.c. (re)nomination de Monsieur Ibrahim Ouassari comme administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,
Ou, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, nomination des candidats alternatifs proposés par la SFPIM comme administrateurs pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2029.

Nous proposons de nommer un collège des commissaires, composé de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représenté par M. Fabio De Clercq et de Luc Callaert SRL représenté par Monsieur Luc Callaert, pour la certification des comptes consolidés du Groupe Proximus, pour une période de trois ans, pour une rémunération annuelle de 635.000 euros par an (indexée annuellement).

Sur recommandation du Comité d'Audit et de Supervision, nous proposons de nommer Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représenté par M. Fabio De Clercq pour l'"assurance" du rapport sur le développement durable de la CSRD, pour une période de trois ans, pour une rémunération annuelle de 150.000 euros par an (indexée annuellement).

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

Bruxelles, le 27 février 2025.

Guillaume Boutin
Administrateur Délégué

Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Rapport annuel intégré **2024**

proximus Group

Table des matières

Avant-propos 04
Avant-propos du CEO 05
Avant-propos du Président 07

Le Groupe Proximus en bref 09
À propos de nous 10
Tendances et événements 10
Mission 11
Stratégie et performances clés 11
Marques 14
Modèle de création de valeur 17
Aperçu de la gouvernance 20
Faits marquants 2024 25

Rapport sur nos activités 26
Activités domestiques 27
Activités internationales 40

Gouvernance 43
Déclaration de gouvernance d'entreprise 44
Rapport de rémunération 55
Cadre réglementaire 79

Rapport de durabilité 85
Informations générales 86
Informations environnementales 113
Informations sociales 157
Informations en matière de gouvernance 218

Rapport de gestion 231
Discussion de la direction et analyse des résultats financiers 232
L'action Proximus 257
Rapport de gestion des risques 264

États financiers consolidés 278

Rapports des auditeurs et déclaration de responsabilité de la direction 411

Annexe 427
Table des matières ESRS 428
Appendice B 458
Tableau de la TCFD 461
Contribution aux ODD 463

Approche de reporting intégré en 2024

Le présent rapport a pour objectif d'informer nos parties prenantes quant à notre rôle dans la société. Il présente un aperçu de notre stratégie et les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs. Il contient également l'intégralité des données financières, environnementales, sociales et de gouvernance ainsi que des notes explicatives.

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

Notre processus de reporting garantit la publication de données de durabilité pondérées, comparables, précises, fiables et conformes aux exigences obligatoires de la **directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises ("directive CSRD").** La structure du rapport annuel intégré de Proximus a été élaborée conformément aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS). Le présent rapport, qui porte sur l'exercice 2024, est le premier que nous établissons conformément à la directive CSRD.

Ce rapport a été préparé conformément à la directive européenne actuelle sur la publication d'informations extra-financières ("directive NFRD"), respecte les exigences de l'Union européenne en matière de taxonomie et décrit la manière dont les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) ont été appliquées.

Il a été vérifié de manière indépendante par Deloitte. Les rapports de Deloitte relatifs aux déclarations en matière de durabilité et les informations financières figurent dans les rapports des auditeurs.

Proximus s'efforce d'améliorer son reporting en impliquant constamment ses parties prenantes. Les principaux aspects sociaux du rapport sont partagés avec les partenaires sociaux, tandis que le document complet sera présenté aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2025.

Chaque année, Proximus répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation ESG telles que CDP, Sustainalytics et EcoVadis. Ces évaluations nous permettent de suivre nos résultats et de définir des actions afin d'intégrer davantage les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans nos procédures, nos policies, notre stratégie et nos feuilles de route. En 2024, Proximus a obtenu la note "A" dans la catégorie changement climatique de CDP et a décroché la médaille Platine d'EcoVadis.

Avant-propos du CEO et du Président

Nous nous engageons sur le long terme

Chère lectrice, cher lecteur,

L'année 2024 s'est inscrite dans un contexte en pleine mutation, marqué par une concurrence accrue et l'anticipation de changements majeurs dans la structure du marché. Malgré ces défis, nous avons non seulement enregistré une performance opérationnelle et financière exceptionnelle, mais nous avons aussi investi massivement dans notre avenir.

Notre ambition de déployer les meilleurs réseaux de Belgique se concrétise de plus en plus, grâce à l'extension continue de notre réseau fibre, qui pose les bases d'une connectivité ultrarapide pour les décennies à venir. Au Benelux, notre stratégie multimarque et la croissance de nos services IT ont également été des moteurs clés de notre succès. À l'international, l'acquisition de Route Mobile et la création de Proximus Global renforcent notre engagement en faveur d'une croissance durable et nous permettent d'anticiper les évolutions à la fois sur le court et le long terme. Parallèlement, nous restons résolument à la pointe de l'innovation, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la cybersécurité, où nous continuons de faire la différence en améliorant l'expérience client, en enrichissant nos offres et en renforçant l'efficacité du Groupe.

Les meilleurs réseaux

En 2024, grâce à l'engagement de nos collaborateurs et partenaires, nous avons franchi des étapes significatives dans nos ambitions de réseau. Au cours de l'été, nous avons franchi le cap des deux millions de foyers et entreprises raccordés à la fibre. La moitié de ces raccordements a été réalisée ces deux dernières années, une prouesse remarquable qui illustre nos progrès majeurs en matière d'efficacité et de capacité. Fin 2024, notre empreinte fibre, combinée à celle de nos partenaires, couvrait plus de 42 % de la population belge. Nous poursuivons également notre objectif d'étendre notre réseau 5G à l'ensemble du territoire d'ici 2026, en exploitant le spectre supplémentaire acquis en 2022 pour offrir le meilleur réseau mobile à nos clients. Ces investissements massifs reflètent notre engagement à long terme en faveur de la société belge, malgré des subventions publiques limitées, contrairement aux pratiques en cours dans d'autres pays européens.

Une performance commerciale exceptionnelle

Nos investissements dans la fibre et la 5G renforcent notre position de leader sur le marché des services internet et mobiles. Ces efforts, associés à une attention constante à l'expérience client, ont contribué à une meilleure perception de nos marques sur le marché domestique. Cette excellente dynamique commerciale a soutenu nos solides résultats financiers et nous a permis de revoir nos prévisions à la hausse à deux reprises en 2024. Avec une croissance de notre chiffre d'affaires domestique (+3,4 %), de notre EBITDA domestique (+2,8 %) et de l'EBITDA du Groupe (+3,1 %), nous figurons parmi les opérateurs historiques les plus performants d'Europe, malgré un marché domestique très concurrentiel.

Des partenariats pour accélérer et étendre le déploiement des réseaux gigabit

Fin 2023, le régulateur belge des télécoms (IBPT - Institut belge des services postaux et des télécommunications) et l'Autorité belge de la concurrence se sont déclarés ouverts à des accords de collaboration entre opérateurs pour le déploiement de réseaux fibre. Ces partenariats nous permettraient d'amener le haut débit dans des zones moins densément peuplées, de réduire les infrastructures redondantes et de limiter les travaux de construction. En juillet 2024, nous avons signé un protocole d'accord avec Wyre/Telenet et Fiberklaar en vue d'une collaboration dans le cadre du déploiement de réseaux fibre en Flandre. Ce partenariat permettrait d'accélérer et d'étendre la couverture tout en apportant une solution aux zones rurales afin de garantir un accès gigabit pour tous. Fin 2024, les parties poursuivaient leurs travaux intensifs sur ce protocole d'accord, qui devrait aboutir avant l'été 2025.

Créer la confiance dans le digital

Nous avons également à cœur de bâtir un monde digital plus sûr et sécurisé. C'est la raison pour laquelle nous investissons sans relâche dans la protection de nos réseaux et infrastructures critiques face aux menaces émergentes. Nous sommes un acteur clé du projet gouvernemental "StopPhishing", qui vise à mettre en place des plateformes anti-phishing et anti-fraude. Grâce à un co-investissement, nous avons déployé une solution basée sur l'IA pour protéger nos clients contre les e-mails et SMS frauduleux, empêchant en moyenne 15 millions de messages malveillants par mois d'être délivrés à nos clients. En 2024, nous avons étendu cette approche aux appels avec Call Shield, notre solution permettant de bloquer plus de 200.000 appels internationaux frauduleux par mois.

Ambitions de croissance

Nous construisons notre avenir en grandissant à l'international et en diversifiant les activités du Groupe.

L'acquisition de Route Mobile a marqué un moment clé dans notre ambition de devenir un leader mondial des communications digitales. Ensuite en décembre, nous avons franchi une nouvelle étape décisive en regroupant nos activités internationales sous la bannière unique de Proximus Global. En plus de simplifier notre structure organisationnelle et notre gouvernance, cette nouvelle organisation stimulera les opportunités de croissance commerciale grâce à un vivier diversifié de talents et à la présence mondiale du Groupe.

Lancée en juillet 2024 sur le marché domestique, Proximus NXT IT centralise désormais toutes nos activités IT à destination de nos clients B2B au sein d'une seule et même entité. Cette nouvelle filiale nous permet de fournir des solutions IT personnalisées dans des délais plus courts et avec davantage d'efficacité. Elle nous place également dans les meilleures conditions pour exploiter le potentiel de croissance de ce marché.

Culture, talents et compétences

Dans un secteur où l'innovation et l'agilité sont essentielles pour conserver le leadership, nous investissons activement dans la requalification et le perfectionnement de nos collaborateurs afin de les aider à maintenir leurs compétences à jour. Cet investissement est crucial pour créer des emplois durables et pérennes, tant pour Proximus que pour ses collaborateurs.

De plus, à l'heure où notre entreprise amorce sa transformation en un groupe international, nous visons à créer une nouvelle culture commune unissant nos équipes belges et internationales. Ce défi sera de taille, mais un premier jalon a été posé avec le lancement de Proximus Global.

Cours de l'action

Enfin, j'aimerais revenir sur l'évolution de notre cours de bourse, qui a particulièrement retenu l'attention des médias à la fin de l'année 2024. Ces dernières années, les opérateurs télécoms belges ont connu une baisse significative de leur valeur boursière, tout d'abord en raison de cycles d'investissements massifs dans les réseaux du futur et l'annonce d'un nouvel acteur sur le marché. Alors que la Belgique accusait un retard dans le déploiement de la fibre, Proximus a intensifié ses efforts pour rattraper ses homologues européens, nécessitant des investissements considérables à court terme pour des rendements à long terme. En 2024, le cours de l'action Proximus a continué d'être impacté par ces niveaux d'investissement élevés et par les préoccupations liées à la structure du marché. Nos fondamentaux sont toutefois restés solides. Comme vous le découvrirez dans ce rapport, nous avons progressé à grands pas dans chacun des piliers de notre stratégie bold2025, créant ainsi de la valeur à long terme tout en enregistrant d'excellents résultats opérationnels à court terme.

J'ai confiance en l'équipe Proximus pour maintenir le cap et poursuivre l'exécution de notre plan d'investissement pluriannuel avec constance et détermination. Il portera ses fruits à long terme au bénéfice de toutes nos parties prenantes et de la société digitale.
#thinkpossible

Guillaume Boutin
CEO

Note au lecteur : Le 7 février 2025, avant la clôture de ce rapport annuel, le Groupe Proximus a annoncé que son CEO, Guillaume Boutin, quittera l'entreprise à la mi-mai 2025. Ce rapport présente la performance et les réalisations de l'entreprise sous la direction de Guillaume Boutin durant l'année 2024.

Chère lectrice, cher lecteur,

À l'heure où j'écris ces lignes, en ce 31 décembre 2024, une évidence s'impose : comme vous aurez l'occasion de le lire dans l'édition 2024 de notre rapport annuel, Proximus et l'ensemble de ses collaborateurs ont derrière eux une année exceptionnelle. Nous pouvons être fiers des excellents résultats opérationnels et financiers réalisés l'an dernier, malgré des circonstances difficiles. Techniciens, vendeurs, account managers, spécialistes IT, experts en cybersécurité, services de support: tous ont donné le meilleur d'eux-mêmes. Les chiffres sont impressionnants. Je vous invite à découvrir en détail tous les montants et indicateurs dans le présent rapport.

Et pourtant, le cours de l'action Proximus n'a jamais été aussi bas.

Tel est le paradoxe d'une entreprise télécom cotée en Bourse qui investit dans une stratégie à long terme, d'une entreprise publique qui repousse ses limites dans tous les domaines, d'un fleuron national déterminé à chercher la croissance à l'international.

Toute transformation nécessite une vision claire, mais aussi une certaine continuité. C'est pourquoi le Conseil d'Administration a apporté son soutien, à l'unanimité et sans réserve, à Guillaume Boutin, notre CEO, et son équipe.[1]

Chaque transformation fait également bouger les lignes. Dès lors, nous espérons qu'en 2025 :

1. Un nouveau gouvernement s'exprimera d'une seule voix pour définir sa stratégie en qualité d'actionnaire majoritaire, par l'entremise de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement, en concertation avec l'entreprise et dans le respect mutuel.
2. Les régulateurs belges (l'IBPT et l'ABC) élaboreront un cadre approprié pour permettre à tous les Belges de profiter rapidement, et à un prix compétitif, des investissements conséquents réalisés dans la fibre, à la suite des premiers accords entre opérateurs qui leur ont déjà été soumis.
3. Proximus Global, lancée le 1er janvier 2025, combinera avec succès les atouts historiques de BICS, Telesign et Route Mobile au sein d'un seul et même fournisseur mondial de services de communication digitale.
4. Proximus démontrera toute sa résilience face à la concurrence accrue sur le marché national, malgré l'avantage discriminatoire accordé à un quatrième opérateur.

L'année 2025 s'annonce donc riche en défis, et nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour faire bouger les lignes à l'avantage de Proximus et de ses clients toujours plus nombreux.

Au terme de mes 12 années de mandat, je suis particulièrement fier du formidable chemin accompli par Proximus, ainsi que des choix opérés pour l'avenir. Proximus offre en effet les meilleurs services à tous ses clients, aussi bien sur le réseau fixe, avec la fibre, que sur le réseau mobile, avec la 5G. Au-delà des services télécoms, Proximus est aujourd'hui aussi un acteur IT au service des entreprises et des autorités publiques au travers de Proximus NXT. Experte en matière de cybersécurité, Proximus joue également un rôle clé dans l'écosystème belge de l'innovation et figure parmi les principaux fournisseurs au monde de services de communication digitale sécurisés. Enfin, nous nous engageons à respecter nos engagements ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Voilà pourquoi tous nos collaborateurs, sans exception, méritent notre plus grand respect et toute notre gratitude. Dans un climat de paix sociale, l'ancienne régie publique belge s'est muée en une entreprise performante sur la scène internationale. Dans un modèle public-privé – passant du cuivre à la fibre, des équipements aux logiciels, du territoire national au niveau mondial – Proximus est une entreprise d'avant-garde ancrée en Belgique et qui le restera.

1 L'avant-propos du Président du Conseil d'Administration a été rédigé fin décembre 2024. Le 7 février 2025, avant la clôture de ce rapport annuel, le Groupe Proximus a annoncé que son CEO, Guillaume Boutin, quittera l'entreprise à la mi-mai 2025.

Telle est la vision que nous ne cesserons de défendre, y compris auprès de nos actionnaires, car nous en sommes convaincus : de nombreuses opportunités se présenteront encore sur notre chemin. Nous voulons non seulement continuer à servir tous les résidents de Belgique en leur offrant les services télécoms et IT les plus performants, mais nous entendons aussi utiliser notre savoir-faire et notre expertise pour suivre les développements technologiques à l'échelle internationale et y jouer un rôle de premier plan en tant qu'entreprise belge.

Cette ambition me paraît légitime dans un monde que nous avons toujours voulu connecter.

Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Le Groupe Proximus en bref

À propos de nous	10
Tendances et événements	10
Mission	11
Stratégie et performances clés	11
Marques	14
Modèle de création de valeur	17
Aperçu de la gouvernance	20
Faits marquants 2024	25

À propos de nous

Le Groupe Proximus (Euronext Brussels : PROX) est un fournisseur leader de **services IT, digitaux et de connectivité** du futur dans le Benelux, proposant également des **services de communication digitale** sur les marchés internationaux.

Forts de près d'un siècle d'expérience en tant qu'opérateur au service de la société belge, nous servons aujourd'hui quotidiennement plus de 2,8 millions de clients résidentiels et presque 450.000 entreprises dans toute la Belgique. Acteur économique majeur, nous mettons à profit chaque occasion d'exercer un impact positif sur le monde qui nous entoure. Nos investissements dans nos réseaux fixe et mobile ouverts soutiennent la croissance de l'économie belge et le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes.

À l'international, le Groupe Proximus entend devenir un leader mondial des communications digitales. Fin 2024, il a créé **Proximus Global**, qui intègre ses trois filiales internationales, à savoir BICS, Telesign et Route Mobile, dans une même structure. En s'appuyant sur l'empreinte mondiale de BICS en matière de connectivité, sur le leadership de Telesign dans les services d'identité digitale et sur l'expertise de Route Mobile dans les canaux d'engagement client, Proximus Global offre des solutions de bout en bout transparentes pour connecter, engager et protéger les clients à chaque étape de leurs communications digitales.

Avec nos 13.862 collaborateurs, nous participons activement à la construction d'un monde digital équitable, sûr et inclusif, tout en nous efforçant d'assurer une croissance durable au profit de toutes nos parties prenantes.

Tendances et événements ayant un impact sur le marché ICT et des télécoms

Dynamique du marché belge

En 2024, malgré un contexte incertain, l'économie belge a fait preuve de résilience, avec une confiance de plus en plus négative des consommateurs et une faible confiance des entreprises. L'inflation est restée nettement plus élevée que dans le reste de l'Europe. Les PME sont restées préoccupées par l'économie, les retards de paiement et la rentabilité.

En prévision de l'augmentation de la consommation de données, les opérateurs télécoms réalisent des investissements structurels massifs dans des réseaux fixes et mobiles de qualité. Ces investissements portent notamment sur le vaste déploiement de la fibre, l'expansion des réseaux 5G et la mise à niveau de l'infrastructure coaxiale.

Parallèlement, la structure du marché belge devient plus concurrentielle, avec l'entrée d'un nouvel opérateur réseau, DIGI Communications Belgium. De plus, Telenet et Base font leur entrée sur le marché wallon, étendant ainsi leurs activités à l'échelle nationale, tandis que l'intégration de VOO dans Orange Belgium progresse également en Wallonie.

Adoption accrue de l'IA générative

L'IA générative transforme rapidement diverses industries en améliorant la productivité et en favorisant l'innovation. Son adoption s'est accélérée dans de nombreux secteurs. Au fur et à mesure que les technologies évoluent, des investissements substantiels dans l'infrastructure ICT sont nécessaires pour permettre de nouveaux cas d'utilisation et garantir la sécurité des données.

Contexte géopolitique

Les tensions géopolitiques, les conflits armés, la menace croissante de la cybercriminalité et d'autres instabilités mondiales soulignent la nécessité de renforcer la cybersécurité, de protéger les données et de garantir la souveraineté numérique.

Contexte réglementaire

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel opère Proximus augmente en raison d'exigences supplémentaires. De plus amples d'informations sont disponibles dans le cadre réglementaire.

Mission

La mission de Proximus, "**Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère"**, cerne au plus près l'ADN de notre entreprise.

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

Notre mission est également la boussole qui nous guide dans chacun de nos projets et définit nos neuf engagements aux niveaux environnemental, social et de gouvernance (ESG) dans lesquels nous décrivons nos objectifs sociétaux. En 2024, nous avons pour la première fois présenté notre rapport conformément à la directive CSRD, ce qui marque un changement majeur dans notre manière de rendre compte de ces engagements ESG et accroît notre transparence et notre responsabilité.

De plus amples informations sont disponibles dans le rapport de durabilité.

Stratégie et performances clés

Proximus a élaboré sa stratégie **bold2025** en plaçant sa mission au cœur de ses activités et en prenant en compte ses engagements ESG. Cette stratégie s'articule autour de trois atouts exceptionnels : nos collaborateurs, nos réseaux gigabit et nos plateformes technologiques. Ces atouts nous permettent d'apporter une valeur à long terme à nos clients, la société et nos actionnaires.

Ci-dessous, une représentation visuelle de notre stratégie :

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

Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

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

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

grâce à nos **atouts exceptionnels**

Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique

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

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

Expansion internationale

Ces dernières années, le Groupe Proximus a connu une forte évolution de ses activités internationales.

En acquérant en 2021 la totalité des parts de Telesign et de BICS, le Groupe s'est frayé un chemin vers de nouveaux marchés au-delà de ses activités traditionnelles de "carrier" (transport de voix, messages et données), soutenant ainsi une dynamique constante de croissance organique. Finalisée en mai 2024, l'acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile a permis au Groupe de prendre une dimension internationale, donnant naissance à **l'un des leaders mondiaux sur les marchés des CPaaS[1] et de l'identité digitale**.

Le 17 décembre 2024, le Groupe Proximus a annoncé la création de **Proximus Global**, qui chapeaute ses activités internationales. À partir du 1er janvier 2025, cette nouvelle organisation dotée d'un modèle opérationnel optimisé unique et d'une seule équipe de direction mondiale permettra de simplifier la structure organisationnelle et la gouvernance. Elle favorisera les opportunités de croissance commerciale, tirera parti de la diversité des talents et de la présence mondiale du Groupe, et facilitera l'émergence d'un leader mondial des communications digitales.

Ce nouveau modèle préparera également l'organisation à une trajectoire vers une cristallisation de valeur future.

Synergies technologiques et géographiques

Le Groupe Proximus propose une gamme complète de produits couvrant **l'ensemble de la chaîne de valeur des communications digitales**, de la voix et de la messagerie de personne à personne (P2P) au CPaaS et à l'identité digitale. Ces produits permettent de garantir des expériences digitales sécurisées et fiables, et d'améliorer l'engagement des clients dans le monde entier. Le Groupe peut désormais répondre aux besoins d'un large éventail de clients, des grandes plateformes digitales aux leaders du marché dans divers secteurs, en passant par des entreprises de plus petite taille.

Sur le plan géographique, la présence de Telesign en Amérique, en Europe et en Amérique latine, combinée à celle de Route Mobile en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient, fait de Proximus un véritable acteur mondial. Avec des activités dans plus de 180 pays, nous sommes parfaitement équipés pour relever les défis mondiaux à venir.

1 CPaaS est l'abréviation de Communications Platform as a Service. Il s'agit d'une technologie basée sur le cloud qui permet aux entreprises d'intégrer des fonctions de communication en temps réel telles que la voix, la vidéo et la messagerie dans leurs applications à l'aide d'API (Application Programming Interfaces – interfaces de programmation d'applications). CPaaS permet une communication personnalisable sans qu'il soit nécessaire de créer un tout nouveau back-end.

Indicateurs clés de performance

Le tableau ci-dessous montre les progrès accomplis dans la réalisation de nos ambitions pour 2025 et au-delà :

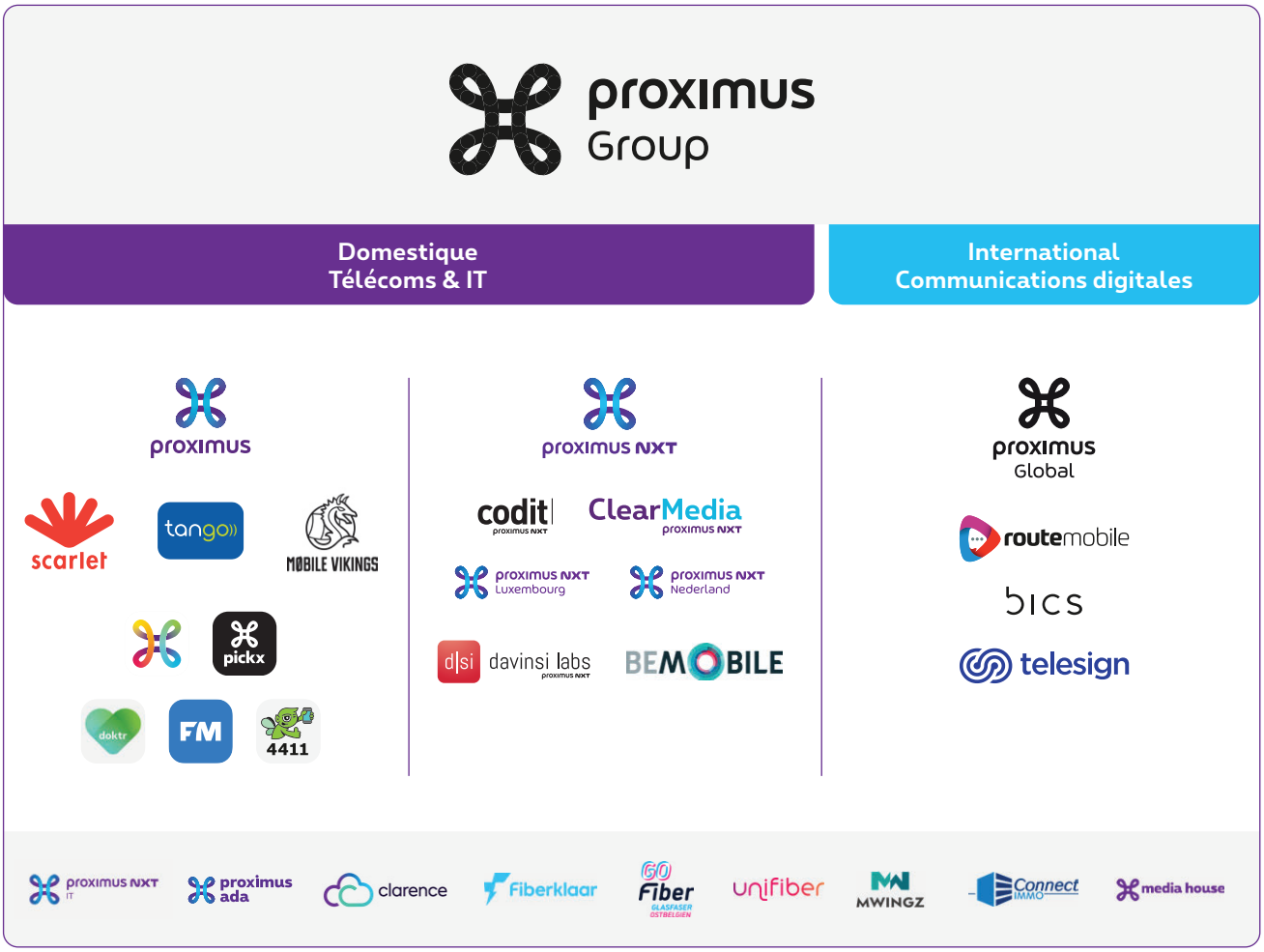
	Ambitions à 3 ans	Situation 2023	Situation 2024
Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	**Couverture fibre de 50 % d'ici fin 2025 (>3 millions éligibles)[1]**		
	% de l'ensemble des foyers et entreprises belges sont éligibles	29 %	>37 %
	% de couverture "fibre en voirie"	34 %	>42 %
	Couverture indoor 5G de 100 % d'ici 2025[1]		
	% couverture indoor	40 %	67,6 %
Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	**Réduire de ~70 millions € le coût total de possession de notre IT d'ici 2025[1]**		
	En bonne voie de réalisation	oui	oui
	Maintenir un niveau élevé de cyber-résilience[2]		
	Indice de cyber-résilience[4]	95,5 %	99 %
Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	**Taux d'engagement des collaborateurs > 75 % d'ici 2025[1]**		
	Taux d'engagement des collaborateurs	77 %	76 %
	Augmenter la représentation féminine dans la haute direction[3]		
	% de femmes occupant une fonction dans la haute direction	24 %	25 %
	95 % des collaborateurs auront suivi 5 jours de formation ou plus par an d'ici 2025[1]		
	% des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus	63 %	82 %
Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	**Être numéro 1 en NPS dans les segments respectifs[2]**		
	NPS Clients résidentiels convergents (internet + TV + Postpaid)	+11	+13
	NPS Scarlet	+17	+22
	NPS Mobile Vikings	+42	+46
Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	**> 1 million de raccordements fibre (clients résidentiels et professionnels)[1]**		
	Raccordements fibre	397.000	564.000
	Augmenter le chiffre d'affaires domestique[2]		
	% croissance du chiffre d'affaires domestique en glissement annuel	4,2 %	3,4 %
	Faire croître l'EBITDA domestique à partir de 2024 et revenir au niveau d'EBITDA de 2022 en 2025[2]		
	Croissance de l'EBITDA domestique en glissement annuel	-1,7 %	2,8 %
	> 35 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise provient des services IT[2]		
	% du chiffre d'affaires du segment Enterprise générés par les services IT	33 %	22,3 %
	Augmenter la marge directe internationale à un taux de croissance annuel moyen à un chiffre (haut de fourchette)[3]		
	% de croissance de la marge directe internationale en glissement annuel	4,9 %	5,2 %
Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	**Atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040[3]**		
	% d'émissions de CO2 de scope 1+2 en glissement annuel	-13 %	-16 %
	% d'émissions de CO2 de scope 3 en glissement annuel	+1 %	+0,5 %
	Devenir véritablement circulaire d'ici 2030[3]		
	Appareils fixes reconditionnés	799.432	935.378
	Appareils mobiles récoltés	128.002	140.587
	Contribuer à l'inclusion numérique en Belgique[3]		
	Personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale	15.515	15.138

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

Marques

Le Groupe Proximus comprend deux segments distincts :

- Le **segment domestique** : nos activités télécoms et IT en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg
- Le **segment international** : nos activités internationales de communications digitales



Segment domestique – Marché résidentiel

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

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

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

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

L'**app Proximus+** permet aux clients de gérer leurs produits et services, et offre des fonctionnalités conçues pour leur simplifier la vie quotidienne.

Pickx, la plateforme de télévision digitale de Proximus, offre des services de télévision en direct, de streaming et de vidéo à la demande, disponibles sur tous les écrans des clients (smartphone, TV, ordinateur portable et tablette).

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

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

Segment domestique – Marché professionnel

Proximus NXT est la marque ombrelle de Proximus pour les services ICT B2B convergents au Benelux. Avec son écosystème de partenaires et ses filiales, Proximus NXT aide les entreprises à faire face de manière sécurisée et durable aux complexités de la digitalisation, comme l'intelligence artificielle, la réalité mixte et la cloudification. Elle s'appuie pour ce faire sur son expertise unique en matière de services IT de nouvelle génération et de connectivité avancée.

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

Proximus NXT Pays-Bas est un fournisseur de services IT stratégiques axé sur la mise en place d'infrastructures ICT sûres et fiables. Elle est spécialisée dans les réseaux, le cloud, la cybersécurité ainsi que les données et l'IA pour aider les organisations à accélérer leur transformation digitale et à assurer la continuité de leurs activités.

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

Davinsi Labs est l'un des principaux acteurs en Digital Security & Intelligence Services au Benelux. Elle propose des solutions de cybersécurité et d'intelligence permettant aux entreprises de se protéger contre les cyberattaques.

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

Be-Mobile est spécialisée dans les solutions de mobilité intelligente destinées aux pouvoirs publics, aux opérateurs routiers, aux constructeurs automobiles et aux entreprises.

Segment international

BICS permet aux opérateurs de télécommunications et aux entreprises du monde entier d'établir des communications à l'échelle mondiale en connectant les personnes, les applications et les objets au-delà les frontières. Elle fournit des solutions dans les domaines

de la voix et de la messagerie à l'échelle mondiale, ainsi que des services antifraude, IdO, de roaming et de communication cloud. BICS est l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. Basée à Bruxelles, elle est solidement implantée en Europe, en Afrique, sur le continent américain, en Asie et au Moyen-Orient.

Basée aux États-Unis, **Telesign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les solutions d'identité digitale et de communications programmables. Elle compte parmi ses clients huit des dix plus grandes sociétés du digital au monde. Telesign aide les entreprises à se connecter avec leurs clients, à protéger les utilisateurs en ligne et à les défendre tout au long du parcours client. Elle fournit des services dans plus de 180 pays.

Basée en Inde, **Route Mobile** est un fournisseur mondial de premier plan de services de communication cloud, spécialisé dans les solutions CPaaS. Son offre étendue de produits et services comprend les SMS, la messagerie OTT, les chatbots, la voix, les e-mails, le filtrage des SMS, l'analyse et la monétisation. Présente dans plus de 20 pays, elle sert plus de 3.000 clients entreprises.

Autres marques

Proximus NXT IT est une organisation spécialisée dans les services IT, dédiée à la fourniture de solutions IT intégrées de bout en bout, notamment la consultance ainsi que les services d'implémentation et les services gérés, au Benelux. Elle s'articule autour de cinq pratiques technologiques fondamentales : Security, Networking, Cloud, Workplace et Data & AI.

Proximus Ada, filiale à 100 % de Proximus, est le premier centre d'excellence belge pour l'intelligence artificielle et la cybersécurité. L'expertise de Proximus Ada est mise au service des différentes entités du Groupe et de leurs clients.

Clarence, joint-venture entre Proximus NXT Luxembourg et LuxConnect, a pour objectif de commercialiser un cloud souverain déconnecté basé sur l'offre Google Distributed Cloud Hosted (GDCH) auprès de nos clients professionnels du Benelux.

Fiberklaar, filiale à 100 % de Proximus, est chargée d'accélérer le déploiement de la fibre dans les zones moyennement peuplées en Flandre.

Unifiber, joint-venture entre Proximus et Eurofiber, est chargée d'accélérer le déploiement de la fibre dans les zones moyennement peuplées en Wallonie.

GoFiber (Glasfaser Ostbelgien), partenariat public-privé entre la Communauté germanophone de Belgique, Ethias et Proximus, vise à déployer la fibre dans toute la région.

MWingz, joint-venture entre Proximus et Orange Belgium, se consacre à la construction et à l'exploitation d'un réseau d'accès mobile partagé.

ConnectImmo, filiale à 100 % de Proximus, est la société immobilière du Groupe Proximus.

Proximus Media House (PMH), filiale à 100 % de Proximus, est spécialisée dans la création de contenu, l'édition, la diffusion et la production en direct.

Modèle de création de valeur

Le modèle de création de valeur de Proximus donne un aperçu des ressources que nous utilisons, de la manière dont nous créons de la valeur et de notre contribution à la société.

Principales ressources

Collaborateurs
- 13.862 collaborateurs
- 25 % de femmes occupant une fonction dans la haute direction
- 98,9 % de contrats permanents

Fournisseurs
- 3.200 fournisseurs actifs

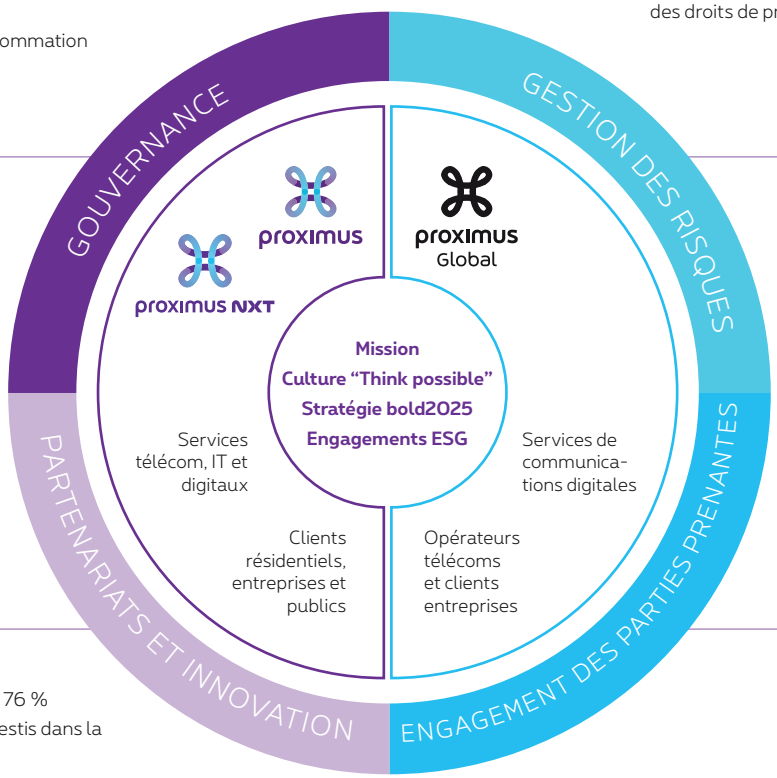
Environnement
- 426.250 MWh de consommation énergétique

Activités et société
- Présence dans 180+ pays
- Solutions de connectivité mondiale couvrant plus de 1.000 destinations
- 5 centres de détection des cybermenaces dans le monde
- >37 % du bâti connectable à la fibre en Belgique
- 67,6 % de couverture indoor 5G en Belgique

Actifs financiers
- 1.355 millions EUR de CAPEX
- 3.912 millions EUR de dette nette
- 32 % de sources de financement durables

Actifs intellectuels
- Marques fortes et de confiance
- Expertise et savoir-faire solides
- Développements en interne protégés par des droits de propriété intellectuelle

Business model



Principales contributions

Collaborateurs
- Taux d'engagement de 76 %
- 49,56 millions EUR investis dans la formation
- Taux de rotation de 10 %

Fournisseurs
- Programme d'engagement des fournisseurs avec nos 150 fournisseurs principaux
- Code de conduite des fournisseurs inclus dans tous les contrats

Environnement
- 422.284 tonnes d'émissions de GES
- 5.873 tonnes de déchets
- Plus d'un million de téléphones mobiles collectés et appareils fixes reconditionnés

Activités et société
- Solutions de connectivité pour plus de 5 milliards d'abonnés mobiles
- Solutions de prévention de la fraude bloquant plus de 666 millions de tentatives d'appels frauduleux et plus de 127 millions de messages de phishing chaque année, et empêchant la transmission de plus de 30 millions de transactions frauduleuses chaque mois
- Le "Roaming SMS Translator" de BICS contribuant à réduire la fracture numérique mondiale
- Bons scores NPS pour les clients résidentiels en Belgique
- Internet le plus rapide de Belgique confirmé par Ookla.

Actifs financiers
- 1.850 millions EUR sous-jacent du Groupe EBITDA
- 0,6 EUR dividende par action
- 57 millions EUR contribution fiscale

Actifs intellectuels
- Conformité de BICS au code de conduite du GLF
- Partenariats stratégiques avec des start-ups, des institutions académiques et des acteurs mondiaux de premier plan
- Plateforme Pickx et ses contenus

Impact sur les ODD

Principales ressources

Nous considérons la diversité de notre **main-d'œuvre** comme l'un de nos atouts les plus précieux pour réaliser nos ambitions.

Nous considérons également nos **fournisseurs** comme des partenaires clés dans la réalisation de notre vision, de notre mission et de notre stratégie. Notre département Procurement gère nos relations avec 3.200 fournisseurs répartis dans 52 pays.

Le Groupe Proximus est présent dans plus de 180 pays. Nous connectons la Belgique grâce à des **réseaux gigabit** pérennes et en renforçant la capacité de notre réseau et de notre infrastructure IT. Nous avons ainsi déployé la fibre en voirie pour plus de 42 % de la population belge et atteignons une couverture 5G indoor de 67,6 %. À l'échelle mondiale, l'un de nos plus grands atouts est notre réseau de réseaux, qui couvre plus de 1.000 destinations mobiles, dont plus de 500 connexions directes avec des opérateurs de réseaux mobiles (Mobile Network Operators – MNO) et des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (Mobile Virtual Network Operators – MVNO). Nous exploitons également 5 centres de détection des cybermenaces dans le monde entier. Le Groupe Proximus consomme 426.250 MWh d'**énergie** dans le cadre de ses activités.

Enfin, l'une de nos ressources consiste en nos **actifs financiers et intellectuels**. Mis à disposition par des fournisseurs de crédit, le capital financier est principalement investi dans le déploiement du réseau. La force et la fiabilité de nos marques, notre réputation et notre capacité à stimuler l'innovation font partie de notre capital intellectuel.

Business model

Notre mission, **"Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère"**, nous sert de boussole. Notre culture **Think possible** est un état d'esprit positif qui nous fait voir des opportunités partout. C'est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients.

Nos neuf **engagements ESG** définissent nos valeurs sociétales, tandis que notre stratégie **bold2025** met en pratique notre mission et nos engagements. Le modèle de création de valeur durable repose sur nos activités commerciales.

Grâce à nos **marques leaders**, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients sur les marchés résidentiel, des entreprises, du secteur public et wholesale, tant dans le Benelux qu'à l'international.

À l'échelle mondiale, nous investissons dans le domaine des communications digitales. Nous **connectons** des clients dans le monde entier et permettons aux entreprises et aux organisations d'**interagir** avec leurs utilisateurs finaux par le biais de divers canaux, tout en offrant des niveaux élevés de **protection** contre la fraude.

Une gouvernance durable repose sur des principes clés : une **gestion** efficace **des risques**, une **bonne gouvernance** et un **engagement actif des parties prenantes**. La déclaration de gouvernance d'entreprise et le rapport de durabilité décrivent en détail comment tous ces éléments sont organisés et intégrés au sein de Proximus. Le rapport de gestion des risques décrit les principaux risques de Proximus et la manière dont ils sont atténués. Des **partenariats** innovants et un état d'esprit ouvert à l'**innovation** permettent de dégager de nouvelles opportunités commerciales qui ont un impact positif sur la planète et la société.

Principales contributions

La valeur que Proximus crée pour ses parties prenantes est mesurée par le rendement **financier**, le rendement **social** et les indicateurs environnementaux et sociaux. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité.

En termes d'indicateurs sociaux, Proximus mesure entre autres l'engagement de ses collaborateurs et le taux de rotation.

Concernant nos fournisseurs, nous surveillons de près leur engagement à réduire les émissions de CO2 et leur adhésion au Code de conduite que nous avons établi à leur intention.

Nous nous engageons à renforcer la confiance dans la technologie en fournissant des services et des produits de haute qualité dans le monde entier. Cet engagement est décrit dans le chapitre "Rapport sur nos activités". Nous travaillons activement à la création d'une

société digitale plus sûre, en luttant contre la fraude en ligne et la cybercriminalité, et en sensibilisant constamment aux risques liés à la sécurité des données et à la protection de la vie privée.

Si elle recèle de nombreuses opportunités, la digitalisation pose également une série de défis. Nous voulons qu'elle soit accessible et profite à chacun, afin de ne laisser personne sur le bord de la route.

En matière d'environnement, Proximus s'efforce de minimiser son impact en réduisant ses émissions de CO2, en adoptant des comportements circulaires et en soutenant ses clients entreprises dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Sur le plan financier, nos principalescontributions sont notre EBITDA, notre dividende et notre contribution fiscale. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de Gestion et les États Financiers Consolidés.

Enfin, nos partenariats stratégiques et nos services innovants font un usage intensif d'actifs intellectuels.

Impact sur les ODD

Les activités de Proximus contribuent à sept des **objectifs de développement durable** (ODD). Les détails de nos contributions figurent en annexe.

Aperçu de la gouvernance

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 14 membres.

Stefaan De Clerck

Président du Conseil d'Administration de Proximus

- Président du Conseil d'Administration du Fonds de Pension Proximus et de Proximus Art
- Membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo et membre de l'Orientation Council d'Euronext et du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai

Guillaume Boutin

Administrateur Délégué de Proximus

- Président du Conseil d'Administration de Telesign, Route Mobile, BICS
- Administrateur Délégué de Proximus Global
- Président du Stakeholder Relation Committee et membre du Corporate Social Responsibility Committee de Route Mobile, membre du Conseil d'Administration de Proximus Art, administrateur référent indépendant chez Pluxee

Caroline Basyn

Chief Digital & Information Officer chez Adecco Group

- Conseillère au Conseil d'Administration de Shared Services & Outsourcing Network

Cécile Coune

Administratrice de sociétés

- Membre du Conseil d'Administration de QBE Europe, Securex Group, Credendo GSR
- Présidente de la Fédération Belge des Fondations Philanthropiques

Karel De Gucht

Administrateur de sociétés

- Administrateur indépendant du Conseil d'Administration et de l'Audit & Risk Committee d'ArcelorMittal SA
- Membre du Conseil d'Administration d'EnergyVision
- Président du Conseil d'Administration de Youston
- Membre du conseil consultatif de CVC Capital Partners
- Gérant de La Macinaia sas

Béatrice de Mahieu

Executive Director, CEO de BeCode.org

- Executive Director de BeCode SRL & VZW
- Membre du Conseil d'Administration de Fondation les Petits Riens, Akkanto, Chapter Zero Brussels, Slimme Regio Vlaanderen VZW et BeImpact
- Membre du comité d'investissement de Miles Ahead

Martin De Prycker

Associé de Qbic

- Membre du Conseil d'Administration de EVS, Arkite, Faktion, Fraudbuster (Paris)
- Observateur au Conseil d'Administration de Morrow

Audrey Hanard

Partenaire chez Dalberg Global Advisors

- Présidente du Conseil d'Administration de bpost
- Membre du Conseil d'Administration de Dalberg et Impact Finance Belgique

Ibrahim Ouassari

Fondateur et Administrateur Délégué de MolenGeek

- Gérant Urbantech

Catherine Rutten

Vice-President International, Government Affairs & Public Policy chez Vertex Pharmaceuticals

- Membre du Conseil d'Administration de Women on Board

Joachim Sonne

Conseiller principal d'AustralianSuper Ltd

- Conseiller principal chez ErnieApp Ltd, Titanbay Ltd, 1FS Wealth Ltd, Suprafin Ltd, NPL Markets Ltd

Claire Tillekaerts

Administratrice de sociétés

- Présidente du Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique
- Membre du Conseil d'Administration d'imec, du Belgian National Orchestra, du Festival international du film de Gand, de Het Laatste Nieuws

Catherine Vandenborre

CFO d'Elia Group

- Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'audit de Rexel France et Eurogrid International
- Membre du Conseil d'Administration du Fonds de pension Proximus, Eurogrid GmbH, WinGrid, Re.alto-energy SRL et Canel SRL

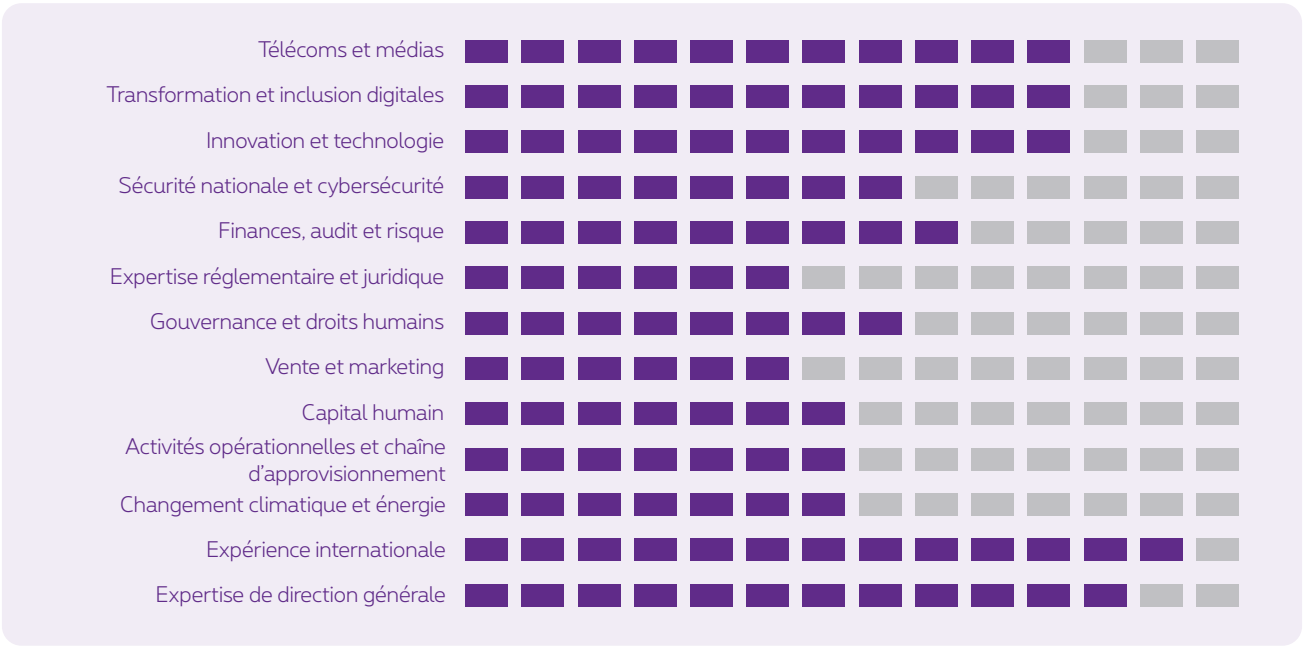
Luc Van den hove

Président et CEO d'imec

- Membre du Conseil d'Administration de Voka
- Membre du Technology Board Committee d'ASML

L'expertise et les compétences des membres du Conseil d'Administration se complètent.

Aperçu des compétences du Conseil d'Administration



Proximus Leadership Squad

Le rôle du **Proximus Leadership Squad (PLS)** est d'assister l'Administrateur Délégué dans la gestion journalière du Groupe et d'agir en tant qu'équipe prenant en charge toutes les questions relatives au Groupe.

Outre le CEO, le PLS est composé de huit membres.

Guillaume Boutin
CEO

Jan Van Acoleyen
Group HR Lead

Geert Standaert
Network & Wholesale Lead

Mark Reid
Group Finance Lead

Ben Appel
Group Corporate Affairs Lead

Anne-Sophie Lotgering
Enterprise IT Services & Segments Lead

Renaud Tilmans
Enterprise Telco Services & Operations Lead

Jim Casteele
Consumer Market Lead

Antonietta Mastroianni
Digital & IT Lead

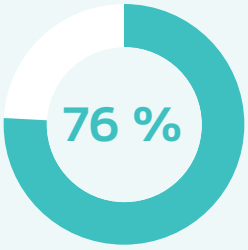
Le PLS est assisté par deux comités : un Domestic Management Committee (DMC) et un International Management Committee (IMC). De plus amples informations sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise et le rapport de durabilité.

Faits marquants 2024

proximus Global

Création de Proximus Global, qui chapeaute nos activités internationales

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe[2]	**6.430 millions EUR**	CAPEX[3]	**1.355 millions EUR**
EBITDA sous-jacent du Groupe[2]	**1.850 millions EUR**	Cash-flow libre (ajusté)[4]	**58 millions EUR**



Taux d'engagement des collaborateurs

Couverture 5G indoor en Belgique

Couverture "Fibre en voirie"

PLATINUM Top 1% ecovadis Sustainability Rating JUN 2024

Obtention de la médaille Platine d'EcoVadis

140.587

Appareils mobiles collectés pour le recyclage

935.378

Appareils fixes reconditionnés

Climate CDP A List 2024

Obtention de la note "A" dans la catégorie "changement climatique" de CDP

routemobile

Acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile

Fiberklaar

Acquisition de la totalité des parts de Fiberklaar

proximus NXT IT

Lancement de la filiale Proximus NXT IT

Lancement de l'app Proximus+

Infosys®

Partenariat avec Infosys pour tirer parti des solutions d'identité digitale (ID) et de communication digitale (CPaaS)

Microsoft

Partenariat avec Microsoft pour collaborer dans le domaine des communications digitales et le cloud

2 La définition du chiffre d'affaires sous-jacent et de l'EBITDA sous-jacent du Groupe se trouve dans la Discussion de la direction et analyse des résultats financiers.

3 Hors spectre et droits de diffusion du football.

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

Rapport sur nos activités[1]

Activités domestiques 27

Activités internationales 40

Activités domestiques

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

L'une des principales priorités stratégiques de Proximus consiste à déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique. Avec nos partenaires, nous nous engageons à investir dans un réseau pérenne, garantissant une **connexion sécurisée et rapide pour tous et à tout moment**. Les réseaux gigabit haut débit sont essentiels pour stimuler l'innovation, renforcer notre économie et accompagner les citoyens face à l'évolution constante de la digitalisation. À cet effet, la fibre et la 5G sont deux technologies de pointe incontournables.

Proximus s'est fixé l'objectif de permettre à 100 % des foyers et des entreprises belges d'accéder à une connectivité gigabit.

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, favorisant ainsi des conditions de concurrence équitable.

Réseau fibre

En 2024, Proximus et ses partenaires ont poursuivi le déploiement du réseau fibre à un rythme soutenu, en raccordant un foyer ou une entreprise toutes les 13 secondes. À la fin de l'année, notre réseau fibre couvrait plus de 37 % du bâti en Belgique, soit 2,2 millions de foyers et d'entreprises éligibles à la fibre. Avec l'aide de nos partenaires, nous avons déployé la **fibre en voirie** pour plus de 42 % **de la population belge**. En outre, 66 % des entreprises situées dans des zones industrielles étaient éligibles à la fibre et celle-ci était en cours de déploiement dans 171 villes et communes.

En mai 2024, Ookla®, leader mondial indépendant de la réalisation de speedtests, a confirmé que la fibre de Proximus offrait **les vitesses internet les plus rapides du pays**.

Étapes stratégiques du déploiement en Flandre

Fin juillet 2024, nous avons annoncé deux accords distincts marquant des étapes stratégiques importantes dans le déploiement de la fibre en Flandre. D'une part, nous avons signé un protocole d'accord pour collaborer dans le domaine de la fibre avec Wyre/Telenet et Fiberklaar. D'autre part, nous avons acquis 100 % des parts de Fiberklaar, dans laquelle nous détenions jusqu'alors une participation minoritaire de près de 50 %.

Protocole d'accord

Le protocole d'accord conclu avec Wyre/Telenet et Fiberklaar définit les grandes lignes d'une future collaboration potentielle visant à **accélérer et étendre le déploiement** des réseaux gigabit (principalement fibre) à environ 2,7 millions de foyers dans des zones moyennement à faiblement peuplées en Flandre :

- Dans les zones de densité moyenne, Wyre et Fiberklaar s'engageraient à construire des réseaux fibre complémentaires pour desservir environ 2 millions de foyers (dont 60 % par Wyre et 40 % par Fiberklaar).
- Dans les zones plus rurales, soit environ 700.000 foyers, Proximus aurait accès au réseau ouvert Hybrid Fiber Coax (HFC) de Wyre.

L'objectif est de maximiser l'utilisation des réseaux fibre tout en accélérant l'extension de la fibre.

- **Accès plus rapide et élargi à la fibre** : grâce à la collaboration envisagée, 80 % de nos clients en Flandre bénéficieraient d'un accès au réseau internet ultrarapide, principalement basé sur la fibre.

1 Pour des informations détaillées sur nos performances commerciales et financières, prière de consulter la Discussion de la direction et analyse des résultats financiers. Des informations détaillées sur nos performances ESG sont disponibles dans le Rapport de durabilité.

- **Optimisation des investissements** : nous pourrions réduire considérablement nos investissements totaux dans les régions moins densément peuplées, tout en minimisant les travaux publics pour les communes et les citoyens.
- **Efficacité accrue** : en mutualisant les efforts, cette collaboration entre opérateurs peut optimiser le déploiement et maximiser l'utilisation des réseaux, au bénéfice des consommateurs, des parties prenantes et de la compétitivité nationale.

La finalisation de cette collaboration reste soumise à la conclusion d'un accord définitif entre les parties, à l'obtention des approbations réglementaires et antitrust, ainsi qu'à l'absence de conclusions ou d'impacts réglementaires défavorables.

Acquisition de la totalité des parts de Fiberklaar

Créée en 2021 sous la forme d'une joint-venture entre Proximus et EQT Infrastructure, Fiberklaar est passée d'une start-up à un partenaire clé jouant un rôle crucial dans **l'accélération du déploiement de la fibre en Flandre**. En juillet 2024, nous avons conclu un accord avec EQT Infrastructure pour acquérir sa participation majoritaire et détenir ainsi 100 % des parts de Fiberklaar.
La future intégration des activités de Fiberklaar nous permettra de sécuriser la rentabilité de notre réseau et de renforcer l'autonomie stratégique tout en générant des synergies, notamment par l'optimisation des coûts de financement et d'exploitation.

Déploiement continu à Bruxelles et en Wallonie

En 2024, nous avons également continué à déployer la fibre via nos propres équipes de manière soutenue dans les zones densément peuplées de Flandre et de Bruxelles, ainsi qu'en collaboration avec nos partenaires **Unifiber** en Wallonie et **GoFiber** (Glasfaser Ostbelgien) en Communauté germanophone.

Réseaux mobiles

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.

À cet égard, la **5G** constitue un levier essentiel : avec une vitesse pouvant être jusqu'à dix fois supérieure à celle de la 4G, une latence ultrafaible et une capacité accrue, cette technologie ouvre la voie à de nouvelles applications et méthodes de travail. Nous avons notamment observé une augmentation significative du Net Promoter Score (NPS) chez les clients utilisant la 5G. De plus amples informations sont disponibles dans les sections suivantes de ce chapitre.

Leadership mobile

Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis la plus grande part du spectre, de quoi garantir son avantage compétitif pour les 20 prochaines années. Cet investissement a créé les conditions optimales pour que Proximus puisse déployer la 5G et offrir la meilleure expérience mobile en Belgique.

En avril 2024, Proximus a également racheté le spectre 5G obtenu par la société de services IT NRB lors de cette vente aux enchères.

L'acquisition d'un spectre 5G supplémentaire permettra à Proximus d'améliorer encore l'expérience mobile qu'elle offre à ses clients. Proximus pourra accroître sa capacité en cas de besoin, ce qui lui permettra de répondre aux besoins simultanés d'un plus grand nombre de clients tout en réduisant considérablement les risques de saturation de son réseau mobile.

En 2023, la 5G était disponible essentiellement en Flandre. Grâce à l'évolution positive du cadre législatif, nous avons également pu accélérer notre déploiement en Wallonie et en Région bruxelloise tout au long de l'année 2024. À la fin de l'année, la 5G était disponible dans deux tiers des villes et communes, avec une **couverture indoor** couvrant **67,6 % du territoire**.

Nous investissons là où nos clients en ont besoin. Cela explique pourquoi, dans les cartes de couverture 5G de l'IBPT de 2024, nous occupons la première place pour la couverture 5G indoor (qui est essentielle en termes d'expérience client). Pour la couverture 5G outdoor, nous décrochons une deuxième place. Ces résultats viennent renforcer notre position de **leader incontesté en matière de couverture 4G**, puisque nous offrons à nos clients la meilleure couverture de réseau mobile en Belgique, y compris dans les endroits plus difficiles d'accès comme les trains.

Nos investissements continus dans notre réseau portent leurs fruits. Selon la campagne de tests annuelle de l'IBPT de 2024, le réseau Proximus obtient les meilleurs scores en termes de vitesse de téléchargement, tant sur la 4G que sur la 5G. Il offre également la meilleure couverture mobile. Sur la scène internationale, OpenSignal, un analyste indépendant de premier plan de l'expérience mobile des consommateurs, reconnaît également Proximus comme leader sur le plan des vitesses de téléchargement en 5G.

Partenariats

MWingz, notre joint-venture avec Orange Belgique, a pour mission de développer un réseau d'accès mobile basé sur le partage d'équipements télécoms. Les licences d'utilisation du spectre et nos réseaux de base restent toutefois distincts. Le partage des équipements permettra de réduire de 40 % le nombre de sites mobiles de chaque opérateur d'ici 2026, tout en augmentant de 20 % la couverture du réseau partagé. Les principaux avantages pour les utilisateurs finaux et la société seront une meilleure expérience mobile globale grâce à une couverture plus vaste, une couverture intérieure plus dense et un déploiement plus rapide du réseau 5G avec moins de sites mobiles.

Fin 2024, on dénombre le démantèlement de 580 sites au total via MWingz.

En parallèle, Proximus modernise son réseau mobile en collaboration avec d'importants partenaires européens. 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 mettre à niveau et moderniser notre cœur de réseau data mobile (Mobile Data Core Network).

Innovation technologique

En collaboration avec Nokia et Ericsson, nous poursuivons le développement d'innovations technologiques qui ouvriront de nouvelles perspectives à nos clients, comme le découpage du réseau 5G, ou "5G slicing". Cette technique permet de diviser le réseau en plusieurs "tranches" (ou "réseaux virtuels") dédiées à des applications spécifiques, notamment les services d'urgence en cas d'incident. Avec son écosystème de partenaires, Proximus continue de développer des applications 5G innovantes répondant aux besoins de la société et des entreprises. Pour plus d'informations, consultez la section Marché des grandes entreprises de ce chapitre.

En tant que leader en innovation et cybersécurité, Proximus explore avec la KU Leuven la possibilité de créer une chaire en technologie quantique.

Trafic de données record lors d'événements

En 2024, Proximus a été présente à plus de 90 événements, pour lesquels elle déployait un réseau mobile temporaire afin de garantir une expérience de qualité à ses clients. Au total, un trafic de données de plus de 725 TB a été enregistré, soit une hausse d'environ 34 % par rapport à 2023. La 5G était disponible à chaque événement et a, à elle seule, représenté plus de 30 % du trafic data total. Par ailleurs, 2024 a été une année charnière pour Proximus, avec 80 % de nos sites temporaires alimentés par des biocarburants, illustrant ainsi l'un de nos engagements vis-à-vis de l'environnement.

Marché résidentiel

Contexte commercial

Le marché résidentiel belge reste très convergent, avec des offres adaptées à tous les segments de clientèle, qu'il s'agisse d'offres convergentes complètes combinant des cartes multi-mobiles et des formules de divertissement, de forfaits à bas prix ou encore d'offres isolées.

Le phénomène de “cord-cutting” et le déclin de la ligne fixe se poursuivent, reflétant l’évolution progressive des besoins des clients. Ces derniers privilégient de plus en plus les contenus disponibles sur les plateformes de streaming et remplacent leurs abonnements de téléphonie fixe par des solutions mobiles.

Alors que la croissance de l’internet fixe est modérée, la connectivité fibre génère un nombre croissant d’opportunités.

En réponse à l’inflation, les opérateurs ont, en général, appliqué des augmentations de prix sélectives pour les offres fixes et convergentes. Parallèlement, en prévision de l’arrivée du quatrième opérateur, les tarifs des offres mobiles principales sont restés plus prudents, avec une augmentation des volumes de données . Tous les opérateurs en Belgique adoptent une stratégie multimarque, et l’on constate en particulier une baisse des tarifs pratiqués par les marques à prix avantageux.

Stratégie multimarque

En Belgique, nous gérons et développons des marques fortes : Proximus, Mobile Vikings et Scarlet. Ces marques répondent aux besoins de tous les segments de clientèle sur le marché, qu’il s’agisse d’amateurs de services premium ou de consommateurs à la recherche du meilleur rapport qualité-prix.

Nous nous efforçons de garantir une satisfaction client optimale à chaque interaction avec nos marques respectives, contribuant ainsi à l’amélioration de notre NPS.

Proximus

Proximus est notre marque premium destinée aux clients en quête d’une expérience optimale à tous les niveaux. Elle propose les technologies réseau les plus récentes et performantes, une vaste sélection de produits et de services télécoms haut de gamme ainsi que des expériences digitales personnalisées grâce à Pickx et au programme “Proximus for You”. Les clients de Proximus bénéficient d’un support et d’une expérience de vente personnalisés, disponibles à la fois en ligne et en point de vente.

Scarlet

Notre marque Scarlet s’adresse aux clients à la recherche de produits de base et du meilleur tarif. Sa mission : fournir des solutions télécoms abordables pour tous les foyers belges. Scarlet propose une offre limitée, ciblée sur les besoins télécoms essentiels, à un prix imbattable au sein du Groupe Proximus.

Mobile Vikings

Mobile Vikings, notre marque 100 % digitale, est le choix parfait pour les clients recherchant des expériences digitales innovantes. Elle propose des services mobiles et l’internet à domicile, ainsi que les meilleures offres data. Grâce aux “Viking Deals”, les clients peuvent profiter de réductions sur leurs factures de manière simple et avantageuse.

En 2024, Proximus s’est montrée très active sur le marché belge au travers de ses trois marques, avec le lancement de nouvelles offres, promotions et campagnes commerciales percutantes. Nous avons accentué la visibilité de nos marques grâce à des campagnes de communication marquantes et reconnaissables. Notre campagne “I’ve got the fiber” a décroché l’or aux Effie Awards de même qu’aux Annual Master in Media Awards (AMMA).

Tango (Luxembourg)

Deuxième opérateur télécom au Luxembourg, Tango a enregistré une croissance significative sur le segment mobile en 2024, avec une augmentation remarquable de 2,5 % de sa base en glissement annuel.

Tango a procédé à des ajustements tarifaires stratégiques dans ses portefeuilles de produits haut débit et mobiles, garantissant ainsi des offres compétitives pour ses clients. Par ailleurs, Tango a établi une nouvelle référence en matière d'expérience télévisuelle au Luxembourg en adoptant la plateforme TV du Groupe Proximus. Basée sur une migration fluide depuis l'ancien système TV, cette initiative a été renforcée par une solide campagne marketing.

De plus, Tango a renforcé son leadership dans le domaine des expériences digitales en lançant un site web entièrement remanié, conçu pour offrir des parcours d'achat intuitifs et des options en libre-service. La version améliorée de l'app MyTango permet aux clients de gérer facilement leurs services télécoms.

Connectivité et expérience produit supérieures

Fournir les meilleurs réseaux et produits est essentiel pour satisfaire nos clients et atteindre un NPS élevé.

Internet haut débit

La fibre de Proximus garantit une connexion internet ultrastable, avec des vitesses pouvant atteindre 8,5 Gb/s en téléchargement et 1 Gb/s en envoi : il s'agit de **l'internet le plus rapide de Belgique**. Cet avantage nous distingue de la concurrence et constitue un moteur de croissance important sur le marché. La technologie fibre est proposée à la fois en tant qu'abonnement internet vendu séparément et dans nos packs Flex, où l'expérience client est optimale.

La fibre est également accessible via nos marques Scarlet et Mobile Vikings, avec des spécifications de produits alignées sur le positionnement de chacune de ces marques.

Nous avons poursuivi nos campagnes publicitaires pour souligner que la fibre de Proximus offre l'internet le plus rapide, consolidant ainsi l'association entre Proximus et la fibre. Parallèlement, nous avons encore amélioré l'expérience de nos clients qui utilisent internet via leur réseau wi-fi à la maison. En juillet 2024, nous avons été le premier opérateur en Belgique à intégrer la technologie Wi-Fi 6E dans notre nouvelle **Internet Box**. Objectif : maximiser l'expérience client grâce à des vitesses plus rapides, une connexion ultrafiable et une sécurité à domicile renforcée.

Ces améliorations (vitesses élevées, stabilité accrue et expérience à domicile améliorée) ont contribué à soutenir nos bons scores NPS.

Expérience de réseau mobile

La **5G** joue un rôle central dans l'amélioration de l'expérience mobile. Les données NPS montrent un niveau d'enthousiasme plus élevé chez les clients utilisant la 5G : leur connexion est plus stable, offre une meilleure qualité sonore et garantit de meilleures performances lors de déplacements. Ces atouts favorisent également l'acquisition de nouveaux clients.

La 5G est disponible pour les marques Proximus et Mobile Vikings, avec une différenciation dans les niveaux de vitesse proposés.

Partenariats concernant les appareils

Proximus collabore étroitement avec les fabricants d'appareils pour proposer les appareils et accessoires les plus récents et pertinents sur le marché belge. Nous avons lancé avec succès des modèles phares comme le Samsung S24, le Flip 6 et le Fold 6. En outre, nous avons renforcé notre partenariat avec Google en lançant, en exclusivité opérateur, les smartphones Google Pixel 9 et 9 Pro dotés de capacités avancées en intelligence artificielle. Nous avons également lancé la gamme iPhone 16, accompagnée d'une promotion de fin d'année attrayante incluant des cadeaux exceptionnels.

Plateformes digitales de Proximus

Pour rester pertinents aux yeux de nos clients, nous devons leur offrir les meilleures expériences digitales sur les plateformes qu'ils utilisent quotidiennement.

Proximus Pickx et contenu premium

Pour positionner Pickx comme une plateforme unique regroupant les contenus favoris des utilisateurs, nous ne cessons d'innover et de l'enrichir de nouveaux contenus et de nouvelles fonctionnalités.

En 2024, nous sommes passés à une **plateforme TV** moderne, flexible et évolutive afin d'améliorer encore l'expérience de visionnage. Ce nouveau back-end offre des améliorations majeures, garantissant une expérience TV transparente sur tous les écrans.

Nous avons également lancé une **Android TV Box** performante et économe en énergie, équipée de la technologie Wi-Fi 6. Cette nouvelle TV Box consomme 20 à 40 % d'électricité en moins et utilise 20 % de plastique en moins que le modèle précédent. De plus amples informations figurent dans le Rapport de durabilité : "Économie circulaire et déchets".

Nous avons également œuvré à l'amélioration de l'accessibilité de nos plateformes et de nos contenus. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Inclusion digitale".

Nous avons renouvelé nos partenariats avec les **ligues sportives** locales, notamment en basket, volley et cyclocross, afin d'offrir le meilleur des compétitions sportives belges. En outre, nous avons prolongé jusqu'en 2028 notre partenariat de longue date avec l'Union Royale Belge des Sociétés de Football-Association (URBSFA), réaffirmant ainsi notre soutien au football belge à tous les niveaux, tant le football amateur et les jeunes talents que les équipes nationales, y compris les Diables Rouges et les Red Flames.

App Proximus+

En mars 2024, Proximus a lancé Proximus+, une application remplaçant MyProximus et offrant une large gamme de services digitaux. Accessible à tous, clients comme non-clients, Proximus+ intègre les services MyProximus mis à la disposition des clients existants pour gérer leurs produits, leur connexion wi-fi, leur support, leur consommation et leurs factures. En complément, elle propose de nouveaux services digitaux autour de la consommation d'énergie, de la mobilité, des activités communautaires locales et de la gestion du budget, ainsi qu'une fonctionnalité de cashback.

Basée sur une technologie low code, Proximus+ améliore le développement des services grâce à une meilleure collaboration entre les équipes commerciales et de développement. La migration des clients de Proximus vers cette nouvelle app a été réalisée avec succès.

Programme Proximus for You

Lancé en juin 2024, Proximus for You est accessible via l'app Proximus+ et via MyProximus sur le site web. Ce programme donne un aperçu de tous les **extras et avantages** que nous offrons à nos clients : cadeaux, concours avec prix à la clé, événements exclusifs, streaming en direct, réductions attrayantes, astuces, surprises, etc.

Doktr

Nous avons continué à développer l'écosystème de l'app Doktr. En collaboration avec la Mutualité Chrétienne, nous avons mis en place un service qui permet aux affiliés souffrant de maladies de longue durée et à leurs coordinateurs "retour au travail" de s'entretenir par **consultation vidéo**. Doktr a également élargi ses services aux soins de santé mentale en proposant des consultations vidéo avec des psychologues, disponibles en français et en néerlandais. Fin 2024, l'app Doktr comptait plus de 125.000 utilisateurs enregistrés, avec un taux de satisfaction des patients atteignant 95 %.

4411 et Flitsmeister

En 2024, notre **app de mobilité, 4411**, a traité plus de 35 millions de transactions provenant d'environ 900.000 utilisateurs actifs mensuels à travers le pays. Cette app leur permet de payer aisément et rapidement leur stationnement, tout en facilitant l'achat de billets de train ou de bus pour les navetteurs. Aux Pays-Bas, notre **app de navigation Flitsmeister** compte près de 3 millions d'utilisateurs actifs mensuels, qui parcourent en moyenne 531 km par mois en utilisant l'application. À la mi-2024, Flitsmeister est passée d'un modèle gratuit à un modèle "freemium", avec succès : 370.000 conducteurs ont déjà souscrit l'abonnement PRO.

Au service de nos clients résidentiels

Chacune de nos 3 marques offre un service adapté à son segment de clientèle.

Proximus propose un service premium alliant des capacités digitales avancées et une approche humaine de premier ordre. Notre réseau comprend 121 points de vente en Belgique, tandis que notre service clientèle étendu est accessible à tout moment via plusieurs canaux : un assistant digital disponible 24/7 ainsi que des fonctionnalités de service en ligne avancées sur notre site web et dans l'app Proximus+.

Scarlet propose un service de qualité tout en maintenant des prix compétitifs : son service clientèle est accessible par téléphone ou via un système de rappel, avec des plages horaires élargies principalement en semaine. Une assistance en ligne est également disponible grâce aux FAQ et à l'app MyScarlet.

Mobile Vikings privilégie une approche "digital first" en proposant un service clientèle efficace via l'app Viking et les FAQ. Ce service est complété par une assistance téléphonique ou un système de rappel, disponible le soir et le week-end pour les situations d'urgence.

Afin de dépasser à chaque fois les attentes de nos clients qui nous contactent, nous ne cessons d'améliorer ces points de contact et de simplifier les interactions. Nous nous efforçons en permanence d'optimiser nos outils digitaux en préservant l'approche humaine. Notre ambition : être toujours plus proches de nos clients, améliorer leur expérience et, in fine, augmenter notre Net Promoter Score.

Assistance en ligne

Nos clients peuvent interagir avec notre Proximus **Digital Assistant** par chat (chatbot) et par téléphone (voicebot). Ce support automatisé leur offre plus de flexibilité pour gérer leurs services et les aide à résoudre des problèmes techniques et administratifs.

En 2024, nous avons intensifié nos **initiatives d'IA** (générative) pour améliorer l'expérience de nos clients et collaborateurs. Par exemple, notre chatbot et notre voicebot utilisent désormais l'IA générative pour mieux comprendre les questions des clients et leur fournir des réponses plus personnalisées. De plus, nous avons amélioré la convivialité de la recherche de FAQ sur notre site web. L'IA générative aide également nos agents à mieux comprendre les situations des clients et à communiquer avec eux plus facilement.

Parallèlement, nos équipes IT ont continué à améliorer la performance et la stabilité de nos outils et plateformes en ligne. Ces améliorations sont essentielles pour garantir un parcours de vente et de service entièrement digital, tant pour nos clients que pour nos collaborateurs en contact avec eux.

Activations "do-it-yourself"

L'initiative "do-it-yourself" (DIY) lancée en 2023 a continué à produire d'excellents résultats en 2024. Ce processus est beaucoup plus pratique pour les clients, car ils ne doivent plus prendre rendez-vous avec un technicien et peuvent ainsi activer leurs services plus rapidement. Nous veillons à simplifier l'installation en présélectionnant la configuration la plus adaptée à une installation DIY.

Cette initiative a généré de très bons résultats en termes d'expérience client. En effet, le Customer Effort Score des auto-installations, qui mesure la facilité avec laquelle les clients effectuent leurs propres activations, a été jugé "excellent" en 2024.

Marché des PME

Contexte commercial

Le marché des PME évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel : les opérateurs redoublent d'efforts pour accroître leur part de marché et adoptent même des stratégies proactives face à la nouvelle concurrence attendue, notamment par le biais de plans tarifaires plus agressifs et d'une amélioration du rapport qualité-prix. Dans le sud du pays, la pression sur les prix s'intensifie, avec un nombre successif de mouvements de portefeuille initiés par Orange Belgique.

À l'instar du marché résidentiel, le nombre d'abonnements TV et voix fixe continue à diminuer.

L'adoption de solutions IT sur le marché belge des PME progresse, bien qu'elle reste encore limitée.

Nouveau modèle organisationnel

Depuis juillet 2024, Proximus a mis en place un nouveau modèle organisationnel spécialement conçu pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). Ce vaste segment de marché regroupe les indépendants, les entreprises de moins de 200 employés ainsi que les grandes entreprises ayant exclusivement des besoins télécoms.

Proximus se positionne comme le partenaire de confiance de ces clients pour leurs solutions télécoms et IT. Nous voulons être leur interlocuteur unique grâce à nos offres convergentes, qui reposent sur la performance de nos réseaux fibre et mobiles tout en garantissant une excellente expérience de service.

Dans le domaine des technologies de l'information, nous proposons des solutions IT industrialisées adaptées aux plus petites entreprises via le réseau de partenaires de notre filiale ClearMedia. Pour les entreprises de plus grande taille, nous offrons des solutions TIC avancées grâce à notre communauté de partenaires IT.

Les packs Business Flex, par exemple, intègrent des garanties spécifiques soigneusement conçues pour répondre aux besoins des entreprises. En matière de cybersécurité, Proximus propose des offres performantes pour les PME, notamment la solution Proximus Secure Net.

Au service de nos clients PME

Nous voulons être aussi proches que possible de nos clients PME et leur fournir un modèle de support spécifique adapté à leurs besoins.

Notre service clientèle est organisé en **équipes pluridisciplinaires**, dotées de l'expertise nécessaire pour accompagner les clients de bout en bout, quel que soit le problème.

Pour améliorer encore notre support, nous disposons de **Business Experts** spécialement formés pour répondre aux besoins uniques des indépendants et des petites entreprises.

Conscients de l'importance cruciale des infrastructures télécoms et IT pour les entreprises, nous garantissons une **disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7** pour résoudre les problèmes techniques. Nous proposons une large gamme de **Service Level Agreements**, permettant à nos clients de choisir des options qui répondent le mieux à leurs besoins, que ce soit en termes de délais de réparation, de fenêtres d'intervention ou encore de redondance.

Proximus s'efforce d'améliorer en continu ses canaux digitaux destinés aux clients professionnels. Comme décrit dans la section suivante, nous avons apporté des améliorations significatives à MyProximus Enterprise et remanié le processus "Quote to Bill" au profit de nos clients PME.

Marché des grandes entreprises

Contexte commercial

Les besoins IT des entreprises augmentent de manière constante, portés par les évolutions rapides en matière de cybersécurité, de cloud et d'intelligence artificielle, trois domaines où la demande est en plein essor. Ces applications avancées nécessitent des réseaux à la fois sécurisés, hautement performants et évolutifs. En parallèle, les entreprises doivent faire face à des volumes de données colossaux, qu'il convient de gérer, stocker et analyser. Elles recherchent donc des partenaires capables de les accompagner dans la gestion de ces défis numériques.

Le paysage concurrentiel dans ce domaine est particulièrement varié. Il inclut des opérateurs télécoms traditionnels et émergents (Telenet, Orange Belgium, Citymesh), mais aussi des opérateurs de plateformes (Dstny) et des intégrateurs IT (Cegeka, Sopra Steria, NRB, Cronos, etc.).

Lancement de Proximus NXT IT

Pour répondre à l'évolution constante du marché, accélérer notre croissance sur le marché IT et continuer à innover dans le domaine télécom, Proximus a restructuré sa division Enterprise. En 2023, nous avons lancé **Proximus NXT**, notre **marque ombrelle regroupant nos services télécoms et IT**. Objectif : repositionner notre entreprise au-delà des services télécoms traditionnels. En 2024, nous avons poursuivi nos investissements dans la marque Proximus NXT et repositionné Telindus sous l'appellation Proximus NXT aux Pays-Bas et au Luxembourg, renforçant ainsi notre position sur le marché du Benelux.

En juillet 2024, nous avons consolidé notre expertise IT en créant une **nouvelle filiale, Proximus NXT IT,** afin de concrétiser notre ambition de devenir le fournisseur de services IT de référence dans le Benelux. Les services télécoms, quant à eux, continuent d'être gérés par la société mère. Ces deux entités collaborent étroitement pour fournir des solutions télécoms et ICT sous la marque Proximus NXT.

Cette nouvelle organisation nous permet de renforcer notre leadership dans le secteur télécom, tout en étendant nos capacités IT grâce à un vaste réseau de partenaires. Cela nous permet de développer des solutions IT innovantes qui répondent aux défis de nos clients.

Solutions de cloud hybride

Sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui, les entreprises doivent développer leurs opérations de manière efficace, réduire leurs coûts et optimiser leurs infrastructures IT. Elles doivent également être capables de déplacer facilement leurs données et charges de travail entre différentes plateformes cloud en fonction de l'accessibilité et de l'utilisabilité de leurs données, ou des besoins en matière de confidentialité et de souveraineté des données. Ce dernier aspect devient de plus en plus important face aux exigences réglementaires croissantes telles que les réglementations européennes NIS2 et DORA.

Proximus NXT répond à ces besoins en développant des stratégies de cloud hybride adaptées à chaque entreprise, combinant des centres de données sur site avec des services cloud publics et souverains innovants.

En 2024, nous avons renforcé notre offre dans le domaine du cloud :

- **Multicloud** : nous avons élargi notre offre de cloud public en intégrant Google Cloud et AWS.
- **Azure Expert MSP** : nous avons obtenu la certification Microsoft pour Azure Expert Managed Services Provider (MSP).
- **Microsoft Encrypted Public Cloud** : en juin 2024, Proximus NXT est devenue la première entreprise au monde à lancer une solution de cloud souverain combinant Microsoft Cloud for Sovereignty avec une couche de cryptage européenne entièrement sécurisée par Thales et Intel. Agoria, la fédération belge de l'industrie technologique, a été parmi les premières à tester cette solution.

- **Google Disconnected Cloud** : nous avons été les premiers en Europe à proposer Google Distributed Cloud Hosted, une solution qui garantit que les données sont stockées et exploitées en toute sécurité dans notre joint-venture Clarence au Luxembourg. Notre premier client pour cette solution est la CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier) du Luxembourg.

En octobre 2024, Proximus a conclu un accord avec Datacenter United, un fournisseur de services basé en Belgique, pour la **vente de ses activités de centres de données**. Tandis que les clients continueront à bénéficier d'une infrastructure de pointe, avec des données stockées en Belgique et gérées par un partenaire expert, Proximus NXT poursuivra sa stratégie de cloud hybride et se concentrera davantage sur les services IT à valeur ajoutée.

Renforcer la cyberrésilience

Notre rapport sur la cybersécurité 2024 a révélé qu'une entreprise sur trois en Belgique et au Luxembourg a été confrontée à au moins un incident de cybersécurité en 2023, et que près de la moitié d'entre elles ont fait état d'une baisse de productivité à la suite de cet incident.

Proximus NXT propose des solutions de sécurité robustes, notamment des services de sécurité gérés, pour protéger les opérations et les données des clients.

En 2024, nous avons poursuivi le déploiement de notre solution **Managed Detection and Response (MDR)** basée sur des technologies développées par des géants de la tech comme Fortinet, Palo Alto et Microsoft. Cette solution a été accueillie très favorablement sur le marché, et la Loterie Nationale nous a choisis pour sa mise en œuvre.

Par ailleurs, Proximus NXT a conclu de **nouveaux partenariats** avec des entreprises de premier plan telles que Netskope pour SASE et Armis pour OT Security afin de répondre à la hausse croissante des cybermenaces. Nous avons également étendu nos services de conseil pour accompagner nos clients dans leur mise en conformité avec les nouvelles réglementations en matière de cybersécurité telles que NIS2 et DORA.

Depuis 2023, nos services de sécurité gérés sont certifiés ISAE 3000 SOC 2 Type II, attestant de leur haut niveau de sécurité IT et de confidentialité.

Promouvoir le potentiel des données et de l'IA

Depuis 2023, l'intelligence artificielle, et plus spécifiquement l'IA générative, occupe une place prépondérante dans les débats technologiques. Avec le soutien des filiales du Groupe, **Codit** et **Proximus Ada**, Proximus NXT a investi massivement dans ce domaine en développant un centre d'excellence performant.

Proximus NXT aide les entreprises à tirer parti de leurs données pour améliorer leurs processus, prendre des décisions stratégiques, optimiser leur efficacité, réduire leurs coûts et améliorer la satisfaction client. Nos experts guident les entreprises à chaque étape du processus : amélioration de la qualité des données, connexion des sources de données, mise en place d'une gouvernance des données, génération d'insights et intégration de fonctionnalités d'IA.

Agoria s'est associée à Codit et Proximus Ada pour créer des applications d'intelligence artificielle visant à améliorer la productivité et les services à ses membres. Ces solutions permettent de rationaliser les tâches internes et d'offrir un accès plus rapide et efficace à l'information, garantissant ainsi une valeur à long terme pour ses plus de 2.100 membres.

Proximus Ada

Proximus Ada est le premier **centre d'excellence belge** dédié à **l'intelligence artificielle et à la cybersécurité**. Véritable vecteur de l'innovation, ce centre d'expertise permet à toutes les entreprises du Groupe Proximus de développer et lancer de nouvelles applications, tout en œuvrant pour une société digitale plus sûre et une plus grande confiance dans l'économie digitale. À la fin de l'année 2024, Proximus Ada employait 110 experts.

Proximus Ada renforce encore la cyberrésilience des entreprises du Groupe Proximus par l'intermédiaire du **CSIRT** (Cyber Security Incident Response Team). Le CSRT a traité 31.170 alarmes et 7.340 incidents de sécurité pour Proximus en 2024. Les incidents sont par exemple des courriers de phishing adressés à des clients ou à des employés au nom de notre entreprise. Alors que les attaques de phishing ne cessent de proliférer, le CSIRT a un rôle important à jouer dans l'éducation et la sensibilisation de nos collaborateurs. Il organise ainsi des sessions d'information sur les cybermenaces et les dernières tendances en matière de cybersécurité au sein de Proximus. Les experts du CSIRT ont également réalisé plusieurs exercices de simulation dans le but d'évaluer la capacité de Proximus à répondre aux cyberattaques et à définir des actions d'amélioration. Ils exercent par ailleurs une veille internet afin de bloquer les tentatives des cybercriminels d'abuser de Proximus et de ses marques affiliées. Le CSIRT élargit également ses services à d'autres entreprises. En 2024, il a effectué 12 interventions contre des cyberattaques pour des entreprises clientes.

Dans le domaine de l'IA, Proximus Ada apporte son soutien à Proximus NXT et Codit pour offrir des solutions sur le marché du Benelux dans le domaine des infrastructures de données, des algorithmes et de l'intégration de l'IA de manière entièrement sécurisée. En parallèle, les experts d'Ada ont continué à développer et à améliorer leurs modèles IA afin de renforcer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client du Groupe Proximus.

Proximus Ada a également poursuivi deux projets sociétaux en 2024 (initialement lancés en 2023) pour aider à susciter la confiance dans le monde digital. Le premier est le projet intitulé "**Secure Public Digital Spaces**" : nos experts en cybersécurité offrent gratuitement leurs compétences et leur expertise aux associations et Espaces Publics Numériques (EPN) bruxellois. Dans ces lieux, nos experts fournissent des informations et des conseils aux utilisateurs, qui sont souvent les citoyens les plus vulnérables et les moins équipés sur le plan digital. Ils dispensent également des formations de base en matière de cybersécurité aux employés des EPN et des associations et procèdent à des évaluations de la sécurité de leurs infrastructures. Depuis le début du projet, près de 20 EPN et associations ont bénéficié de nos services et environ 200 personnes ont assisté à nos sessions d'information. Dans le cadre de notre deuxième projet sociétal, les data scientists de Proximus Ada ont continué à animer des sessions de sensibilisation à l'IA pour les élèves des écoles secondaires et pour les classes présentes au "Printemps du Numérique".

La 5G pour stimuler l'innovation

Largement considérée comme un catalyseur clé de la transformation digitale tous secteurs confondus ou presque, la 5G représente un moteur de croissance à long terme important pour Proximus. Nous collaborons avec des partenaires pour créer des solutions avancées de bout en bout, qui apportent une valeur ajoutée significative à nos clients et profitent à la société.

Par exemple, nous avons créé plusieurs **hubs d'innovation 5G** en partenariat avec A6K et Fabriek Logistiek, l'Université des sciences appliquées Howest et l'Université des sciences appliquées VIVES. Ces hubs permettent à nos clients et partenaires industriels de développer et tester des cas d'utilisation innovants de la 5G dans divers domaines, tels que les applications industrielles, la construction, le divertissement, le transport et la logistique, ainsi que les soins de santé.

Nous avons achevé avec succès neuf nouveaux Proofs of Concept (PoC) et lancé cinq projets pionniers dans le domaine de la 5G, qui seront finalisés en 2025.

Quelques exemples de projets réalisés en 2024 :

- **AZ Groeninge** : mise en œuvre du premier réseau 5G privé sur un campus hospitalier dans le cadre du projet H.E.A.L.T.H. (High-speed Enabled Advanced Life-saving 5G Technological Hospital). Ce projet se concentre sur des applications telles que les soins à

distance, la communication clinique, la gestion des données et la formation. Des tests 5G ont été réalisés pour la chirurgie robotique, le suivi des patients à l'aide de biocapteurs et les alertes intelligentes destinées au personnel soignant et aux prestataires de soins de santé.

- **Lusta 5G** : déploiement d'un réseau privé mobile (MPN) 5G au Port autonome de Liège pour le pilotage à distance d'engins mobiles lourds, tels que des grues à portique et des remorques, grâce à la bande passante élevée et à la faible latence de la 5G. Ce projet a été mené en collaboration avec Novandi, Logistics in Wallonia, Multitel, Seafar et EX9.
- **Proximus Media House (PmH)** : mise en place d'un réseau privé mobile 5G temporaire pour la diffusion de matchs sportifs à Waterloo et Waremme, illustrant la flexibilité de la 5G dans le domaine des médias et de la diffusion d'événements.
- **Groove** : connexion de capteurs au réseau public 5G afin de mesurer la qualité de l'air et du son à Durbuy et Charleroi. Les données collectées sont analysées et présentées sous la forme d'un tableau de bord accompagné de recommandations pour les utilisateurs.
- **Lens On Ghent** : développement d'une app de réalité augmentée (AR) en collaboration avec VisitGent. Basée sur le réseau 5G de Proximus, cette application propose une visite historique de Gand garantissant une expérience utilisateur optimale.

La nature innovante et socialement pertinente de ces projets pilotes, notamment l'initiative pionnière H.E.A.L.T.H., est reconnue par les parties prenantes des secteurs concernés. De plus, ces projets bénéficient du soutien des pouvoirs publics.

Au service des grandes entreprises

Nous nous engageons à dépasser les attentes de nos clients à chaque interaction, qu'elle soit en personne ou en ligne.

L'un des principaux moteurs de notre succès est notre équipe dédiée d'account managers, de success managers et de project managers, qui entretiennent des relations solides avec nos clients. Ces liens favorisent l'émergence de nouvelles idées et de nouveaux partenariats. Notre Executive Advisory Board, nos dîners de chefs d'entreprise et les tables rondes que nous organisons avec nos clients illustrent notre volonté de nous engager à tous les niveaux pour recueillir du feed-back et aborder des sujets clés.

Au cours des trois dernières années, nous avons considérablement amélioré le parcours digital de nos clients grâce à des interfaces conviviales et des modèles de support dédiés.

En 2024, nous avons amélioré **MyProximus Enterprise** en augmentant la disponibilité, la performance, le délai de résolution des incidents et le taux de réussite des transactions. Nous avons introduit de nouvelles fonctionnalités, de sorte que de plus en plus d'interactions avec les clients ont désormais une alternative digitale. Cette évolution permet à nos agents de se concentrer sur des problèmes plus complexes, augmentant ainsi la satisfaction client dans ces cas également.

Nous avons poursuivi la migration de nos clients Enterprise vers **ServiceNow** en vue d'une meilleure gestion des incidents et des changements. Cette plateforme simplifie les parcours d'assistance client. En 2024, nous avons ajouté des fonctionnalités de gestion de centre de données et de sécurité dans ServiceNow, tout en intégrant la quasi-totalité de nos clients ICT.

Enfin, au cours des dernières années, nous avons procédé au remaniement complet du **parcours "Quote to Bill"**, avec pour objectif d'offrir une nouvelle expérience garantissant rapidité, prévisibilité, cohérence et transparence. Ce projet inclut une refonte des outils IT utilisés pour les devis, les commandes et la facturation de solutions mobiles, fixes et ICT standard à nos clients B2B. En 2024, nous avons intégré les clients pour les solutions mobiles. Le projet pilote en cours pour les solutions fixes et ICT montre déjà des résultats prometteurs, avec un lancement commercial prévu pour début 2025.

Marché Wholesale

Proximus accueille des partenaires Wholesale sur son réseau ouvert de manière non discriminatoire, favorisant ainsi une **concurrence saine** entre les concurrents. Tout au long de l'année, nous avons donné à nos partenaires Wholesale l'accès à notre technologie fibre et 5G.

Fin 2024, plus de 45 partenaires fibre et une dizaine d'opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO) utilisaient nos réseaux. Proximus compte plus de 700 accords de roaming actifs, y compris la couverture Voice over LTE (4G), 5G et IdO.

Marché mobile

En 2024, le segment Wholesale de Proximus a accompagné le lancement de deux nouveaux MVNO complets sur le marché belge : Digi sur le marché résidentiel et CityMesh sur le marché B2B, CityMesh passant du statut de MVNO léger à celui d'un MVNO complet.

Nous avons également activé Dstny en tant que nouveau MVNO léger. Cet opérateur cible le marché B2B avec une proposition de valeur convergente combinant télécom et IT.

Par ailleurs, les clients MVNO existants, qu'ils soient B2B ou B2C, ont poursuivi leur croissance régulière en s'appuyant sur la qualité supérieure de notre réseau mobile.

Roaming

Nous avons continué à mettre en œuvre des accords de roaming VoLTE. A la fin de l'année 2024, des accords ont été conclus avec 147 réseaux dans 63 pays.

Marché fixe

Le réseau fibre de Proximus est mis à la disposition d'autres opérateurs par le biais d'offres Wholesale commerciales et réglementées.

En 2024, Proximus Wholesale a testé l'e-access, un nouveau type de connectivité commerciale pour les opérateurs B2B. Lancé sous la forme d'un Proof of Concept en collaboration avec Colt, l'e-access se distingue par un processus de commande entièrement automatisé. Les différents services réseau déployés dans le cadre de ce PoC ont été testés avec succès.

Proximus Wholesale a également préparé l'élargissement de son portefeuille en enrichissant son offre avec le CPE universel (uCPE), qui peut être combiné avec l'e-access. Grâce à un CPE universel, les clients Wholesale peuvent optimiser leur offre et réduire leurs coûts opérationnels en utilisant des fonctions de réseau virtuel (VNF) telles que le SD-WAN et des outils de sécurité.

Activités internationales

Principales tendances du marché des communications digitales

Les consommateurs attendent des entreprises qu'elles s'interagissent avec eux de manière hyperpersonnalisée, transparente, omnicanale et digne de confiance.

Expériences hyperpersonnalisées et interactives : les interactions personnalisées sont un moteur majeur de la préférence des consommateurs. En effet, 80 % d'entre eux privilégient les marques proposant des expériences personnalisées et dinteractives. L'IA générative renforce ces capacités, permettant aux marques de proposer des expériences client encore plus pertinentes et engageantes.

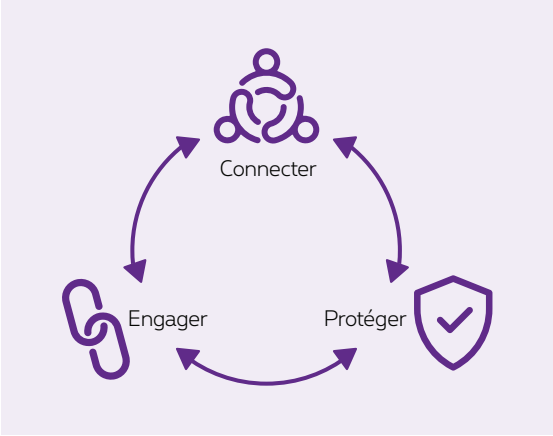
Interactions transparentes : 71 % des consommateurs attendent des communications transparentes et en temps réel. L'instantanéité des réponses et des réactions est devenue un critère essentiel. Désireux d'une expérience fluide et réactive, les clients souhaitent que les entreprises et les marques interagissent rapidement avec eux, quel que soit le point de contact.

Passage à la communication omnicanale : les consommateurs d'aujourd'hui utilisent divers canaux (applications de messagerie, réseaux sociaux, e-mails et SMS) et s'attendent à une disponibilité et à une réactivité optimales sur chacun d'eux. Ils recherchent une expérience transparente et intégrée leur permettant de passer d'un canal à l'autre où qu'ils se trouvent, sans perte de contexte ni de qualité. Les marques qui réussissent à offrir une telle expérience renforcent la confiance et la fidélité en plaçant les préférences de leurs clients au cœur de leur stratégie de communication.

Demande croissante de **communications digitales sécurisées** : face à la sophistication accrue des tactiques de fraude en ligne et d'ingénierie sociale, notamment via l'IA générative, la demande de solutions de communications digitales sécurisées est en pleine expansion. Avec l'augmentation des cas de phishing et d'usurpation d'identité ciblant les utilisateurs finaux, les entreprises doivent impérativement protéger les identités digitales et sécuriser l'ensemble de leurs canaux de communication.

Alors que les entreprises communiquent de plus en plus fréquemment avec leurs clients, ces tendances soulignent le besoin croissant de solutions de communication digitale avancées.

Devenir l'un des leaders mondiaux des communications digitales



Proximus Global, qui regroupe nos 3 marques internationales BICS, Telesign et Route Mobile sous une même bannière, couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des communications digitales. Nous connectons les clients dans le monde entier, permettons aux entreprises d'interagir avec les utilisateurs finaux via divers canaux et protégeons les clients contre la fraude grâce à des solutions d'identité digitale. Ce qui nous rend véritablement uniques, c'est la synergie entre nos services, qui se renforcent mutuellement et offrent à nos clients une gamme complète de produits. Cette approche holistique et intégrée repose sur trois principes : Connecter – Engager – Protéger.

Le fait de rassembler tous les services dans une même entité constitue un atout indéniable, et apporte une réponse aux grandes tendances du marché des communications digitales.

Connecter

En tant que principal fournisseur de services d'interopérabilité, nous nous connectons directement à plus de 500 opérateurs mobiles et collaborons avec des centaines d'entreprises à travers le monde, y compris les principaux hyperscalers digitaux. Ce "réseau de réseaux" permet aux opérateurs télécoms d'offrir à leurs clients des services d'appels vocaux internationaux, de SMS et de roaming de données à l'échelle mondiale. Il permet également aux entreprises d'assurer une connectivité transfrontalière pour leurs appareils IdO et connectés et entre leur réseau privé et celui de l'opérateur.

En 2024, BICS a transporté 7,5 milliards de SMS et 17,8 milliards de minutes vocales. Le trafic de données acheminé sur les réseaux de BICS a enregistré une croissance de 45 % par rapport à l'année précédente.

Les services de mobilité de BICS connectent en toute sécurité les personnes et les appareils partout dans le monde. En 2024, nous avons acheminé environ la moitié du trafic de données en roaming dans le monde, desservant plus de 762 millions d'utilisateurs de roaming. Par ailleurs, nos solutions antifraude ont bloqué 616 millions de tentatives d'appels robotisés et 48 millions de tentatives de trafic artificiellement gonflé (AIT), et ont empêché 284 millions d'attaques de smishing.

Projets clés pour 2024 :

- Nous avons noué un partenariat avec ENGIE Vianeo pour soutenir le déploiement de **bornes de recharge électrique intelligentes** en les connectant à l'IdO. Cette solution fournit des données en temps réel et permet ainsi d'améliorer l'analyse et le dépannage, d'assurer la maintenance à distance et de faciliter la prise de décisions.
- Nous avons lancé le "**Roaming SMS Translator**" afin de garantir la continuité du service aux voyageurs qui utilisent les technologies de messagerie 2G et 3G en roaming à l'étranger même si les opérateurs locaux ont arrêté de prendre en charge ces réseaux. Cette solution permet de préserver le service de roaming et d'éviter toute déconnexion des appareils.

Engager

Le nombre de points de contact entre les entreprises et leurs clients a considérablement augmenté, chaque client s'attendant désormais à des interactions personnalisées sur les canaux de son choix.

Nos solutions CPaaS renforcent les liens entre les entreprises et leurs clients en permettant des interactions personnalisées et transparentes via un large éventail de canaux de communication, notamment les SMS, e-mails, WhatsApp, RCS, chatbots et autres plateformes OTT. Nous aidons les entreprises, les acteurs OTT (over-the-top) et les opérateurs de réseaux mobiles (MNO) à stimuler l'engagement des clients et à développer le commerce conversationnel grâce à des interactions cohérentes et personnalisées sur les canaux préférés des clients.

En 2024, nous avons traité 140 milliards de transactions facturables, avec des connexions directes à plus de 280 MNO et un accès à plus de 900 MNO grâce à notre réseau de réseaux.

Projets clés pour 2024 :

- Route Mobile est devenu le plus grand **fournisseur de tickets de métro via WhatsApp** en Inde, desservant plus de 7,5 millions d'utilisateurs quotidiens. Pour se procurer des billets, ceux-ci se rendent sur le compte WhatsApp officiel du métro concerné, sélectionnent les stations, effectuent le paiement et reçoivent directement leurs billets via WhatsApp.
- Affirm utilise les solutions de Telesign "Phone number intelligence" et "Risk signals" pour améliorer la vérification des utilisateurs et la prévention de la fraude, ce qui se traduit par des taux de conversion plus élevés. En 2024, Affirm a étendu son utilisation des SMS et est entré sur de nouveaux marchés européens, renforçant ainsi son engagement envers des services financiers sécurisés et fluides.

Protéger

Selon le rapport de Telesign "Trust Index 2024", les victimes de fraude aux États-Unis ont perdu 8,8 milliards de dollars en 2022. En plus des pertes financières, la fraude compromet la fidélité des clients, la réputation des marques et la confiance, car les consommateurs estiment que les marques sont responsables de la protection de leur vie privée digitale.

Nos **solutions robustes de vérification d'identité** sécurisent les interactions digitales, permettant aux entreprises d'établir et de maintenir la confiance des consommateurs à chaque étape du parcours client. Lorsque l'utilisateur crée un compte et se connecte, nous aidons à détecter les robots et les faux utilisateurs, à prévenir les abus, à vérifier les informations d'identité et à réduire les coûts associés aux procédures de connaissance client (KYC). Lors de la connexion, nous vérifions que l'utilisateur est bien le détenteur de l'appareil à l'aide de solutions d'authentification multifactorielle et analysons les signaux de risques pour détecter les tentatives de détournement de compte. Pour les transactions et interactions de grande valeur, nous aidons à confirmer et vérifier l'identité de l'utilisateur du compte. Enfin, nous contribuons à prévenir les fraudes en matière de communication telles que les spams, appels robotisés et tentatives de phishing.

Nous desservons huit des dix plus grandes entreprises digitales du monde. Nos solutions bloquent chaque mois plus de 77 millions de transactions frauduleuses (faux comptes, volumes de trafic artificiellement gonflé, etc.) et protègent plus de 275 millions de comptes contre les détournements par an. En 2024, nous avons contrôlé plus de 1,2 milliard de nouveaux comptes grâce aux solutions de vérification d'identité mondiales de Telesign.

Synergies du Groupe Proximus

Notre stratégie d'expansion internationale nous place dans une position idéale pour conclure des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs du secteur de l'IT et du digital, tels que Microsoft et Infosys. Ces collaborations démontrent notre potentiel d'évolution en tant que groupe.

- **Partenariat avec Microsoft** : le Groupe Proximus et Microsoft ont signé un partenariat stratégique de cinq ans visant à renforcer leur leadership digital et à accélérer leurs offres innovantes pour les clients professionnels et résidentiels en Belgique et à l'étranger. Microsoft augmentera son utilisation des produits proposés par Proximus Global. Parallèlement, le segment domestique de Proximus accélérera sa transformation cloud en exploitant les atouts de Microsoft Azure Cloud et en tirant parti des évolutions innovantes en matière d'IA et de data que permet cette plateforme.
- **Partenariat avec Infosys** : le Groupe Proximus et Infosys ont annoncé une collaboration stratégique de cinq ans, articulée autour de deux axes. Le premier consistera à développer conjointement des solutions commerciales combinant les solutions de communication digitale de Proximus Global et les services numériques d'Infosys. Le second visera à accélérer notre transformation digitale, en particulier par l'optimisation de l'app Proximus+ et d'autres canaux digitaux grâce à l'expertise technologique d'Infosys.

Gouvernance

Déclaration de gouvernance d'entreprise 44

Rapport de rémunération 55

Cadre réglementaire 79

Déclaration de gouvernance d'entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

Les principes de gouvernance d'entreprise de Proximus sont énoncés dans ses statuts, sa Charte de Gouvernance d'Entreprise, la Charte de son Conseil d'Administration, les Chartes des Comités de son Conseil d'Administration ainsi que dans ses policies.

Proximus a adopté un modèle de gouvernance transparent. La loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ("loi de 1991") lui impose, en effet, d'en adopter un 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 ("Code de gouvernance d'entreprise 2020"). Toute dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020 est explicitement mentionnée dans le présent rapport. Seules deux dérogations (aux dispositions 7.6 et 7.9) sont actuellement constatées. Elles concernent la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des dirigeants. En effet, Proximus a choisi de ne pas introduire de rémunération liée aux actions en raison du fait que l'État belge est l'actionnaire majoritaire.

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, un Comité de transformation et d'innovation, et un Comité international, 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 l'ensemble de notre personnel. Les collaborateurs de Proximus doivent suivre une formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de **règlements internes** les guident en termes de comportement éthique au travail. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Conduite d'entreprise".

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres 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 et 50 % des membres du Conseil sont des administrateurs indépendants.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans maximum. Proximus n'applique pas de limite d'âge pour ses administrateurs, mais conformément à l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et au Code de gouvernance d'entreprise 2020, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Ce dernier tient 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.

Le 24 mai 2024, l'État belge a transféré les actions qu'il détient dans Proximus à la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Actuellement, sept administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État belge par l'intermédiaire de la SFPIM. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020, et à tout moment, le Conseil doit compter au moins trois administrateurs indépendants.

Composition du Conseil d'Administration

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	M	73	Président	2013–2025
Guillaume Boutin(1)	M	50	Administrateur Délégué	2019–2028
Karel De Gucht	M	71	Administrateur	2015–2025
Béatrice de Mahieu	F	52	Administrateur	2022–2026
Audrey Hanard	F	39	Administrateur	2022–2026
Ibrahim Ouassari	M	46	Administrateur	2021–2025
Claire Tillekaerts	F	68	Administrateur	2022–2026

* F : Féminin / M : Masculin
(1) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, le mandat de Guillaume Boutin a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2028.

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Caroline Basyn(1)	F	63	Administrateur indépendant	2024–2028
Cécile Coune	F	62	Administrateur indépendant	2023–2027
Martin De Prycker	M	70	Administrateur indépendant	2015–2027
Catherine Rutten	F	56	Administrateur indépendant	2019–2027
Joachim Sonne(2)	M	50	Administrateur indépendant	2019–2028
Catherine Vandenborre	F	54	Administrateur indépendant	2014–2026
Luc Van den hove(2)	M	65	Administrateur indépendant	2016–2028

* F : Féminin / M : Masculin
(1) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, Caroline Basyn a été nommée jusqu'à l'Assemblée générale de 2028.
(2) Par décision de l'Assemblée générale du 17 avril 2024, les mandats de Joachim Sonne et de Luc Van den hove ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2028.

Présences aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

En 2024 se sont tenues 10 réunions du Conseil d'Administration, 6 réunions du Comité d'audit et de supervision, 6 réunions du Comité de nomination et de rémunération, 2 réunions du Comité de transformation et d'innovation, et 2 réunions du Comité international.

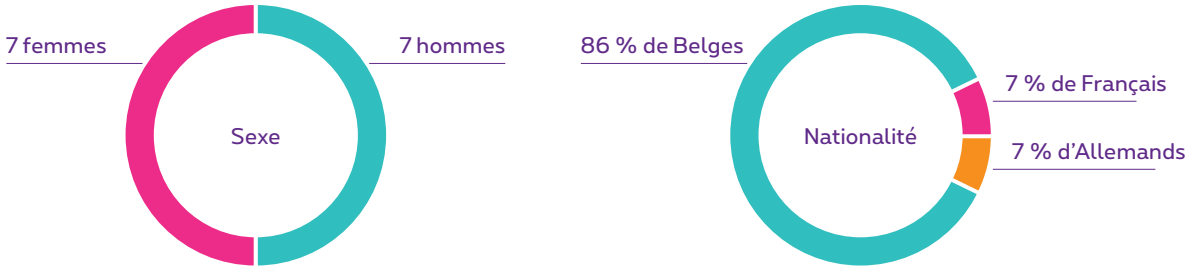
Présences aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 10)	CAS (total 6)	CNR (total 6)	CTI (total 2)	CI (total 2)
Stefaan De Clerck	10/10	6/6	6/6	2/2	2/2
Guillaume Boutin	10/10				
Caroline Basyn[1]	9/9				1/1
Cécile Coune	10/10		6/6	2/2	
Karel De Gucht	10/10	6/6			2/2
Béatrice de Mahieu	10/10			2/2	
Martin De Prycker	10/10		6/6	2/2	
Audrey Hanard	10/10			2/2	
Ibrahim Ouassari	10/10			2/2	
Catherine Rutten	9/10	6/6			
Joachim Sonne	10/10	6/6			2/2
Claire Tillekaerts	10/10		6/6		2/2
Catherine Vandenborre	9/10	6/6			
Luc Van den hove	9/10		4/6		2/2

CAS : Comité d'audit et de supervision ; CNR : Comité de nomination et de rémunération ; CTI : Comité de transformation et d'innovation ; CI : Comité international
(1) Nomination le 17 avril 2024.

Diversité au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tient compte de la manière dont il renforcera sa diversité 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 représentées comme suit :



Proximus est fière d'avoir une parité hommes (50 %)-femmes (50 %) 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.

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, et il consacre en plus une réunion 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 toutefois requise.

Le Conseil d'Administration a adopté une charte qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Ces chartes sont publiées sur le site web de l'entreprise.

Cette Charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de "large soutien" doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs.

Les décisions importantes sont préparées par des Comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations.

Comités du Conseil d'Administration

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

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 trois ans en principe (Statuts et Chartes | Groupe Proximus).

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 ;
- du processus d'élaboration du reporting ESG ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle internes et de gestion des risques de la société ;
- de la fonction d'audit interne de la société et de son efficacité ;
- de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers et non financiers de la société, y compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire ;
- 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 supervision. Les rapports d'audit externe portent sur les risques financiers et de sécurité informatique, tandis que les rapports d'audit interne traitent des risques financiers, de conformité, informatiques et de sécurité des réseaux. Le Comité d'audit et de supervision 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 Catherine Vandenborre (Présidente), Stefaan De Clerck, Karel De Gucht, Joachim Sonne et Catherine Rutten.

Expertise des membres du Comité d'audit et de supervision

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, 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. Tant la Présidente que la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

Comité de nomination et de rémunération

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

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

- la proposition de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Leadership Squad ;
- la désignation du Secrétaire général ;
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;
- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Leadership Squad ;
- l'analyse annuelle du concept et de la stratégie de rémunération pour l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les enveloppes salariales des cadres supérieurs (Leadership Team) ;
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction ;
- la préparation du rapport de rémunération et la présentation de ce rapport à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- les questions de gouvernance d'entreprise.

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

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

Les membres du Comité de nomination et de rémunération (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts et Cécile Coune.

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. Il 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. Il peut s'agir de questions relatives notamment à la technologie, au réseau, au branding/marketing, à la durabilité, à la transformation, aux compétences RH et à la 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 trois femmes et trois hommes) sont Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Cécile Coune, Béatrice de Mahieu et Audrey Hanard.

Comité international

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

Le Comité international (CI) 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 international est un comité permanent du Conseil d'Administration. Il discute de l'intégration des filiales internationales, de la définition d'indicateurs de performance clés pour le développement des activités internationales, et des acquisitions internationales.

Les membres du Comité international (composé de six membres non exécutifs dont deux femmes et quatre hommes) sont Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Joachim Sonne, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts et Caroline Basyn (à partir du 17 avril 2024).

"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'État 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. Elle a été modifiée en juin 2024 avec le transfert des actions de l'État belge à la SFPIM. Cette Convention est publiée sur le site web de l'entreprise.

Conflit d'intérêts

Une règle générale relative aux conflits 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 politique 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, Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 22 février 2024, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2023, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a informé le Conseil d'Administration le 25 juillet 2024, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant le renouvellement de son contrat et son enveloppe de rémunération, 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, digitaux 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.

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration évalue ses performances et son interaction avec la direction au moins tous les trois ans. En collaboration avec le partenaire externe Guberna, le Conseil d'Administration a procédé à une nouvelle évaluation à la fin de 2024, la précédente remontant à 2021. Les administrateurs ont été invités à compléter un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien entre Guberna et chaque administrateur. Les administrateurs ont été invités à donner leur avis sur la gouvernance d'entreprise chez Proximus. L'évaluation a porté en particulier sur la création, la portée, la composition et le fonctionnement des Comités. Cette évaluation par Guberna se clôturera en 2025.

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 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 Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans. Il a pris cours le 1er décembre 2019 et a été renouvelé le 26 juillet 2024 pour une nouvelle période de six ans, jusqu'au 30 juin 2030.

L'Assemblée générale des actionnaires du 17 avril 2024 a prolongé le mandat de Guillaume Boutin en qualité de membre du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2028.[1]

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 pouvoirs du Leadership Squad sont déterminés 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.

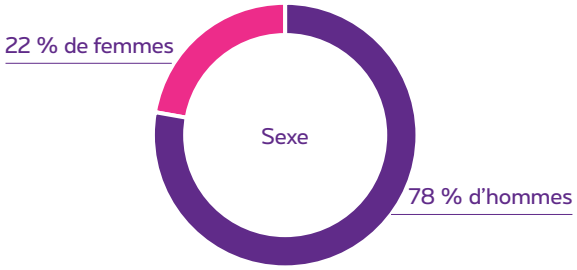
En 2024, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

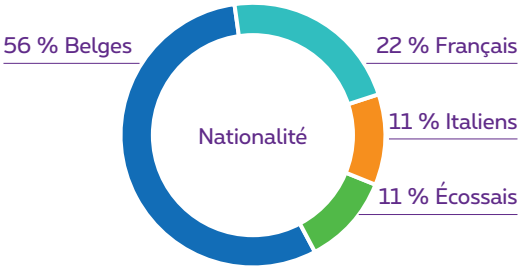
1 Le 7 février 2025, avant la clôture de ce rapport annuel, le Groupe Proximus a annoncé que son CEO, Guillaume Boutin, quittera l'entreprise à la mi-mai 2025.

Nom	Sexe	Age	Fonction
Jim Casteele	M	53	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering	F	50	Enterprise IT Services & Segments Lead
Ben Appel	M	49	Group Corporate Affairs Lead
Antonietta Mastroianni	F	51	Digital & IT Lead
Mark Reid	M	53	Group Finance Lead
Geert Standaert	M	54	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	56	Enterprise Telco Services & Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	62	Group HR 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 Koen Neijens qui préside également le Collège des Commissaires ;
- Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes ;
- Christophe Rappe, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SRL, représentée par Luc Callaert.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Koen Neijens, et Luc Callaert SRL, représentée par 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 du reporting en matière de durabilité (CSRD).

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 concernant l'audit des états financiers consolidés viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2025.

Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 3, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2024 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et Luc Callaert SRL.

En 2024, le Groupe a dépensé un montant de 1.611.075,97 EUR en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

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

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	166.985,00	704.596,00
Conseils fiscaux	0,00	0,00
Autres missions	257.120,00	482.374,97
Total	424.105,00	1.186.970,97

En 2024, le Groupe a dépensé 1.200 EUR en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SRL.

Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour Luc Callaert SRL

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.200
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.200

Gouvernance du développement durable

Dans un souci de clarté, nous avons séparé la gouvernance du développement durable de la gouvernance générale afin de consolider tout le contenu relatif au développement durable dans un seul chapitre. Toutefois, il est à noter que le développement durable reste une partie intégrante de notre cadre de gouvernance global et de notre mode de travail. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité.

Système de contrôle interne

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

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 appropriés. Même si les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés, 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 adéquats.

Proximus accorde une grande importance à la communication en temps utile et de qualité à l'ensemble de ses parties prenantes, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme aux normes IFRS (International Financial

Reporting Standards) et aux BGAAP (Belgian Generally Accepted Accounting Principles), ainsi que d'une information en matière de durabilité conforme aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS). C'est pourquoi Proximus a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en fonction de son reporting financier et de durabilité en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee – ACC), qui joue un rôle clé dans l'organisation et la supervision des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Conduite d'entreprise".

Analyse des risques, facteurs d'atténuation et mesures de contrôle

Les principaux risques et incertitudes de l'entreprise, les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont présentés dans le rapport de gestion des risques.

Des informations sur les IRO ESG sont disponibles dans le Rapport de durabilité.

Éthique, droits de l'Homme et conduite d'entreprise

Un Code de conduite contenant des principes directeurs développés plus en détail dans des policies et procédures pour tous les sujets clés vise à informer les collaborateurs et les parties prenantes et à guider les comportements au quotidien. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Conduite d'entreprise".

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 en interne afin de permettre aux financiers et non-financiers de tenir leurs connaissances à jour en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

Rôles et responsabilités liés au reporting en matière de durabilité

De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Informations générales".

Rôles, responsabilités et expertise en matière de reporting financier

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

Chaque entité juridique, 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 un support aux entités juridiques, divisions et filiales en mettant en temps utile à leur disposition des informations financières précises et fiables destinées à la prise de décisions, la supervision de la rentabilité des activités et la gestion efficaces des services financiers de l'entreprise.

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec les responsables des processus financiers. Au niveau des principales filiales, une réunion de validation est organisée avec les personnes en charge de la comptabilité et du contrôle de la gestion. Au niveau du Groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent généralement une 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 Leadership Squad de Proximus (tous les mois) et présentée au Comité d'audit et de supervision (tous les trimestres).

L'équipe du département Corporate Accounting assume la responsabilité comptable pour la maison mère Proximus et les principales sociétés belges. Elle fournit également un support aux autres filiales. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée suivant les processus financiers clés. 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 une expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités juridiques dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus est gérée de manière centralisée. 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 décrivent non seulement les calendriers de préparation de l'information comptable à des fins de reporting financier, mais incluent également des échéances précises et des points nécessitant une attention particulière, comme des problématiques complexes ou de nouvelles directives internes.

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 portent non seulement sur les normes IFRS, mais également sur les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. Les connaissances et l'expertise sont également tenues à jour et étendues à des domaines plus spécifiques (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.). De plus, le personnel de Finance assiste à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Supervision et évaluation des contrôles financiers internes

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 conçues pour assurer une séparation adéquate des tâches, empêcher les accès non autorisés aux informations sensibles et empêcher les modifications non autorisées. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révisions de la part du département d'audit internet et des auditeurs externes.

Chaque responsable est chargé de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités, notamment la documentation du processus, le reporting sur les indicateurs et le suivi.

Le département d'audit interne de Proximus effectue des audits réguliers dans l'ensemble des activités du Groupe. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Conduite d'entreprise".

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, au Dealing Code et à d'autres policies clés est régulièrement discutée.

Rémunération du Conseil d'Administration et du Comité de Direction

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

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad. Une version légèrement adaptée de la Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 17 avril 2024 et est disponible sur le site web de Proximus (Politique de rémunération | Groupe Proximus). Une nouvelle version de la Politique de Rémunération de Proximus sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 14 avril 2025.

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) sauf si le montant de l'avantage fiscal est d'application.

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 2024 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.

Depuis 2024, le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe.

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

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

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

En résumé :

	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 €

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

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

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

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est également membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo, notre filiale immobilière. Il ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2024

Le montant total des rémunérations octroyées en 2024 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.296.068 EUR bruts.

Au vu de la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 19 décembre 2023 de

Conseil d'Administration

Réunions	Taux de présence
10	98 %

Comité d'Audit et de Supervision

Réunions	Taux de présence
6	100 %

Comité de Transformation et d'Innovation

Réunions	Taux de présence
2	100 %

Comité de Nomination et de Rémunération

Réunions	Taux de présence
6	93 %

Comité International

Réunions	Taux de présence
2	100 %

créer un Comité International à partir de 2024 dans le but d'assurer le contrôle de toutes les activités internationales du Groupe par le Conseil d'Administration.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2024, 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 2024

Membres du Conseil d'Admnistration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence[1]	Indemnité[2]	TOTAL 2024
Caroline Basyn[3]	17.691 €	47.500 €	1.415 €	66.607 €
Cécile Coune	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Stefaan De Clerck	50.000 €	165.000 €	7.461 €	222.461 €
Guillaume Boutin				
Karel De Gucht	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Béatrice de Mahieu	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Martin De Prycker	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Audrey Hanard	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Ibrahim Ouassari	25.000 €	55.000 €	2.000 €	82.000 €
Catherine Rutten	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
Joachim Sonne[4]	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Claire Tillekaerts	25.000 €	70.000 €	2.000 €	97.000 €
Catherine Vandenborre	25.000 €	75.000 €	2.000 €	102.000 €
Luc Van den hove[4]	25.000 €	60.000 €	2.000 €	87.000 €
TOTAL	**342.691 €**	**922.500 €**	**30.877 €**	**1.296.068 €**

1 Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 20 juin, 31 juillet et 21 novembre 2024. Nouveau Comité (Comité International) à partir de 2024.

2 Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui se monte à 3.461 EUR en 2024.

3 Nomination le 17 avril 2024

4 Renouvellement de mandat le 17 avril 2024

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 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	TOTAL 2024
1.231.116 €	1.192.366 €	987.723 €	1.491.432 €	1.296.068 €
variation d'une année à l'autre	**-3,1 %**	**-17,2 %**	**+51,0 %**	**-13,1 %**

Programme de Rémunération Globale – vision générale

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

Pour réaliser notre transformation, nos ambitions et nos objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme de notre Groupe, nous avons besoin de collaborateurs et dirigeants qualifiés, talentueux et particulièrement engagés, travaillant en étroite collaboration, renforçant la résilience et promouvant notre culture et nos valeurs. Nous considérons en effet que la promotion de notre culture "Think possible" est essentielle à la réalisation de notre stratégie. Think possible est avant tout un état d'esprit qui nous fait voir des opportunités partout. C'est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients.

Il est donc primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant (global rewards program), tant pour les membres du Leadership Squad, que pour les autres membres du top management et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. La compétitivité de notre programme de rémunération globale est régulièrement évaluée en faisant appel aux services d'une société de conseil en capital humain et en avantages sociaux.

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

Au vu de son historique en tant qu'entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces différences ont eu une influence considérable sur l'évolution de sa politique de rémunération. Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l'emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

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

- stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme et de créer de la valeur à long terme pour notre Groupe en tant qu'opérateur de référence ;
- stimuler l'autonomie et la responsabilisation afin de respecter notre engagement de contribuer à la création d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère ;
- proposer une rémunération juste et équitable au personnel (tant statutaire que contractuel) et compétitive sur le marché ;
- identifier et valoriser les hautes performances en ligne avec nos valeurs et la culture d'entreprise ;
- lier la rémunération tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise, pour renforcer la stratégie d'entreprise ;
- permettre à notre entreprise d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux, en leur offrant de vivre des expériences intuitives et significatives, de créer un lieu de travail où ces talents peuvent être la meilleure version d'eux-mêmes et de les préparer à relever les défis d'aujourd'hui et de demain de notre entreprise ;
- combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société en général.

Notre entreprise conserve – et modernise – également des instruments très avantageux, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. hospitalisation et facilités de travail à domicile), d'assistance sociale et d'initiatives de bien-être offertes à tous les employés, y compris les membres du Leadership Squad.

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

Rémunération des membres du Leadership Squad

Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Leadership Squad et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues, des compétences critiques et des pratiques du marché. Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que les politiques de rémunération du Leadership Squad soient cohérentes avec le cadre général de rémunération de notre entreprise.

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Leadership Squad visent à attirer et à retenir des dirigeants talentueux, à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, à promouvoir la création de valeur durable, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Leadership Squad, notre entreprise a décidé dans le passé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire. Néanmoins, compte tenu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir des rémunérations basées sur des actions, et l'a fait à titre exceptionnel en 2024 pour le CEO, ce qui permet une meilleure conformité au Code Belge de gouvernance d'entreprise.

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

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

Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse – réalisée par des consultants externes spécialisés et indépendants – consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Leadership Squad demeure adéquate, reflétant la complexité inhérente à son rôle, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers. En tant qu'entreprise, notre ambition est de nous positionner sur le marché médian, qui est notre référence.

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

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

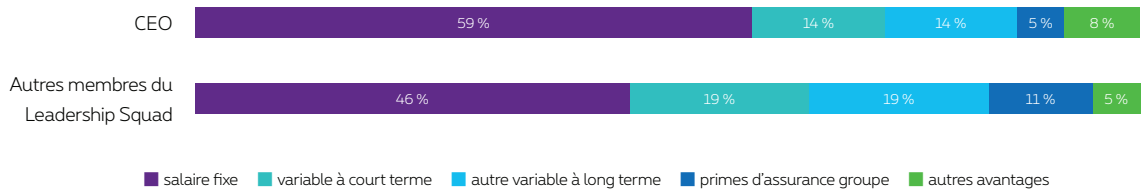
Structure de la rémunération du Leadership Squad

La rémunération des membres du Leadership Squad se compose des éléments suivants :

- Rémunération fixe
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération différée en actions
- Autre remuneration 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. En d'autres mots, la moitié de la rémunération variable du CEO est une rémunération à long terme, différée sur une période de trois ans. De cette manière, notre société respecte pleinement l'article 7.91 du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, qui stipule qu'au moins 50 % de la rémunération variable doit être différée. Pour le CEO, les pourcentages de rémunération variable ne sont applicables que sur la rémunération fixe annuelle perçue pour ses responsabilités au sein de Proximus.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2024)



Le CEO s'est vu offrir par le Conseil d'Administration de Proximus l'opportunité de recevoir jusqu'à 75.000 actions de Proximus le 31 juillet 2024, une prime spéciale de succès unique visant à récompenser les différentes étapes réalisées dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Le CEO a accepté le nombre total d'actions et a donc payé l'impôt sur le revenu des personnes physiques s'y rapportant. Ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans. Etant donné la nature unique et exceptionnelle de cette opportunité, elle n'est pas incluse dans le tableau relatif à la rémunération cible.

Les autres membres du Leadership Squad ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code Belge de Gouvernance d'Entreprise.

Rémunération fixe

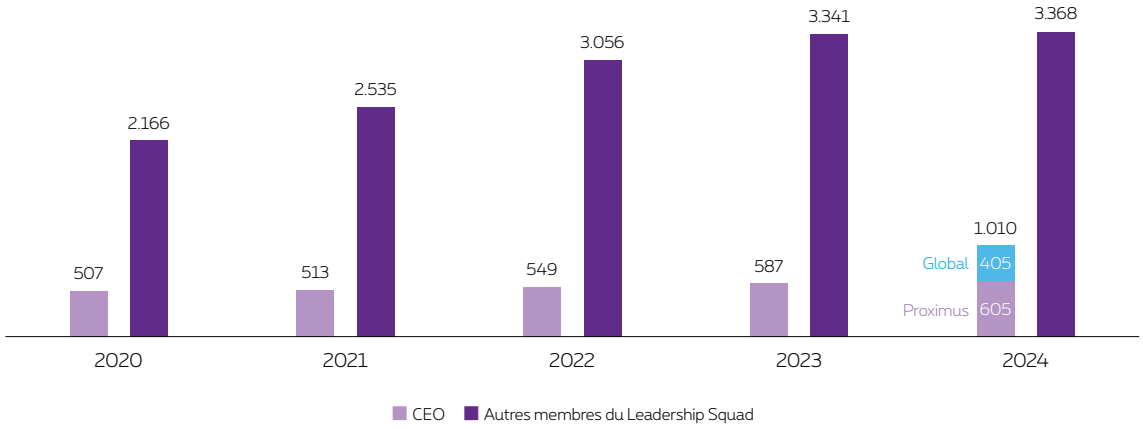
La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Leadership Squad pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation[1].

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour la durée de son mandat. Afin d'assurer une continuité stratégique, un amendement à l'actuel contrat de management du CEO a été signé en 2024 suite à la décision du Conseil d'Administration de renouveler d'ores et déjà le mandat du CEO pour une nouvelle période de six ans débutant en juillet 2024 et se terminant le 30 juin 2030. Comme annoncé début février 2025, Guillaume Boutin a décidé de quitter le Groupe Proximus pour la mi-mai 2025.

La prolongation s'est accompagnée de quelques modifications au niveau de la rémunération du CEO. Sa rémunération de base existante reste inchangée. Toutefois, la rémunération supplémentaire que Guillaume Boutin reçoit pour ses responsabilités internationales a été adaptée pour refléter l'évolution des activités internationales du Groupe et l'étendue plus large de sa fonction en tant que CEO de Proximus Global, englobant les responsabilités au niveau de BICS, Telesign et Route Mobile.

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

En ce qui concerne le CEO, l'augmentation de 2023 à 2024 est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée dans le cadre de l'amendement à son contrat de management actuel (voir plus d'informations dans le deuxième paragraphe ci-dessus) pour son mandat de CEO de Proximus Global de 400.000 EUR à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration. L'évolution est également due à l'application de deux indexations en 2023 et d'une indexation en 2024. 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.
Pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation de 2023 à 2024 est également principalement due aux deux indexations de 2023 et à l'indexation de 2024.
En 2022 et 2023, des honoraires ont été versés par Telesign US à Guillaume Boutin pour son mandat de président du Conseil d'Administration de Telesign US, pour un montant de 75.000 USD, comme il est d'usage aux États-Unis. Ces honoraires n'étaient pas inclus dans la rémunération fixe mentionnée dans les Rapports de Rémunération de 2022 et 2023, qui se concentraient sur les éléments de rémunération liés à Proximus SA. Ces honoraires ne sont plus accordés à Guillaume Boutin à partir de 2024 compte tenu de sa rémunération brute annuelle supplémentaire en tant que CEO de Proximus Global.



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

Cette rémunération additionnelle a été fixée à 400.000 EUR bruts par an à partir de 2024, et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation. Elle remplace les honoraires payés à Guillaume Boutin par Telesign US jusqu'à fin 2023 pour son mandat de Président du Conseil d'Administration de Telesign US. Cet amendement prévoit également une éventuelle rémunération variable au cas où une telle rémunération variable serait introduite pour l'équipe de direction de Proximus Global.

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 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. Pour le CEO, ce pourcentage ne s'applique que sur la rémunération fixe annuelle perçue pour ses responsabilités au sein de Proximus SA.

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

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Leadership Squad au cours de l'année 2024 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2023.

Notre cycle stratégique triennal "bold2025" repose sur un ensemble de 6 piliers stratégiques, approuvés par le Conseil d'Administration et applicables à l'année de performance 2023 :

2023 piliers stratégiques de Proximus

Nous créons **de la valeur** pour nos **stakeholders**

15 %

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

15 %

Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

25 %

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

grâce à nos **atouts exceptionnels**

10 %

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

25 %

Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique

10 %

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

bold 2025

Chaque pilier stratégique a un poids dans le cadre global des STI, en fonction de son importance relative pour le Groupe et 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. Au cours de ces dernières années, le poids des indicateurs de performance liés à l'ESG et à la culture d'entreprise dans le cadre général des STI a été augmenté, jusqu'à 25 % pour l'année de performance 2023, afin de refléter le rôle plus important que nous souhaitons jouer dans la société.

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

Pilier stratégique 2023	Nature du KPI	STI KPI 2023	Poids	Définition du KPI
Croissance Rentable	Financier	**Revenu domestique**	5 %	Chiffre d'affaires généré par les activités commerciales domestiques.
	Financier	**EBITDA domestique**	10 %	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques.
	Non-financier	**Broadband & Postpaid GB & résiliation**	5 %	Gains bruts et volumes de résiliation des services à large bande et des services postpayés mobiles (tous segments).
	Financier	**OPEX indirect**	5 %	Dépenses opérationnelles indirectes, définies comme étant le total des dépenses opérationnelles domestiques moins les dépenses directes.

Enchanter Nos Clients	Non-financier	**NPS**	7,5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-financier	**CES Fiber**	2,5 %	Score de l'Effort de la Clientèle (CES) Fibre, une mesure de la facilité à devenir un nouveau client fibre ou à migrer du cuivre vers la fibre.
	Non-financier	**Utilisateurs Proximus Apps**	5 %	Nombre mensuel d'utilisateurs uniques actifs des applications MyProximus et Proximus+.
Société Verte et Digitale	Non-financier	**Vert**	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : **1. Émissions de CO2 (5 %) :** émissions de CO2 directes et en amont/en aval liées aux activités commerciales domestiques de Proximus **2. Appareils collectés (3 %) :** nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-financier	**Société digitale**	7 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : **1. Résilience en matière de cybersécurité (5 %) :** mesure de notre résilience face aux menaces/attaques de cybersécurité. **2. Inclusion digitale (2 %) :** nombre de personnes formées aux travers de projets d'inclusion numérique menés par ou en coopération avec des partenaires que nous soutenons.
Réseau Gigabit	Non-financier	**Construction de la fibre**	10 %	Déploiement de notre réseau Fibre : volume incrémental de "Fiber Homes Passed" réalisé par Proximus et ses partenaires (Joint Ventures) dans les nouveaux lotissements, les quartiers existants et les zones industrielles.
	Non-financier	**Taux de remplissage du réseau fibre**	10 %	Rapport entre le nombre total de foyers où la fibre est activée et le nombre de foyers où la fibre est disponible.
	Non-financier	**Couverture intérieure 5G**	5 %	Pourcentage de la population qui est couverte en intérieur par le réseau mobile 5G de Proximus.
Actifs Technologiques	Non-financier	**Écosystèmes digitaux**	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : **1. Ventes digitales (4 %) :** part de nos volumes de ventes dans les segments des particuliers et petites entreprises réalisées entièrement en ligne pour les produits Internet Fixe et Mobile postpayé. **2. Service client numérique (4 %) :** pourcentage des interactions fructueuses effectuées en self-service par rapport au nombre total d'interactions dans le domaine de la facturation, du support administratif et du support technique.
	Non-financier	**Incidents majeurs**	2 %	Nombre d'incidents majeurs informatique/telecom dans les réseaux Proximus.
Organisation & Culture	Non-financier	**Employés**	10 %	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
		Total	**100 %**	

Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année a été défini, ainsi qu'une fourchette de paiement avec un seuil minimal (Min) et un seuil maximal (Max). Les objectifs et les seuils ont été définis de manière à inciter les équipes à se dépasser ("to go the extra (s)mile") tout en restant réalistes et réalisables. Pour un KPI qui atteint son objectif de fin d'année, le paiement de la rémunération variable à court terme ("Multiplicateur") est de 100 % de son niveau cible. En cas de surperformance par rapport à

l'objectif de fin d'année, le multiplicateur augmente linéairement jusqu'à un maximum de 200 % au-delà duquel il est plafonné, tandis qu'il diminue linéairement jusqu'à 0 % en cas de sous-performance par rapport à l'objectif de fin d'année.

L'EBITDA de l'entreprise et les dépenses d'exploitations indirectes sont déterminés sur base de chiffres audités, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les résultats en matière de CO2 sont également soumis à un audit externe. Les indicateurs non financiers 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 2023	Objectifs de la rémunération variable à court terme		Poids	% de poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance Rentable	15 %	25 %
		Enchanter Nos Clients	9 %	15 %
		Société Verte et Digitale	9 %	15 %
		Réseau Gigabit	15 %	25 %
		Plateformes Technologiques	6 %	10 %
		Organisation & Culture	6 %	10 %
	Objectifs personnels		40 %	
	Cible totale		100 %	100 %

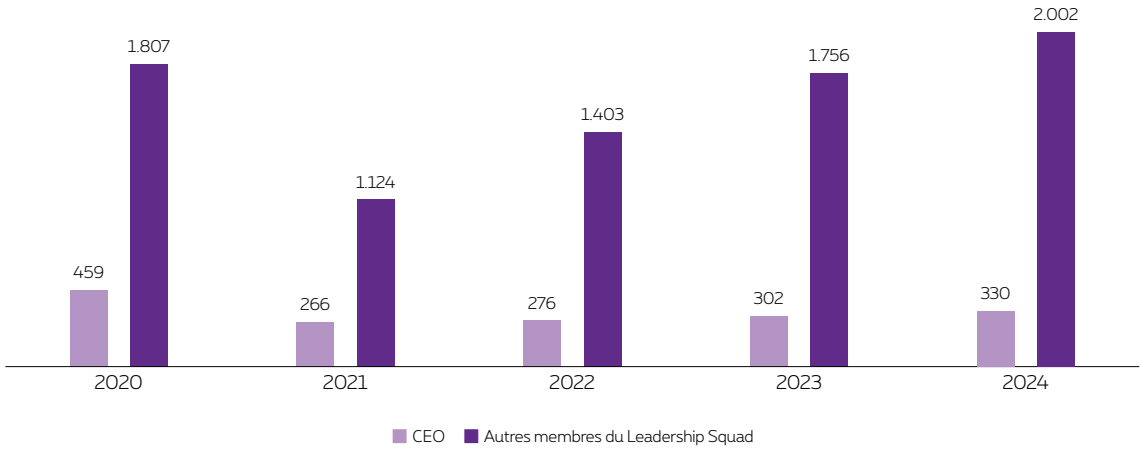
En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Leadership Squad se voient octroyer 100 % du montant cible de leur rémunération variable à court terme. En cas de performance excellente au niveau du Groupe et au niveau individuel, la rémunération variable à court terme attribuée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

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

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

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

En 2024, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 329.604 EUR bruts. L'augmentation constatée en 2024 est principalement due à la variation dans le résultat du Group KPI mais est également due aux 2 indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (18.833 EUR bruts), mais aussi le montant (440.000 EUR bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.
La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2024 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2023) s'élève à 2.001.657 EUR bruts. Tout comme pour le CEO, l'augmentation constatée en 2024 est principalement due à la variation dans le résultat du Group KPI mais est également due aux 2 indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023 et elle résulte également des changements intervenus dans la composition du Leadership Squad en 2023 et du fait qu'il n'y a pas de plafond global directement lié aux résultats des indicateurs clés de performance du Groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme (comme expliqué ci-dessus). Les autres variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux mêmes raisons.



Rémunération différée en actions

Comme mentionné plus haut dans ce document, le Conseil d'Administration a décidé en juillet 2024 d'octroyer une prime spéciale de succès unique de 75.000 actions (soumise à l'impôt belge sur le revenu des personnes physiques) au CEO pour récompenser les différentes étapes franchies dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Une telle rémunération en actions pour les cadres supérieurs est recommandée par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et constitue une pratique courante dans le paysage commercial international. Elle a également été clairement demandée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale des Actionnaires. Elle démontre clairement l'engagement de Guillaume Boutin à poursuivre la croissance et l'exécution concrète de la stratégie développée. Elle prouve que le Conseil d'Administration et le CEO partagent la même conviction quant à l'avenir de l'entreprise et à sa capacité durable à créer de la valeur à l'avenir.

Ces 75.000 actions, assorties de droits de vote et de dividendes, ont été attribuées au cours de clôture du 31 juillet 2024 et sont soumises à une période de blocage de trois ans.

Le CEO a accepté le nombre de 75.000 actions. Le montant mentionné dans le présent rapport de rémunération, à savoir 431.250 EUR brut, est le montant de l'avantage en nature sur lequel le précompte professionnel dû en vertu de la législation belge a été payé par le CEO.

La nature différée de cette récompense exceptionnelle – à travers la période de blocage de 3 ans, se terminant le 31 juillet 2027 – motive le CEO à stimuler la création de valeur à long terme en alignant ses intérêts avec les objectifs stratégiques à long terme de la société.

Les autres membres du Leadership Squad n'ont pas reçu d'actions Proximus en 2024, ni au cours des 5 dernières années.

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad n'ont pas non plus reçu d'options sur actions Proximus au cours des 5 dernières années. Mais notre société demandera l'introduction d'une rémunération basée sur des actions à partir de 2025 lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise. Cette rémunération basée sur des actions compterait pour 50 % de la rémunération variable à long terme (voir ci-après) tandis que le plan Performance Value à long terme continuerait à compter pour les 50 % restants de la rémunération variable à long terme.

Caractéristiques de la rémunération différée en actions unique accordée au CEO en 2024.

Bénéficiaire	Principales conditions du plan d'attribution d'actions					Informations relatives à l'exercice financier déclaré					
						Solde d'ouverture	Au cours de l'année		Solde de clôture		
	Tranche	Période de performance	Date d'attribution	Date d'acquisition	Fin de la période de rétention	Actions détenues en début d'année	Actions attribuées	Actions acquises	Actions soumises à des conditions de performance	Actions attribuées et non-acquises en fin d'année	Actions soumises à une période de rétention
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	1/08/2027	31/07/2024	0 actions	75.000 actions	0 actions	0 actions	75.000 actions	0 actions

Autre rémunération variable à long terme
Bonus différé sur 3 ans

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.

En d'autres termes, la moitié de la rémunération variable du CEO est à long terme, différée sur une période de 3 ans. De cette façon, notre entreprise respecte pleinement l'article 7.91 du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, qui stipule qu'au moins 50 % de la rémunération variable doit être différée.

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 de Valeur de Performance 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

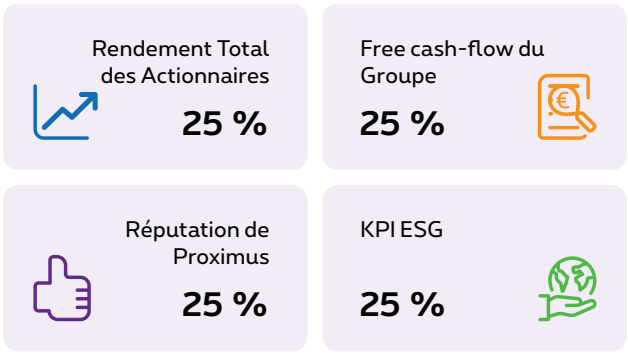
Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPIs LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPIs originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre 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.

Si l'introduction de la rémunération en actions à partir de 2025 est acceptée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025, cette rémunération en actions compterait pour 50 % de la rémunération variable à long terme, tandis que le plan de Valeur de Performance à long terme continuerait à compter pour les 50 % restants de la rémunération variable à long terme. Dans le cadre de notre engagement continu en faveur de la performance en matière de développement durable et de pratiques commerciales responsables, nous actualiserons les indicateurs clés de performance de notre plan de valeur lié à la performance en ne conservant que deux types d'indicateurs clés de performance : la réputation et le portefeuille ESG. En nous concentrant sur ces deux seuls indicateurs, nous pourrons mieux cibler notre action et favoriser les comportements et les résultats dans les domaines les plus importants pour notre réussite à long terme et notre impact sociétal positif.

En 2024, 4 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un free cash-flow durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le free cash-flow du Groupe
- 2 KPIs non financiers : l'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance)

2024
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 %	Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire. Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE. Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.
Free cash-flow du Groupe	25 %	Le KPI free cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du free cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan triennal. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Indice de réputation	25 %	L'indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la perception de "l'entreprise derrière la marque" parmi un échantillon représentatif du grand public, (co-) responsable des décisions en matière de télécommunications dans leur foyer. Une société tierce mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
ESG KPI	25 %	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO2 à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'une mesure de l'égalité entre les genres, mais d'autres mesures ESG pourraient être prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

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

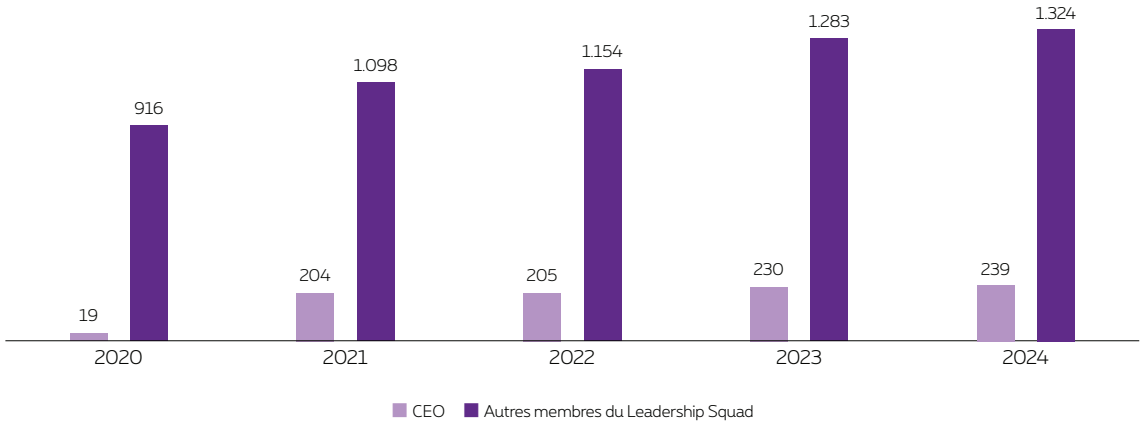
Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des 4 critères de performance susmentionnés. Après la période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues. Elles sont alors versées aux bénéficiaires en fonction du multiplicateur final, soit la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

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

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

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

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. En 2024, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 230.190 EUR bruts. La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO s'élevait à 1.324.130 EUR bruts en 2024 et à 1.282.784 EUR bruts en 2023.
Les variations d'une année à l'autre pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux deux indexations appliquées sur la rémunération fixe en 2023.



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 %, calculé uniquement sur la rémunération fixe liée à son rôle de CEO de Proximus.

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

W = salaire de référence en tant que CEO de Proximus = salaire fixe mensuel multiplié par 12

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

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad
= N/60 * W - N/45 * ELP

N = nombre d'années de service exprimé en mois et en années
W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12
ELP = pension légale estimée = le plafond de pension légale

Autres assurances groupe

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

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Leadership Squad qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire fixe mensuel multiplié par 60. Pour le CEO, cette formule ne s'applique qu'à son salaire fixe mensuel pour son rôle de CEO de Proximus.

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. Pour le CEO, cela ne s'applique qu'à son salaire mensuel pour son rôle de CEO de Proximus. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

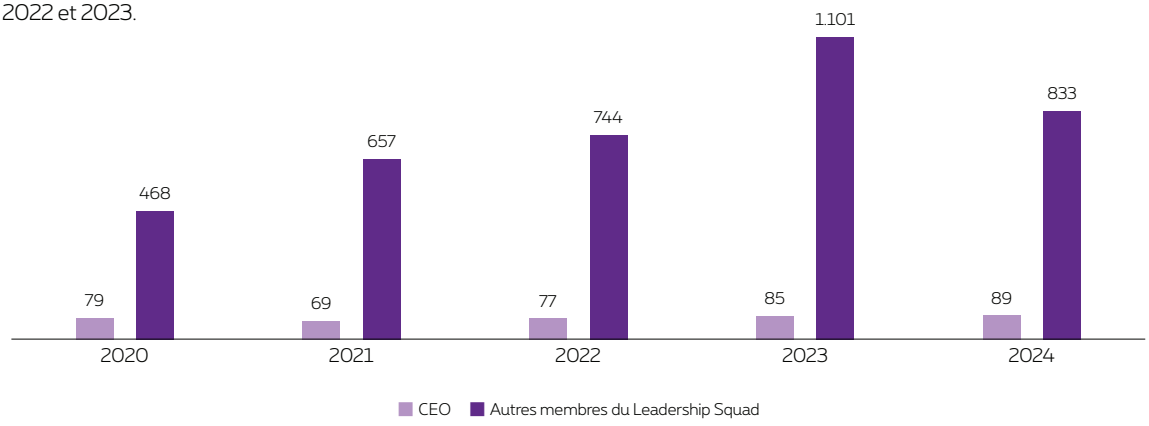
Coût moyen des primes pour l'entreprise

Les primes moyennes payées en 2024 par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 9 % de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2024 par notre société pour leurs assurances groupe s'élèvent à environ 25 % de leur rémunération fixe.

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

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad. L'augmentation constatée en 2023 était principalement due à une situation très spécifique : bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il a pris sa retraite avant l'âge stipulé dans le contrat général signé avec notre assureur, ce qui implique un paiement supplémentaire (266 k€) par la société dans son plan de pension complémentaire. L'augmentation constatée en 2023 est également la conséquence des indexations multiples de 2022 et 2023.



Autres avantages

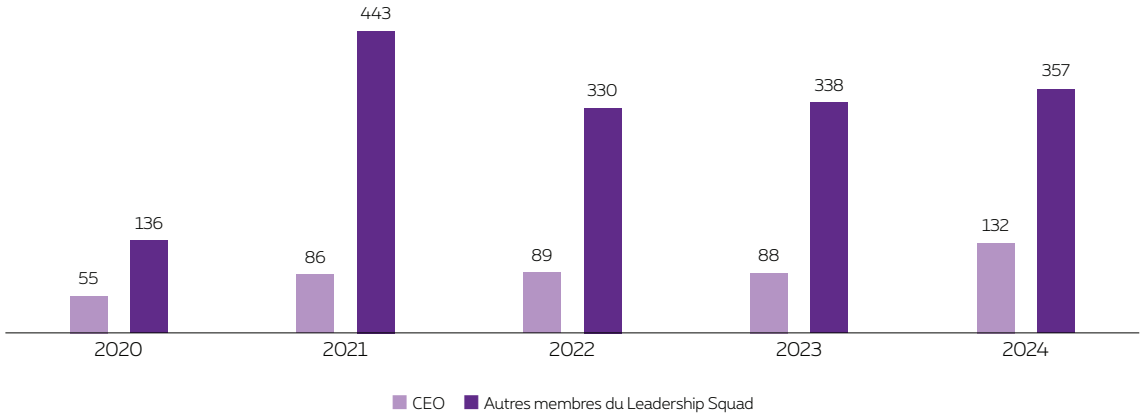
Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, 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 2024, ce ratio est estimé à 13 % pour le CEO et à 18 % pour les autres membres du Leadership Squad.

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

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



Primes uniques et exceptionnelles

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

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

Au niveau du Leadership Squad, offrir une prime à l'engagement est pratique courante pour attirer des personnes talentueuses et les convaincre de nous rejoindre. Dans la "guerre des talents", les primes à l'engagement sont de plus en plus courantes sur le marché et font de plus en plus partie des contrats de travail. Outre leur fonction d'attraction, les rémunérations variables exceptionnelles sont

souvent accordées à titre de compensation financière pour la perte potentielle de rémunération variable (à court et à long terme) lorsque les personnes concernées démissionnent de leur emploi actuel.

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

Recouvrement de rémunération variable due

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

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

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable indue 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 depuis décembre 2019 d'une durée fixe de six ans.

Le 25 juillet 2024, le Conseil d'Administration a opté à l'unanimité pour une prolongation proactive du mandat de Guillaume Boutin et a donc décidé de renouveler d'ores et déjà son mandat de CEO du Groupe Proximus pour une période de six ans. Cette décision a été officialisée par un amendement à l'actuel contrat de management de Guillaume Boutin. Comme annoncé début février 2025, Guillaume Boutin a décidé de quitter le Groupe Proximus pour la mi-mai 2025.

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, en ce compris la rémunération accordée pour son mandat de CEO de Proximus Global.

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

Concernant l'augmentation de la rémunération de Guillaume Boutin en 2024, le Conseil d'Administration a décidé de renouveler son mandat de CEO pour une nouvelle période de six ans en juillet 2024. Cette prolongation s'accompagne de quelques modifications au niveau de la rémunération du CEO. Sa rémunération de base reste inchangée. Cependant, la rémunération supplémentaire que Guillaume Boutin reçoit pour ses responsabilités internationales a été adaptée pour refléter l'évolution des activités internationales du Groupe et l'étendue plus large de sa fonction en tant que CEO de Proximus Global, englobant des responsabilités auprès de BICS, Telesign et Route Mobile. Cette rémunération a été fixée à 400.000 EUR bruts par an et remplace les honoraires versés à Guillaume Boutin par Telesign US pour son mandat de Président du Conseil d'Administration de Telesign US. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une prime spéciale de succès unique de 75.000 actions (soumises à l'impôt belge) au CEO avec une période de blocage de 3 ans pour récompenser les différentes étapes franchies dans le développement, la préparation et l'exécution de la stratégie internationale du Groupe Proximus. Le CEO a accepté le nombre total d'actions. Le montant mentionné dans le présent rapport de rémunération, à savoir EUR 431.250 bruts, est le montant de l'avantage en nature sur lequel le précompte professionnel dû en vertu de la législation belge a été payé par le CEO.

CEO	2020		2021		2022		2023		2024	
Rémunération fixe	507.492 €	45 %	512.537 €	45 %	549.015 €	46 %	587.226 €	45 %	1.009.618 €	45 %
Proximus	507.492 €		512.537 €		549.015 €		587.226 €		604.951 €	
Global	0 €		0 €		0 €		0 €		404.667 €	
Rémunération variable à court terme	458.833 €	41 %	265.614 €	23 %	276.019 €	23 %	301.633 €	23 %	329.604 €	15 %
Rémunération différée en actions	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	431.250 €	19 %
Autre rémunération variable à long terme	18.833 €	2 %	203.996 €	18 %	208.073 €	17 %	229.903 €	18 %	239.190 €	11 %
Primes d'assurance groupe	78.550 €	7 %	69.007 €	6 %	76.962 €	6 %	85.470 €	7 %	89.456 €	4 %
Autres avantages	55.083 €	5 %	86.402 €	8 %	88.660 €	7 %	87.823 €	7 %	132.163 €	6 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**1.118.791 €**		**1.137.556 €**		**1.198.729 €**		**1.292.055 €**		**2.231.281 €**	
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**1.118.791 €**		**1.137.556 €**		**1.198.729 €**		**1.292.055 €**		**2.231.281 €**	

Tous ces montants sont des montants bruts hors charges patronales éventuelles.

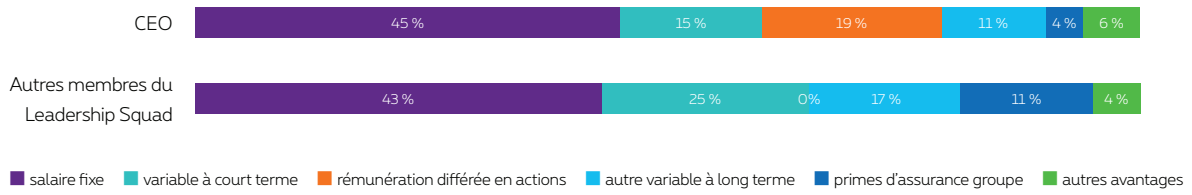
Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

Autres membres du Leadership Squad	2020		2021		2022		2023		2024	
Rémunération fixe	2.166.045 €	39 %	2.534.773 €	43 %	3.055.941 €	46 %	3.340.675 €	43 %	3.368.224 €	43 %
Rémunération variable à court terme	1.807.390 €	33 %	1.123.605 €	19 %	1.402.844 €	21 %	1.756.326 €	22 %	2.001.657 €	25 %
Rémunération différée en actions	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
Autre rémunération variable à long terme	916.375 €	17 %	1.097.703 €	19 %	1.154.000 €	17 %	1.282.784 €	16 %	1.324.130 €	17 %
Primes d'assurance groupe	468.275 €	9 %	657.319 €	11 %	743.750 €	11 %	1.101.269 €	14 %	833.310 €	11 %
Autres avantages	135.648 €	2 %	442.935 €	8 %	329.817 €	5 %	337.828 €	4 %	357.327 €	5 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**5.493.733 €**		**5.856.335 €**		**6.686.352 €**		**7.818.882 €**		**7.884.648 €**	
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	**5.493.733 €**		**5.856.335 €**		**6.686.352 €**		**7.818.882 €**		**7.884.648 €**	

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales et autres charges éventuelles.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2024 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 propulsions notre entreprise vers l'avenir et progressions ensemble dans notre ambition de participer à la construction d'une Belgique verte et digitale dans laquelle nous voulons vivre.

Ratio de rémunération et évolution de la rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus SA) sur une base à temps plein, est égal à 36 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse[2], 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.

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 reste cohérent et conforme aux pratiques du marché.

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2020 et 2024.

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

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération moyenne*	86.677 €	87.400 €	93.471 €	96.833 €	100.858 €
Évolution d'une année à l'autre		+1 %	+7 %	+4 %	+4 %

* La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel – tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée – avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA (Leadership Squad exclu) à la date de clôture de la période (pour 2020, 2021 et 2022) et avec le nombre moyen d'employés en équivalents temps plein de Proximus SA (Leadership Squad exclu) de l'année concernée (pour 2023 et 2024).

L'évolution d'une année à l'autre (2024 vs. 2023) de la rémunération cible totale du CEO est de 38 %. L'augmentation est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée dans le cadre de la modification de son contrat de management actuel pour son mandat de CEO de Proximus Global à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration. L'évolution d'une année à l'autre (2024 vs. 2023) de la rémunération moyenne des employés de l'entreprise est de +4 %.

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

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 17,2 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération totale cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe, les avantages sociaux et les cotisations sociales de l'employeur) du CEO avec la rémunération moyenne des employés de l'entreprise.

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane[3] des employés de l'entreprise, est égal à 21,5 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.

Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

	2022	2023	2024
Ratio de rémunération du CEO vs. la rémunération la plus basse	27,9	29,1	36,0
Ratio de rémunération du CEO vs. la rémunération moyenne	12,9	13,0	17,2
Ratio de rémunération du CEO vs. la rémunération médiane	14,9	14,9	21,5

L'augmentation entre 2023 et 2024 est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée au CEO dans le cadre de la modification de son contrat de management actuel pour son mandat de CEO de Proximus Global à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration.

Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2020 et 2024.

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

(en million d'EUR)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2024	6.430	+6,4 %	1.850	+5,3 %
2023	6.042	+2,2 %	1.757	-1,6 %
2022	5.909	+5,9 %	1.786	+0,8 %
2021	5.578	+1,8 %	1.772	-3,5 %
2020	5.479		1.836	

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

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

Application de la Politique de Rémunération et votes sur le Rapport de Rémunération précédent

Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Leadership Squad que conformément à la Politique de Rémunération, approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus pour la première fois le 21 avril 2021 et légèrement adaptée en 2023 et en 2024.

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

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

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

Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Une version légèrement adaptée du document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Leadership Squad a été soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2024. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une large majorité (91,7 %), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2023, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 avril 2024, a été approuvé à 88,0 %. Cet excellent résultat renforce notre conviction que nous avons raison d'adopter un dialogue ouvert et transparent avec nos actionnaires sur les questions de rémunération et de gouvernance en général. Depuis le rapport de 2022, nous avons adopté encore plus de transparence et sommes allés encore plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

Cadre réglementaire

Réglementation télécom

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 radiodiffusion télévisuelle a fixé la réglementation du réseau fibre FTTH et cuivre xDSL 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 d'accès 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 "équitables" et conformes à la réglementation qu'il a adoptée en 2018. Il s'agit des prix d'accès payés par les autres opérateurs pour l'utilisation du réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

Le cadre réglementaire européen prévoit que les régulateurs doivent examiner régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex-ante. Les évolutions techniques et concurrentielles ainsi que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être prises en compte. Le 10 octobre 2023, l'IBPT a adopté une communication dans laquelle il explique qu'il reporte le processus en cours afin de prendre en compte d'éventuels nouveaux accords de coopération sur le déploiement des réseaux FTTH qui pourraient être conclus d'ici là. Dans sa communication du 15 mai 2024, l'IBPT a déclaré que certains opérateurs l'avaient informé de négociations entamées en vue d'une collaboration dans le déploiement de la fibre. L'IBPT évaluera régulièrement l'avancement de ces négociations et reportera la consultation sur son projet d'analyse de marché pour pouvoir tenir compte de ces développements. Le 26 juillet 2024, l'Autorité belge de la concurrence a annoncé qu'elle ouvrait une instruction sur un projet d'accord de collaboration pour le déploiement de réseaux fibre en Flandre. L'analyse de marché devrait être reportée jusqu'au résultat de cette instruction.

Protocole d'accord sur le déploiement de réseaux FTTH

Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration pour le déploiement de réseaux de fibres optiques en Flandre, afin d'améliorer l'accès aux réseaux gigabit à haut débit.

Cette collaboration vise à accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre, afin de permettre à un plus grand nombre de consommateurs d'accéder aux réseaux gigabit à haut débit, tout en réduisant les travaux de génie civil.

La réalisation de la collaboration dépend de la conclusion d'un accord final, de l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust, et de l'absence d'impacts réglementaires négatifs.

Spectre radioélectrique

Belgique

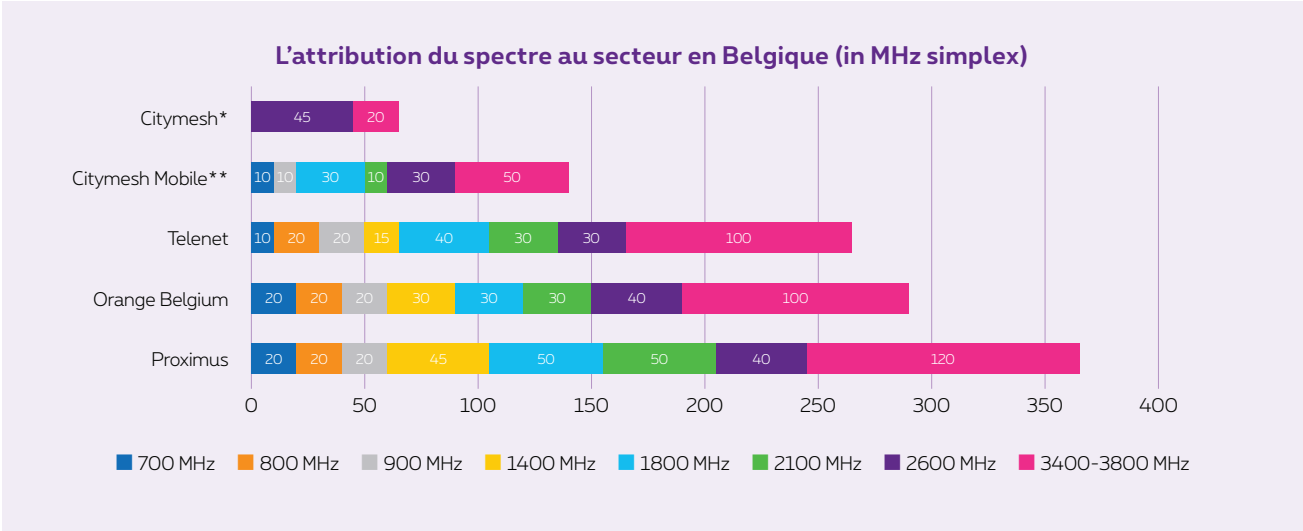
Proximus a obtenu une quantité de spectre qui lui permettra de garantir une excellente qualité de réseau pour les années à venir et de continuer à proposer à ses clients une qualité d'expérience optimale.

Au total, Proximus possède actuellement 365 MHz répartis sur toutes les bandes de fréquences mises à disposition pour les services de télécommunications mobiles en Belgique. Ce total comprend également le bloc de 20 MHz cédé par NRB à Proximus en mai 2024.

La plupart de ces licences mobiles sont valables jusqu'en 2040 ou plus, ce qui garantit une longue période de stabilité.

Bandes de fréquences	Date de début	Date de fin
700 MHz	01/09/2022	31/08/2042
800 MHz	30/11/2013	29/11/2033
900 MHz	01/01/2023	31/12/2042
1400 MHz	01/07/2023	30/06/2043
1800 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2100 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2600 MHz	01/07/2012	30/06/2027
3600 MHz	01/09/2022	06/05/2040

Aperçu de l'attribution du spectre au secteur en Belgique :



* Les fréquences 2600 MHz sont détenues par Citymesh Air et les fréquences 3600 MHz par Citymesh Safety Drones et Citymesh Integrator (valables jusqu'au 6 mai 2025).

** Citymesh Mobile SA/NV est l'entité juridique créée conjointement par Citymesh SA et DIGI pour l'acquisition de spectre lors de la vente aux enchères du spectre multibande en 2022. En 2023, Citymesh SA a également transféré 2x15 MHz dans la bande 2600 MHz à Citymesh Mobile SA.

Itinérance internationale

Le 4 avril 2022, le Conseil européen a adopté un nouvel acte législatif visant à proroger le règlement sur l'itinérance jusqu'au 30 juin 2032.

Les frais d'itinérance de gros (les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients utilisent d'autres réseaux en itinérance dans l'UE) sont plafonnés à 2 EUR par Gigabyte (GB) à partir de 2022, descendant ensuite progressivement jusqu'à 1 EUR en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS sont réduits en deux étapes, en 2022 et 2025, sur la base d'un ajustement progressif. La Commission a été chargée de réviser le règlement. Son premier rapport est prévu pour le 30 juin 2025.

EUR hors TVA	2023	2024	2025	2026	2027-2032
Appel vocal/min	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Données/GB	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Tarifs 2025 et au-delà soumis à l'examen de la Commission – rapport attendu pour le 30 juin 2025.

Couverture et qualité des réseaux mobiles et fixes

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 les réseaux mobiles.

Ces cartes permettent de vérifier la couverture 4G et 5G de chacun des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent différents niveaux de couverture (très bon/deep indoor, bon/indoor, satisfaisant/outdoor). Elles montrent que pour la 4G, Proximus a la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas mobile pour début 2025.

Début 2024, l'IBPT a publié une étude intitulée "Tests sur routes et dans les trains", comparant la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles pour lesquels des tests ont été menés en septembre 2023. Cette étude souligne que sur la base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité pour les utilisateurs disposant d'un téléphone mobile 5G récent.

Ainsi, les tests sur routes pour les appels mobiles affichent une qualité très élevée pour tous les opérateurs. Proximus se révèle particulièrement la plus rapide en termes de temps d'établissement des appels, avec un temps de démarrage moyen de 2,4 secondes.

Les tests sur routes pour les données mobiles révèlent en revanche des écarts importants entre les opérateurs. La vitesse de téléchargement sur le réseau 4G de Proximus atteint en moyenne 84,9 Mbps, soit une vitesse 25 à 50 % plus élevée que celle des autres réseaux mobiles. Concernant la vitesse de téléchargement 5G, l'écart se creuse encore : avec une moyenne de 136,8 Mbps, le réseau Proximus est 45 à 50 % plus rapide que celui de ses concurrents. La vitesse d'envoi sur le réseau 4G est également la plus élevée chez Proximus, avec une moyenne de 24,5 Mbps. En 5G, Proximus arrive en deuxième position avec une moyenne de 28,5 Mbps. Ces excellents résultats se traduisent également dans l'expérience réelle de l'utilisateur. À titre d'exemple, Proximus est en moyenne l'opérateur le plus rapide pour le téléchargement d'un fichier de 10 MB, l'ouverture d'une page web et le lancement d'une vidéo sur YouTube. L'IBPT prépare une mise à jour pour début 2025.

L'Atlas indique aussi les pourcentages de couverture agrégés du haut débit fixe pour tous les principaux opérateurs de ligne fixe en fonction des différentes vitesses de téléchargement de 1 à 8.500 Mbps. Ces cartes intègrent désormais aussi une nouvelle fonctionnalité permettant de zoomer et de consulter les technologies en place ainsi que les vitesses de téléchargement et d'envoi disponibles à une adresse individuelle. L'IBPT met à jour la couverture deux fois par an.

Neutralité de l'internet

Le 28 juin 2024, l'IBPT a publié son rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'internet en Belgique, couvrant la période du 1er mai 2023 au 30 avril 2024. Dans son huitième rapport annuel, l'IBPT confirme une nouvelle fois que jusqu'à présent, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité de l'internet.

Service universel – tarifs sociaux

Proximus a mis en œuvre le nouveau régime de tarifs sociaux entré en vigueur le 1er mars 2024. La loi fournissant une base légale pour le nouveau régime de tarifs sociaux a été adoptée par le Parlement le 8 juillet 2023. Le modèle basé sur des réductions fixes sur tous les plans tarifaires a été remplacé par un plan internet de base (30 Mbps/4 Mbps, 150 GB) disponible pour les bénéficiaires à un prix maximum de 19 EUR/mois, avec une option permettant au client social de bénéficier d'un forfait incluant la TV à un prix maximum de 40 EUR/mois. Les conditions d'éligibilité ont été alignées sur celles applicables au secteur de l'énergie, entraînant une augmentation du nombre de ménages éligibles.

Le système est obligatoire pour les opérateurs disposant de leur propre réseau haut débit et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions EUR. Proximus est donc obligée d'offrir ce plan internet de base aux nouveaux abonnés sociaux.

Le système actuel reste applicable aux utilisateurs existants, à moins qu'ils ne changent d'opérateur ou qu'ils ne demandent à bénéficier du nouveau système (droits acquis).

Directive vie privée et communications électroniques (ePrivacy)

La directive concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques (directive 2002/58/CE), également connue sous le nom de "directive vie privée et communications électroniques" ou "ePrivacy", est un élément clé de la législation européenne visant à garantir la protection de la vie privée et la confidentialité des communications électroniques. Elle complète le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en se concentrant spécifiquement sur le secteur des communications électroniques.

Les activités de Proximus relèvent du champ d'application de la directive vie privée et communications électroniques, qui a été (en grande partie) transposée dans la loi belge relative aux communications électroniques (13/06/2005). La directive vie privée et communications électroniques impose diverses obligations, notamment en matière de protection des réseaux, de collaboration avec les autorités, de conservation des données, de protection des consommateurs, en particulier des abonnés télécoms (y compris en termes de transparence), ainsi que de notification des violations de données.

Réglementation sur les données et la cybersécurité

Digital Services Act

La législation de l'UE sur les services numériques (DSA) (applicable depuis le 17 février 2024) a pour principal objectif de supprimer les contenus illégaux et pratiques préjudiciables. Elle couvre une série de services intermédiaires en ligne, notamment les fournisseurs d'accès à internet, les sociétés d'hébergement, les grands moteurs de recherche et les places de marché en ligne. Les très grands fournisseurs devront également faire face à des exigences réglementaires supplémentaires. L'essentiel des nouvelles obligations concerne les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les places de marché et les App Stores. En vertu du DSA, Proximus, en tant que fournisseur de services internet, conserve l'exemption de responsabilité de longue date pour les informations transmises lorsqu'elle se limite à transmettre les informations à l'utilisateur via son réseau. Ce principe est connu sous le nom de "simple transport". Dans le cadre du DSA, Proximus est uniquement soumise aux obligations suivantes : répondre aux services de l'ordre à cet égard, disposer d'un point de contact clair pour les plaintes ainsi que de systèmes de traitement des plaintes, décrire ces derniers dans ses Conditions générales et publier des rapports chaque année.

Directive NIS 2

Le 18 octobre 2024 a marqué la mise en œuvre de la directive NIS 2 pour Proximus. La loi belge NIS 2 transposant la directive européenne NIS 2 vise à renforcer la cyber-résilience des services essentiels fournis au sein de l'Union européenne.

La NIS 2 renforce les mesures de gestion des risques de cybersécurité que les entités doivent prendre ainsi que la notification des incidents importants. Elle encourage le partage d'informations sur les incidents et risques de cybersécurité entre les entités concernées et le CSIRT national.

La NIS 2 sera d'application pour Proximus en tant que fournisseur d'infrastructure digitale, notamment en tant que fournisseur de réseaux et services publics de communications électroniques.

Data Act

Le Data Act est un règlement européen destiné à renforcer l'économie des données en rendant les données (à caractère non personnel) plus accessibles et utilisables. Il vise à favoriser la concurrence sur le marché des données, à encourager l'innovation fondée sur les données et à accroître la disponibilité des données dans différents secteurs, en mettant particulièrement l'accent sur les données industrielles. Le Data Act est entré en vigueur le 11 janvier 2024 et sera applicable le 12 septembre 2025.

En tant que fournisseur de services télécoms et digitaux, Proximus sera impactée par le Data Act à plusieurs égards.

Principales obligations :

- Proximus est tenue d'identifier les produits connectés et services connexes potentiellement concernés par le Data Act et de prendre les mesures techniques/contractuelles adéquates pour se conformer aux obligations de partage de données qui lui incombent en tant que détentrice de données (par exemple en développant des API permettant l'accès en temps réel aux données).
- Proximus est tenue de respecter ses obligations en matière de partage des données B2G, à savoir le partage avec certaines entités publiques. Proximus est tenue d'évaluer si ses activités de Cloud Reselling nécessitent des mesures spécifiques pour faciliter la mise en œuvre d'obligations en matière de portabilité cloud, en fonction de sa relation avec le fournisseur de cloud.

Opportunités :

- Proximus pourrait bénéficier de la mise en œuvre du Data Act en développant des activités après-vente susceptibles de rivaliser avec les services offerts par les grands acteurs et d'éviter les phénomènes d'enfermement des clients ou "customer lock-in". À noter toutefois que le Data Act interdit le développement de produits concurrents par les entreprises ayant obtenu des données supplémentaires (entre autres limitations).
- Proximus pourrait utiliser les données reçues pour enrichir ses produits existants, à condition d'y être autorisée par l'utilisateur du produit/service et de respecter les limitations du Data Act et d'autres réglementations telles que le RGPD, la directive vie privée et communications électroniques, etc.

RGPD

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est une loi complète sur la protection des données entrée en vigueur le 25 mai 2018 dans l'ensemble de l'Union européenne. Il vise à harmoniser les règles en matière de protection des données au sein de l'Union européenne, protéger et renforcer les droits de tous les citoyens européens en matière de protection des données et réorganiser les mécanismes de gestion de la protection des données par les organisations européennes.

Le RGPD s'applique à toutes les organisations actives au sein de l'UE, mais également à celles situées en dehors de l'UE et qui offrent des biens ou services aux personnes concernées de l'UE, ou qui surveillent leur comportement. Compte tenu de l'étendue du champ d'application, toute entreprise traitant des données à caractère personnel de résidents de l'UE sera probablement soumise au règlement, quel que soit l'endroit où elle est établie. De même, toute entreprise établie dans l'Union européenne sera soumise au RGPD, même si elle traite uniquement des données de citoyens non européens.

L'impact du RGPD est considérable étant donné les exigences strictes qu'il impose sur les pratiques en matière de traitement des données. Toute non-conformité peut entraîner de lourdes amendes pouvant aller jusqu'à 20 millions EUR ou 4 % du chiffre d'affaires annuel total, le montant le plus élevé étant retenu. Les entreprises peuvent également être contraintes de mettre fin aux activités de traitement qui ne répondent pas aux exigences du RGPD.

En tant qu'opérateur télécom belge, Proximus est soumise, tout comme ses filiales européennes, aux obligations du RGPD. Par ailleurs, les entités du Groupe situées en dehors de l'UE peuvent être soumises au RGPD en vertu de l'offre potentielle de biens et de services à des personnes au sein de l'UE.

La conformité au RGPD requiert une documentation approfondie et la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles pour garantir le respect de tous les principes et obligations du RGPD.

En tant qu'opérateur télécom, Proximus est soumise au RGPD, mais aussi à la directive vie privée et communications électroniques. Elle doit dès lors naviguer dans un cadre réglementaire complexe qui impose des obligations différentes et complémentaires pour un même type d'activités.

DPDP (Inde)

Adopté en 2023 (mais pas encore entré en vigueur), le Digital Personal Data Protection (DPDP) Act vise à établir un cadre global pour la protection des données à caractère personnel et de la vie privée des personnes en Inde. Bien que comparable au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'UE, cette législation comporte des aspects uniques adaptés au contexte juridique et commercial de l'Inde.

Toutes les entités du Groupe Proximus situées en Inde et/ou traitant des données à caractère personnel de résidents indiens sont tenues de respecter cette législation lorsqu'elles agissent en tant que fiduciaires de données dans le cadre du traitement de données à caractère personnel.

CCPA (Californie)

Le California Consumer Privacy Act (CCPA), en vigueur depuis 2020, octroie aux résidents californiens un contrôle renforcé sur leurs données personnelles et impose aux entreprises des obligations en matière de collecte, d'utilisation et de partage de ces données. Cette loi a été modifiée par le California Privacy Rights Act (CPRA), qui est entré en vigueur en 2023 et élargit les droits des consommateurs et les mécanismes d'application.

Toutes les entités du Groupe Proximus situées en Californie et/ou traitant des données de résidents californiens sont soumises aux obligations du CCPA.

Règlement sur l'intelligence artificielle

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act) vise à créer un cadre juridique harmonisé pour le développement, le déploiement et l'utilisation des systèmes d'intelligence artificielle (IA) dans l'UE. Ce règlement s'inscrit dans une stratégie plus large de l'UE en vue de promouvoir une IA digne de confiance, de trouver un équilibre entre innovation et sécurité et d'établir une référence mondiale pour la gouvernance de l'IA.

Le règlement sur l'intelligence artificielle classe les systèmes d'IA selon différents niveaux de risque et impose des obligations réglementaires en fonction de cette classification.

Calendrier

- Adoption et publication du texte final en juillet 2024.
- 2025-2026 : mise en œuvre progressive. Les différentes parties du règlement entreront en vigueur à différents moments. Une fois la législation adoptée, les entreprises disposeront d'un délai d'environ deux ans pour s'y conformer.

Le Règlement sur l'IA aura un impact direct sur Proximus. Proximus développe en effet des systèmes basés sur l'IA et intègre de plus en plus l'IA dans ses opérations, ses services et ses stratégies d'engagement client. Plusieurs domaines d'activités pourraient devoir être adaptés en réponse au nouveau règlement.

Réglementation sur la publication d'informations en matière de durabilité

CSRD

La directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises ("directive CSRD") est une directive de l'UE qui impose aux entreprises de l'UE de communiquer des informations sur leurs impacts environnementaux et sociaux ainsi que sur leurs actions dans les domaines environnemental, social et de gouvernance (ESG). Son but est de normaliser les rapports non financiers des entreprises en améliorant la cohérence, la comparabilité et la qualité des données publiées.

La directive CSRD exige des entreprises qu'elles publient des informations complètes et détaillées sur les questions de développement durable, y compris les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ces informations comprennent des données détaillées relatives à la stratégie de développement durable de l'entreprise, ses objectifs, ses progrès, ses produits, ses services, ses relations d'affaires et ses programmes d'incitation.

Dans le cadre de la directive CSRD, le Groupe Proximus a l'obligation d'établir un rapport conformément aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS) et de publier des données pour l'exercice 2024.

Pour plus d'informations, voir la "Déclaration en matière de développement durable – Informations générales".

Rapport de durabilité

Informations générales 86

Informations environnementales 113

Informations sociales 157

Informations en matière de gouvernance 218

Informations générales

Cette section décrit la manière dont Proximus prépare ses données relatives à la durabilité, y compris le périmètre de consolidation et des informations sur les chaînes de valeur en amont et en aval. Elle présente également la structure de gouvernance en matière de durabilité. Certaines informations exigées dans cette section sont incorporées par référence.

Base de préparation

Notre processus de reporting garantit la publication de données de durabilité équilibrées, comparables, précises, fiables et conformes aux exigences de la directive CSRD (directive 2022/2464 sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises). La structure du rapport annuel intégré de Proximus a été élaborée conformément aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) (règlement délégué 2023/2772).

Périmètre du reporting de durabilité

Les déclarations reprises dans cette section ainsi que la liste des ESRS s'appliquent à toutes les entités du Groupe Proximus. Ce dernier comprend Proximus SA, ses filiales[1], entreprises communes et coentreprises ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. La liste des filiales, entreprises communes, coentreprises et entreprises associées figure à l'Annexe 8 des états financiers consolidés. Le périmètre de la Déclaration de durabilité consolidée est identique à celui des états financiers.

En raison de notre expansion internationale en 2024, nous travaillons à l'intégration de nos activités et mettons en place des procédures pour identifier, collecter et traiter les données relatives au reporting de durabilité. Nous prévoyons d'harmoniser nos pratiques internes en matière de reporting dans les deux à trois ans. À des fins de transparence sur le contenu de la Déclaration de durabilité, l'intégration des filiales sera mentionnée dans les tableaux pertinents et dans le texte.

Filiales de Proximus

Groupe Proximus	Proximus – segment domestique	Proximus Global
Belgacom International Carrier Services SA (BICS)	Be-Mobile SA	Belgacom International Carrier Services SA (BICS)
Be-Mobile SA	ClearMedia SA	Route Mobile Ltd.
ClearMedia SA	Codit Holding BV	Telesign Holdings Inc.
Codit Holding BV	ConnectImmo SA	
ConnectImmo SA	Davinsi Labs NV	
Davinsi Labs NV	Doktr BV	
Doktr BV	Fiberklaar BV	
Fiberklaar BV	Mobile Vikings NV	
Mobile Vikings NV	Proximus Ada	
Proximus Ada	Proximus Luxembourg SA	
Proximus Luxembourg SA	Proximus Media House (PMH)	
Proximus Media House (PMH)	Proximus NXT NL	
Proximus NXT NL	Proximus NXT IT SA	
Proximus NXT IT SA	Proximus SA	
Proximus SA	Proximus Ltd. Belgrade	
Proximus Ltd. Belgrade	Umbrio BV	
Route Mobile Ltd.		
Telesign Holdings Inc.		
Umbrio BV		

1 BICS et Proximus Luxembourg remplissent les conditions spécifiées dans la CSRD et sont exemptées de rapport CSRD, compte tenu de la publication d'un rapport annuel consolidé par le Groupe Proximus.

Informations sur la chaîne de valeur

Pour chaque enjeu matériel, nous avons également indiqué si les informations publiées s'appliquaient à la chaîne de valeur de Proximus ou à nos propres activités.

Ces informations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des IRO.

Aucune information matérielle n'a été omise.

Changements historiques

Le présent rapport a été préparé pour la première fois conformément aux exigences de la CSRD. Proximus ayant déjà publié des données de durabilité conformément à la NFRD, certaines informations de l'année dernière ont toutefois été retraitées. Certains chiffres des années précédentes ont été retraités pour refléter l'évolution du périmètre de reporting. Tous les changements entre les chiffres de 2023 publiés dans ce rapport et ceux publiés dans le passé sont principalement dus à l'évolution du périmètre de reporting, qui est désormais aligné sur le périmètre du reporting financier. Nos filiales n'ayant pas été incluses dans cette mesure auparavant, nous ne disposions pas de toutes les informations historiques requises. C'est pourquoi nous avons choisi de publier les données de l'année passée pour certains indicateurs à des fins de comparabilité et de cohérence. Les changements par rapport à l'année passée sont expliqués dans la sous-section "Performance" de chaque section consacrée à un enjeu matériel :

- Changement climatique : les chiffres de 2023 ont été révisés par rapport à ceux publiés dans les précédents rapports annuels en raison de modifications majeures de notre méthodologie de comptabilisation des émissions de GES. Pour plus d'informations, veuillez consulter la sous-section "Méthode de calcul de nos émissions de gaz à effet de serre et de notre empreinte énergétique".
- Économie circulaire et gestion des déchets : les chiffres de 2023 ont été révisés par rapport à ceux publiés précédemment en raison de changements dans les définitions des indicateurs clés de performance (KPI) et dans le périmètre (passage de Proximus SA au Groupe Proximus).
- Pour l'ensemble des indicateurs sociaux liés à nos propres collaborateurs, il n'a pas été possible d'ajuster les informations comparatives pour une ou plusieurs périodes antérieures. Nous avons décidé de ne pas retraiter les données passées et publions uniquement les chiffres de 2024.

Méthodologies et hypothèses

Nos priorités

Nous nous sommes concentrés sur le respect des exigences et des indicateurs obligatoires de la CSRD. Dans la mesure du possible, nous avons utilisé la période d'introduction progressive d'un an pour garantir la qualité de ce rapport, étant donné que nous nous conformons à la CSRD pour la toute première fois. Nous avons également inclus un nombre limité d'indicateurs volontaires, spécifiques à l'entreprise, afin de maintenir la cohérence avec les rapports précédents. Aucun indicateur n'a été validé par un organisme externe autre que le fournisseur d'assurance.

Principaux défis

Notre principal défi a consisté à collecter les données de Route Mobile à partir de mai et celles de Fiberklaar à partir du mois d'août. Compte tenu de la maturité des pratiques de reporting, il n'a pas été simple de recueillir les données nécessaires dans les délais et avec la qualité requise. En outre, le reporting portant sur nos chaînes de valeur en amont et en aval s'est également révélé complexe, car nous ne sommes pas toujours en contact direct avec l'ensemble de la chaîne de fournisseurs.

Horizons temporels

Toutes les données de ce rapport couvrent la même période que notre exercice financier, qui se clôture au 31 décembre.

Sauf mention contraire, le Groupe Proximus respecte les intervalles de temps suivants pour la fin de la période de reporting :

- Horizon temporel à court terme : durant l'exercice financier actuel, tel que défini dans les états financiers.
- Horizon temporel à moyen terme : jusqu'à cinq ans à partir de la fin de la période de reporting.
- Horizon temporel à long terme : au-delà de cinq ans. Pour les impacts ou actions prévus au-delà de cette période, une ventilation supplémentaire est fournie dans les sections correspondantes.

Concernant la matérialité financière et la matérialité de l'impact, Proximus a adopté les horizons temporels suivants :

- Horizon temporel à court terme : jusqu'à trois ans à partir de la fin de la période de reporting, pour s'aligner sur l'horizon temporel budgétaire.
- Horizon temporel à moyen terme : de trois à cinq ans, pour être aligné sur le cycle stratégique du plan validé annuellement par le Conseil d'Administration.
- Horizon temporel à long terme : au-delà de six ans, pour prendre en considération les business-cases à long terme.

Le Groupe Proximus respecte les horizons temporels suivants pour les sections relatives au changement climatique :

- Horizon temporel à court terme : jusqu'à trois ans à partir de la fin de la période de reporting, pour se concentrer sur la performance opérationnelle et la résilience face à la variabilité climatique à court terme (anticiper les événements météorologiques extrêmes et optimiser l'efficacité énergétique, par exemple).
- Horizon temporel à moyen terme : de trois à dix ans, pour s'aligner sur les cycles de planification stratégique (préparer le réseau et les activités à l'évolution des modèles climatiques et aux exigences réglementaires en matière d'émissions et d'utilisation de l'énergie, par exemple).
- Horizon temporel à long terme : au-delà de dix ans, pour prendre en considération les projets d'infrastructure majeurs correspondant à la durée de vie de nos principaux actifs (tenir compte des infrastructures de bâtiment et de réseau capables de résister aux changements climatiques prévus au cours des décennies, tels que la hausse des températures et l'augmentation de l'incidence des phénomènes météorologiques violents, par exemple).

Estimations

Afin de travailler plus efficacement, nous nous sommes concentrés sur le reporting de nos propres activités matérielles, en incluant les filiales en fonction de la pertinence de l'enjeu pour elles. Par exemple, l'enjeu de la circularité concerne les activités télécoms en Belgique et au Luxembourg. Cet enjeu n'a pas été jugé matériel pour nos autres filiales, orientées vers les services et utilisant peu de matériel. Nous avons en effet associé la circularité à l'utilisation durable d'appareils ou d'infrastructures.

Le cas échéant, des estimations (de la chaîne de valeur) ont été réalisées et nous avons identifié les métriques qui sont soumises à un niveau élevé d'incertitude de mesure. Celles-ci sont présentées dans les sections relatives aux thèmes importants. Dans ces sections, nous indiquons également les hypothèses, les approximations et les jugements formulés.

Pour plus d'informations concernant les méthodologies et hypothèses utilisées, voir la sous-section "Performance" des sections "Changement climatique" et "Économie circulaire et déchets".

Incorporation par référence

Nous publions les informations requises par les obligations de publication et renvoyons à d'autres parties du rapport annuel pour plus d'informations ("Incorporation par référence"). Afin d'améliorer la lisibilité de nos informations ESG et d'éviter les doublons, nous avons prévu un encadré dans chacune des quatre sections principales de la Déclaration de durabilité, qui précise quelles informations ont été incorporées par référence.

Informations incorporées par référence

Les informations suivantes sont publiées dans une autre partie du présent rapport annuel et sont incorporées par référence dans la Déclaration de durabilité :

- vue d'ensemble du Groupe Proximus ;
- déclaration gouvernance d'entreprise ;
- notre modèle de création de valeur durable ;
- la stratégie du Groupe Proximus ;
- la composition du Conseil d'Administration ;
- les compétences et l'expertise du Conseil d'Administration ;
- le rapport et la politique de rémunération ;
- la description de nos produits et services ;
- la description de nos clients ;
- l'index ESRS.

Les informations suivantes sont publiées dans une autre partie de la présente Déclaration de durabilité et sont incorporées par référence dans la section "Informations générales" :

- Les impacts, risques et opportunités matériels, ainsi que leur interaction avec la stratégie et le modèle économique, sont décrits au début de chaque section consacrée à un enjeu matériel.
- L'engagement des collaborateurs est mentionné dans la section "Notre personnel".

Consultez l'emplacement exact de chaque information dans l'index ESRS.

Gouvernance de durabilité

Structure, rôles et responsabilités

En prévision de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, nous avons examiné en détail notre gouvernance de durabilité ainsi que les procédures correspondantes, et avons mis en place des améliorations en 2024.

Gouvernance ESG de l'entreprise

CONSEIL (annuel ou ad hoc selon les besoins)
Valide les "North Stars" du Groupe, les feuilles de route à long terme, les plans d'action à court terme et les KPI pour tous les enjeux ESG matériels.

Comité d'audit (trimestriel)
Valide le reporting
Supervise l'évolution par rapport aux KPI
Garantit la conformité

Comité de transformation et d'innovation (ad hoc)
Évalue les dossiers stratégiques et de transformation clés

Comité de nomination et de rémunération (trimestriel)
Est responsable de la stratégie et du système de rémunération, y compris l'intéressement lié à l'ESG

Gouvernance ESG opérationnelle

Comité ESG au PLS (bimensuel)*
- Valide les "North Stars" combinées pour les segments domestique et international, les feuilles de route à long terme, les plans d'action à court terme et les KPI
- Contrôle l'exécution, élimine les obstacles et fixe les priorités

Co-crée et définit les ambitions, les feuilles de route à long terme et les objectifs pour l'ensemble du Groupe

L'équipe Sustainability en tant que centre d'excellence du Groupe
- Supervise l'exécution de manière holistique dans le cadre d'une méthode décentralisée
- Garantit le respect des principes directeurs des CSRD & CS3D afin d'intégrer l'ESG dans toutes nos actions
- Expert en la matière au niveau environnemental, pour les ambitions en matière de changement climatique et de circularité

Les départements pilotent les actions pour les enjeux matériels désignés
- Responsable de la mise en œuvre complète de la feuille de route à long terme pour l'ensemble du Groupe
- Définit le plan d'action à court terme, les politiques et les priorités
- Est responsable des objectifs

* Le cas échéant, invitation des CEO internationaux et des SPOC STB.

Gouvernance ESG des entreprises

Conseil d'Administration

Les sujets de durabilité sont discutés au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort de la supervision de l'ensemble des IRO et joue un rôle crucial dans la validation des objectifs de durabilité du Groupe Proximus, des feuilles de route à long terme, des plans d'action à court terme et des KPI pour tous les enjeux ESG. Pour la prochaine analyse de double matérialité (ADM), prévue en 2025, nous interrogerons à nouveau les membres du Conseil d'Administration, qui valideront ensuite la matrice de double matérialité.

Le Conseil d'Administration est informé des réalisations tous les deux mois via le rapport d'activités du CEO. Le Conseil examine également les progrès réalisés chaque trimestre dans le cadre de l'évaluation stratégique.

Participation des Comités du Conseil d'Administration

- Lors de ses réunions trimestrielles, **le Comité d'audit et de supervision** valide les rapports ESG, surveille et contrôle l'évolution des KPI et veille au respect de la conformité. Il gère également les risques liés au développement durable, y compris les risques climatiques, dans le cadre de sa surveillance générale de la gestion des risques.
- Lors de ses réunions trimestrielles, **le Comité de nomination et de rémunération** supervise les politiques de rémunération du Groupe, y compris les critères ESG, et veille à leur conformité par rapport aux objectifs de développement durable.
- **Le Comité de transformation et d'innovation** se réunit ponctuellement pour évaluer les principales initiatives stratégiques et de transformation, et vérifie leur alignement sur les objectifs ESG à long terme du Groupe.

Gouvernance ESG opérationnelle

Comité ESG

Le Comité ESG du Proximus Leadership Squad se réunit tous les deux mois. Il peut inclure des CEO de nos filiales internationales. Ce comité est chargé d'approuver les ambitions domestiques et internationales de Proximus, les feuilles de route à long terme, les plans d'action à court terme, les objectifs de durabilité et les KPI. Il assure le suivi de l'exécution, fixe les priorités et supervise et contrôle la mise en œuvre de la stratégie ESG.

L'équipe Sustainability, centre d'excellence du Groupe

L'équipe Sustainability fait office de centre d'excellence du Groupe pour tous les enjeux matériels. Elle s'appuie pour ce faire sur son expertise dans des domaines aussi divers que le changement climatique, la finance durable et le reporting de durabilité. L'équipe Sustainability définit les ambitions globales du Groupe en matière de durabilité à long terme, ainsi que sa stratégie et ses objectifs. Chaque enjeu matériel a été confié à un Business Lead chargé de traduire l'ambition et la stratégie en feuilles de route et en plans d'action à court terme. Le Business Lead est également responsable de l'exécution et de la priorisation de ces derniers, depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre. L'équipe Sustainability supervise l'exécution de ce modèle décentralisé et met son expertise à disposition dans les différents domaines. En ce qui concerne plus particulièrement les initiatives de réduction des émissions de carbone et d'économie circulaire, elle pilote les feuilles de route de décarbonation. Elle veille également à l'intégration totale des principes de la CSRD et de la création de valeur durable dans nos activités et nos processus décisionnels.

Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Proximus implique diverses parties prenantes et ressources afin de traiter les questions environnementales, la circularité et le changement climatique. Les principales parties prenantes sont le département Sustainability, le département Group Prevention & Protection, le département d'Audit interne et des organisations externes.
Ce système repose sur des procédures, des lignes directrices et des campagnes mises en œuvre pour répondre aux préoccupations environnementales. Parmi les activités notables, on peut citer un plan de prévention des déchets d'emballage, des mesures antipollution, des politiques environnementales à jour, la gestion des plaintes en matière d'environnement, ainsi que des plans de mobilité visant à réduire les déplacements en voiture. La communication s'effectue par le biais de nouvelles sur l'intranet, de tool boxes et de rapports internes. Le système de gestion environnementale garantit également l'intégration de la certification ISO14001 et de clauses environnementales dans nos procédures d'achat, ainsi que la gestion des permis régionaux pour le déploiement de la 5G. D'autres efforts sont encore déployés, comme la réalisation d'études de bruit et de sol, ainsi que la création de formations en ligne et de boîtes à outils sur le tri des déchets et les questions relatives aux PFAS.

Diligence raisonnable en matière de durabilité

Proximus est déterminée à amplifier son impact positif à travers ses activités et tout au long de sa chaîne de valeur en amont et en aval. Un processus complet de diligence raisonnable pour traiter tous les enjeux ESG est en cours de formalisation. Les activités décrites dans ce rapport annuel sont liées aux éléments de base de la diligence raisonnable :

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Partie du rapport annuel
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique du Groupe	Section “Gouvernance de durabilité” et “Conduite des affaires”
Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	Impliquer les parties prenantes
Identifier et évaluer les impacts négatifs	Analyse de double matérialité
Prendre des mesures pour remédier aux impacts négatifs	Actions précisées pour chaque enjeu matériel
Suivre l’efficacité de ces efforts et communiquer	Section “Performance” pour chaque enjeu matériel

Gestion des risques et contrôle interne du reporting de durabilité

Reporting de durabilité : procédure appliquée en 2024

Parallèlement à l’introduction de la nouvelle gouvernance de durabilité, nous avons également mis en œuvre un nouveau processus de collecte semi-automatisé afin de recueillir des données quantitatives pour le cycle de reporting 2024. Ce processus, conçu avec le soutien des équipes de reporting existantes au sein des départements Finance et Ressources humaines, vise à garantir l’exhaustivité, l’intégrité, la traçabilité et l’auditabilité des données, ainsi qu’à fixer le calendrier de disponibilité des informations. Il est piloté par l’équipe Sustainability, qui rend compte des progrès accomplis par le biais de mises à jour de la durabilité : mensuellement aux sponsors et tous les deux mois au Management Committee et au Proximus Leadership Squad.

La plupart des données collectées sont basées sur les chiffres réels de l’ensemble de l’année, mais certaines estimations ont dû être réalisées pour couvrir les derniers mois ou de plus petites entités. Leur exactitude, leur documentation et leur validation doivent être garanties par le processus de collecte. La plupart des données proviennent de systèmes internes et sont introduites via des liens automatisés si possible ou manuellement dans le cas contraire. Certaines données proviennent également de la chaîne de valeur en amont et/ou en aval, en particulier de fournisseurs de matériel et de sous-traitants du secteur des déchets.

Pour gérer l’exercice de reporting, nous avons opté pour un processus de collecte central, tout en conservant la propriété des données individuelles au sein de chaque équipe interne et filiale. Nous avons travaillé à deux niveaux complémentaires, en attribuant une responsabilité claire à chaque point de données dans l’entreprise (fournir des points de données et garantir l’exactitude et l’auditabilité) et une responsabilité transversale aux Business Leads au niveau du Groupe, chargés d’aligner les définitions et de valider les chiffres consolidés. Ce système, qui comprend des contrôles intégrés en termes de cohérence et de qualité des données, repose sur le principe du double regard entre les responsables des données dans l’entreprise et l’équipe centrale Sustainability et de reporting.

Le risque le plus important identifié dans l’analyse des écarts réalisée en 2023 concernait la consolidation de chaque indicateur au niveau du Groupe. En effet, le reporting historique se limitait souvent aux activités de Proximus SA en Belgique[2]. Grâce à notre nouveau processus de gouvernance et de collecte de données, notre périmètre correspond désormais par défaut au Groupe Proximus. Les deux principaux défis auxquels nous avons été confrontés étaient, d’une part, le nombre de petites filiales à faible matérialité par rapport aux principales entités, et, d’autre part, les récentes acquisitions de Route Mobile et Fiberklaar, pour lesquelles certaines données n’étaient pas encore disponibles.

Dans le cadre de ce premier exercice de reporting, des essais ont été réalisés afin de tester l’efficacité du processus et l’alignement de la gestion des données ESG au niveau du Groupe. Ces tests avaient également pour but de résoudre les problèmes de qualité des données qui subsistent. Des réunions mensuelles de pré-alignement ont été organisées avec l’auditeur externe pour convenir de la méthodologie et des hypothèses sous-jacentes. Cette collaboration garantit un processus de reporting ESG à la fois robuste et conforme aux attentes des parties prenantes externes. Nous tirerons les leçons de ce premier exercice de reporting CSRD et améliorerons encore notre processus de collecte pour le prochain exercice, en mettant l’accent sur l’amélioration continue. Nous

2 Filiales non intégrées.

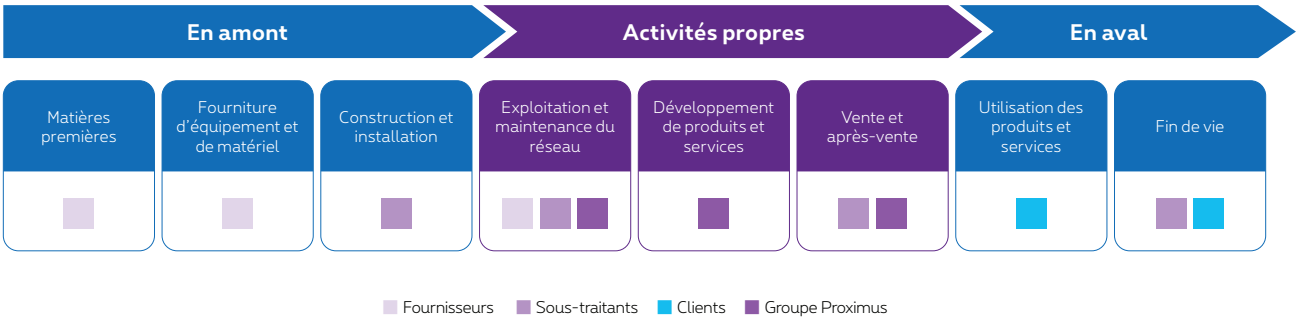
continuerons également à nous conformer aux procédures de gestion des risques (Enterprise Risk Management) et à nous concerter avec l'équipe en charge de ces dernières, afin d'intégrer le développement durable dans le cadre plus large de la gestion des risques.

Pour plus d'informations à ce sujet, voir le Rapport de gestion des risques.

Notre chaîne de valeur

La chaîne de valeur de Proximus décrit nos différentes étapes de fourniture de services sur le marché. Chaque étape de la chaîne ajoute de la valeur, de l'approvisionnement en matières premières à la fourniture finale aux clients, en passant par la fabrication et la vente.

Chaîne de valeur de Proximus[3]



Au sein du Groupe Proximus, nous distinguons la chaîne de valeur de nos activités domestiques de celle de nos activités internationales. Au niveau domestique, nous nous appuyons sur des actifs télécoms pour fournir une large gamme de services de divertissement, de communication et ICT aux clients résidentiels et professionnels. Ces services dépendent d'infrastructures physiques essentielles, telles que les réseaux fixes et mobiles, des centres de données, des routeurs et des serveurs, qui doivent être construits, entretenus et exploités. Le Groupe Proximus ne fabriquant pas lui-même son matériel, la chaîne d'approvisionnement joue un rôle crucial.

Nous nous procurons nos appareils à l'échelle mondiale, en travaillant avec des fournisseurs internationaux pour la fabrication. Pour certaines tâches, telles que les installations et les activités de contact center, nous collaborons avec des sous-traitants locaux. Grâce aux relations étroites que nous entretenons avec nos partenaires, nous sommes en mesure de fixer des valeurs et des priorités opérationnelles communes. Nous avons toutefois peu de contrôle sur les autres fournisseurs, tels que les fabricants de smartphones ou les fournisseurs de matières premières.

Telesign et Route Mobile se concentrent sur la fourniture de services de communication basés sur des plateformes et des applications, tels que la vérification d'un utilisateur de GSM commandant sur Amazon. Ces solutions basées sur des plateformes ne nécessitent que peu d'actifs. BICS fournit également des services de communication basés sur des plateformes et des applications. Cependant, à l'instar de Proximus, elle gère une infrastructure physique à l'échelle mondiale. Cette infrastructure physique est soit détenue par BICS, soit partagée ou louée.

3 Les activités de logistique et de transport sont principalement incluses dans les activités en amont "Fourniture d'équipement et de matériel" et "Construction et installation".

Engagement des parties prenantes

Les parties prenantes du Groupe Proximus intéressées par notre performance en matière de durabilité se classent en deux catégories : les parties prenantes affectées et les utilisateurs d'informations ESG :

- Proximus a un impact réel ou potentiel sur les collaborateurs actuels et futurs, ainsi que sur les autres personnes travaillant pour l'entreprise, ses fournisseurs, ses partenaires, les travailleurs de la chaîne de valeur et ses clients/utilisateurs finaux. Par le déploiement de nos réseaux gigabit et notre rôle économique et sociétal, nous affectons également la société dans son ensemble.
- Les personnes recherchant des informations sur nos performances en matière de durabilité comprennent les principaux utilisateurs des rapports financiers à usage général, tels que les investisseurs et les analystes. D'autres parties prenantes, telles que les ONG, les médias, les organes réglementaires et les décideurs politiques, sont identifiées comme des parties prenantes clés.

Ces parties prenantes peuvent également avoir un impact réel ou potentiel sur la valeur financière de Proximus.

Collaborateurs

Proximus s'engage activement auprès de ses collaborateurs par le biais de l'enquête Speak Up, qui évalue leur niveau d'engagement sous de nombreux aspects. Les résultats les plus marquants pour le Groupe Proximus sont présentés au Proximus Leadership Squad, au Human Resources Management Committee et aux syndicats. Tous les chefs d'équipe sont invités à consulter les résultats détaillés de leur équipe sur le tableau de bord en ligne de l'enquête et à en discuter avec les membres de leur équipe. Ils sont ensuite invités à élaborer des plans d'action pour améliorer le bien-être et la satisfaction au travail de leurs collaborateurs. Ces actions sont ensuite suivies par les cadres supérieurs. En 2024, l'engagement des collaborateurs a atteint un score de 76 %.

Pour plus d'informations sur notre enquête Speak Up, voir la section "Notre personnel".

Par ailleurs, notre Proximus Leadership Squad communique régulièrement au personnel des informations sur les ambitions stratégiques, les progrès et les résultats de l'entreprise, y compris en matière de développement durable et d'engagements ESG. Cette communication repose sur différents canaux, notamment une Cascade annuelle de la stratégie, des présentations trimestrielles sur nos résultats opérationnels et financiers, l'intranet de l'entreprise et le message hebdomadaire de notre CEO. Le Proximus Leadership Squad recueille également le feedback des collaborateurs par le biais d'interactions directes telles que des réunions régulières formelles et informelles, des petits-déjeuners et des visites sur le terrain.

Chez Proximus, nous favorisons un dialogue ouvert et constructif avec les organisations syndicales représentatives. Par le biais de la concertation sociale, la direction recueille les commentaires des partenaires sociaux concernant nos activités quotidiennes et nos stratégies à court et à long terme. La stratégie, les défis opérationnels, les priorités et les principaux dossiers de fusion et d'acquisition sont partagés en toute transparence.

Pour plus d'informations, voir la section "Notre personnel".

Fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur

Proximus considère ses fournisseurs comme des partenaires et attache une grande importance à la manière dont ceux-ci gèrent leurs activités. Nous collaborons avec eux via :

- notre Supplier Engagement Program : pour plus de détails, voir la section "Changement climatique".
- la Joint Alliance for CSR (JAC) : pour plus de détails, voir la section "Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur".

Proximus n'a pas encore développé d'approche générale concernant l'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur.

Clients

Proximus offre ses services à un large éventail de clients à travers toutes ses marques (clients résidentiels, entreprises, clients wholesale, pouvoirs publics).

Nous entrons en contact et communiquons avec les **clients résidentiels** par le biais de différents canaux :

- points de contact directs (contact centers, techniciens, points de vente, festivals) ;
- plateformes digitales (sites web, e-mails, réseaux sociaux) ;
- campagnes de communication de masse (télévision, radio, presse écrite, etc.) ;
- portails d'autogestion (Proximus+, MyScarlet, My Viking, etc.) ;
- tableau de bord de l'expérience client, qui suit les interactions avec les clients afin de visualiser leur parcours ;
- plateforme "Voice of the Customer", qui recueille les commentaires des clients sur nos marques, nos produits, nos parcours client et nos points de contact ;
- sessions de Design Thinking et groupes de discussion dédiés ;
- recherches et enquêtes externes.

Dans le segment **Entreprise et B2B**, la qualité des relations et des contacts est la clé de la réussite. Outre les interactions régulières avec les Account Managers, Success Managers et Project Managers, nous nous engageons auprès des clients par le biais de réunions et d'événements plus personnalisés (Executive Advisory Boards, dîners avec le CEO, tables rondes, etc.). Nos canaux de communication comprennent également :

- des contact centers ;
- des plateformes digitales ;
- nos partenaires indirects et filiales ;
- la plateforme "Voice of the Customer" ;
- des séances de design thinking, des recherches et des enquêtes ;
- des salons et événements professionnels, tels que Think NXT .

L'équipe Customer & Market Intelligence (CMI) rapporte les avis et les points d'intérêt des clients directement au Group Strategy Lead. Ces informations, telles que le Net Promoter Score (NPS) et le Customer Effort Score (CES), alimentent la stratégie du Groupe. CMI fournit des rapports mensuels sur les résultats clés par rapport aux objectifs, qui sont présentés au Proximus Leadership Squad sur une base trimestrielle. Ces résultats sont également partagés avec les management committees et les équipes concernées afin de soutenir la prise de décision et les plans d'ajustement.

Investisseurs

Proximus est en lien avec les investisseurs et les analystes par le biais de diverses activités, notamment le rapport annuel, les présentations des résultats financiers trimestriels, l'assemblée générale annuelle et d'autres réunions d'information. Les investisseurs entrent également en contact avec notre équipe Investor Relations par le biais d'entretiens individuels, de roadshows, de réunions de groupe, de conférences et d'événements sectoriels. En 2024, Proximus a notamment organisé un webinaire consacré à ses activités internationales.

Le Conseil d'Administration reçoit des rapports sur l'évolution du cours de l'action et l'engagement des investisseurs et des analystes. Ces informations l'aident à prendre des décisions concernant notre stratégie et notre modèle économique.

Autorités publiques et décideurs politiques

Notre équipe Group Public Affairs (GPA) gère les relations de Proximus avec les ministres, les représentants élus, les autorités législatives et politiques ainsi que les organisations de lobbying. Au niveau local, l'équipe GPA est en contact étroit avec les autorités communales afin de faciliter le processus de déploiement de réseaux.

L'équipe Regulatory gère nos relations avec le régulateur fédéral belge, l'IBPT (Institut belge des services postaux et des télécommunications), ainsi qu'avec des institutions connexes, tant au niveau communautaire qu'européen.

Nous sommes représentés dans des associations professionnelles, telles que la FEB, l'AKT, Agoria, le Voka, le VVSG, l'UWE et le BECI, ainsi que dans des associations sectorielles telles que Connect Europe, ETIS et la GSMA.

Le Conseil d'Administration est informé via le rapport d'activités du CEO.

Pour plus d'informations, voir la section "Influence politique et activités de lobbying".

La société au sens large

La "société au sens large" est un groupe hétérogène de parties prenantes comprenant le grand public, les médias, les ONG, les organisations communautaires et les institutions académiques.

Durant chaque trimestre, l'équipe CMI mène des enquêtes auprès du grand public en Belgique afin de comprendre les perceptions du public, d'évaluer nos performances dans les domaines d'intérêt et d'en assurer le suivi.

En outre, nous travaillons avec diverses ONG et associations belges pour relever le défi de l'inclusion digitale. Pour plus d'informations à ce sujet, voir la section "Inclusion digitale".

Enfin, nous travaillons en partenariat avec des centres de recherche et des universités sur des projets d'innovation et offrons aux étudiants la possibilité d'acquérir de l'expérience dans des domaines de pointe.

Nos parties prenantes influencent et façonnent nos activités. Nous recherchons et intégrons leur feed-back dans notre stratégie et nos activités, et tenons compte de leurs préoccupations et de leurs suggestions de manière appropriée.

Analyse de double matérialité

Notre analyse de double matérialité (ADM) évalue les enjeux en matière d'ESG et les impacts, risques et opportunités associés sous deux perspectives :

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

Analyse de double matérialité : processus

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

Périmètre de l'analyse

L'analyse porte sur les activités du Groupe Proximus, y compris les chaînes de valeur en amont et en aval. Le Groupe Proximus se réfère aux activités domestiques et internationales (filiales BICS et Telesign) de Proximus. Bien que nous ayons acquis une participation majoritaire dans Route Mobile en mai 2024 et dans Fiberklaar en août 2024, l'analyse de double matérialité couvre l'ensemble du Groupe et sera réévaluée lors de notre prochaine analyse.

Identification des enjeux et des impacts, des risques et des opportunités associés

Nous nous sommes basés sur les questions de durabilité décrites dans le règlement délégué (2023/2772), communément appelées normes ESRS. Nous avons ajouté à la liste des enjeux spécifiques à l'entité se rapportant aux activités du Groupe Proximus.

Pour chaque enjeu de durabilité, nous avons identifié les impacts, les risques et les opportunités sur la base d'une série de sources (documentation interne sur la durabilité, cadres ESG externes, analyses de données (telles que les normes SASB, TCFD, etc.) et recherches documentaires (études comparatives, questionnaires ESG et autres)). Nous avons également intégré la contribution d'experts internes du Groupe Proximus dans le cadre d'ateliers et d'entretiens. Au total, nous avons consulté 20 parties prenantes internes, dont des collaborateurs et des filiales du Groupe Proximus, ainsi que quatre membres du Conseil d'Administration. Nous avons également interrogé 10 parties prenantes externes, parmi lesquelles des fournisseurs et des partenaires, des clients, des régulateurs et des décideurs politiques, des associations sectorielles et des associations professionnelles.

Les parties prenantes impliquées ont été soigneusement sélectionnées sur la base de leur connaissance des enjeux spécifiques et de leur rôle en tant que parties prenantes affectées ou intéressées dans la chaîne de valeur du Groupe Proximus. La cartographie et la stratégie d'engagement des parties prenantes ont permis de garantir une identification et une analyse aussi précises et objectives que possible des impacts, des risques et des opportunités pour chaque enjeu ESG.

Pour plus d'informations sur les parties prenantes clés, voir la section "Engagement des parties prenantes".

Analyse de la matérialité de l'impact et de la matérialité financière

Les données qualitatives recueillies lors de la consultation des parties prenantes ont fait l'objet d'un classement quantitatif par notre partenaire consultant et les équipes de projet de Proximus. Ces intervenants ont classé les impacts négatifs en fonction de leur gravité, sur la base de trois critères :

- Échelle : quelle est l'importance de l'impact sur l'environnement et la société ?
- Périmètre : quelle est l'étendue de l'impact ?
- Irrémédiabilité : dans quelle mesure est-il difficile de contrer l'impact négatif ?

Les impacts négatifs potentiels ont été évalués en fonction de leur gravité et de leur probabilité. Notre partenaire consultant et nos propres équipes de projet ont évalué les impacts positifs sur la base de l'échelle et du périmètre. Les impacts positifs potentiels ont été évalués en fonction de l'échelle, du périmètre et de la probabilité. Nous avons fixé le seuil de matérialité de l'impact à 8/16.

Les risques et les opportunités ont été évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de l'ampleur potentielle des effets financiers. Les échelles d'impact utilisées pour l'évaluation des risques allaient de "faible" pour les impacts d'une valeur inférieure à 100.000 EUR, à "très élevé" pour les impacts d'une valeur supérieure à 12,5 millions EUR. L'exercice a été étayé par des scores de classement, selon une logique similaire à celle du processus ERM existant. Nous avons fixé le seuil à 2,5/5.

La matérialité de l'impact et la matérialité financière étant étroitement liées, nous avons également examiné les liens existants entre les impacts et dépendances (capital humain, énergie, infrastructure, communauté…) et les risques et opportunités découlant de ces impacts. Certains enjeux matériels ont été examinés sous plusieurs angles. En général, l'évaluation des IRO s'est concentrée sur les ressources naturelles et sociales spécifiques dont Proximus dépend dans le cadre de ses activités commerciales, notamment l'énergie, les matériaux, l'infrastructure, le capital humain et la communauté. Ces dépendances ou impacts ont ensuite été évalués en fonction de l'échelle, du périmètre et de l'irrémédiabilité afin de déterminer la criticité et, en fin de compte, la matérialité des impacts.

En ce qui concerne l'analyse des risques et des opportunités, nous avons principalement évalué les risques actuels, étant donné que l'évaluation de la probabilité est souvent basée sur le nombre de mesures d'atténuation en place, qui fournissent une estimation de la probabilité qu'un risque se matérialise. Les opportunités ont souvent été identifiées sur la base de la possibilité, pour Proximus, de tirer parti des dépendances naturelles et sociales pour les convertir en opportunités commerciales.

Intégration de l'ERM (Enterprise Risk Management)

Notre système de cotation étant basé sur l'ERM, nous avons utilisé la même méthodologie pour hiérarchiser les risques de durabilité par rapport à d'autres types de risques.

Bien que le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des impacts et des risques ait été inspiré par l'ERM, l'exercice a été réalisé en parallèle avec le processus global de gestion des risques pour des questions de timing. À l'avenir, nous prévoyons d'intégrer pleinement les deux analyses. Nous faisons cependant une exception pour les risques climatiques, un enjeu que Proximus a déjà commencé à intégrer structurellement dans ses processus ERM en 2022. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'appliquer un processus distinct pour les risques climatiques pour les années où l'exercice ERM n'a pas eu lieu. Dans l'optique de l'analyse de double matérialité, nous avons renforcé nos processus liés aux risques climatiques.

Validation en collaboration avec la haute direction et le Conseil d'Administration

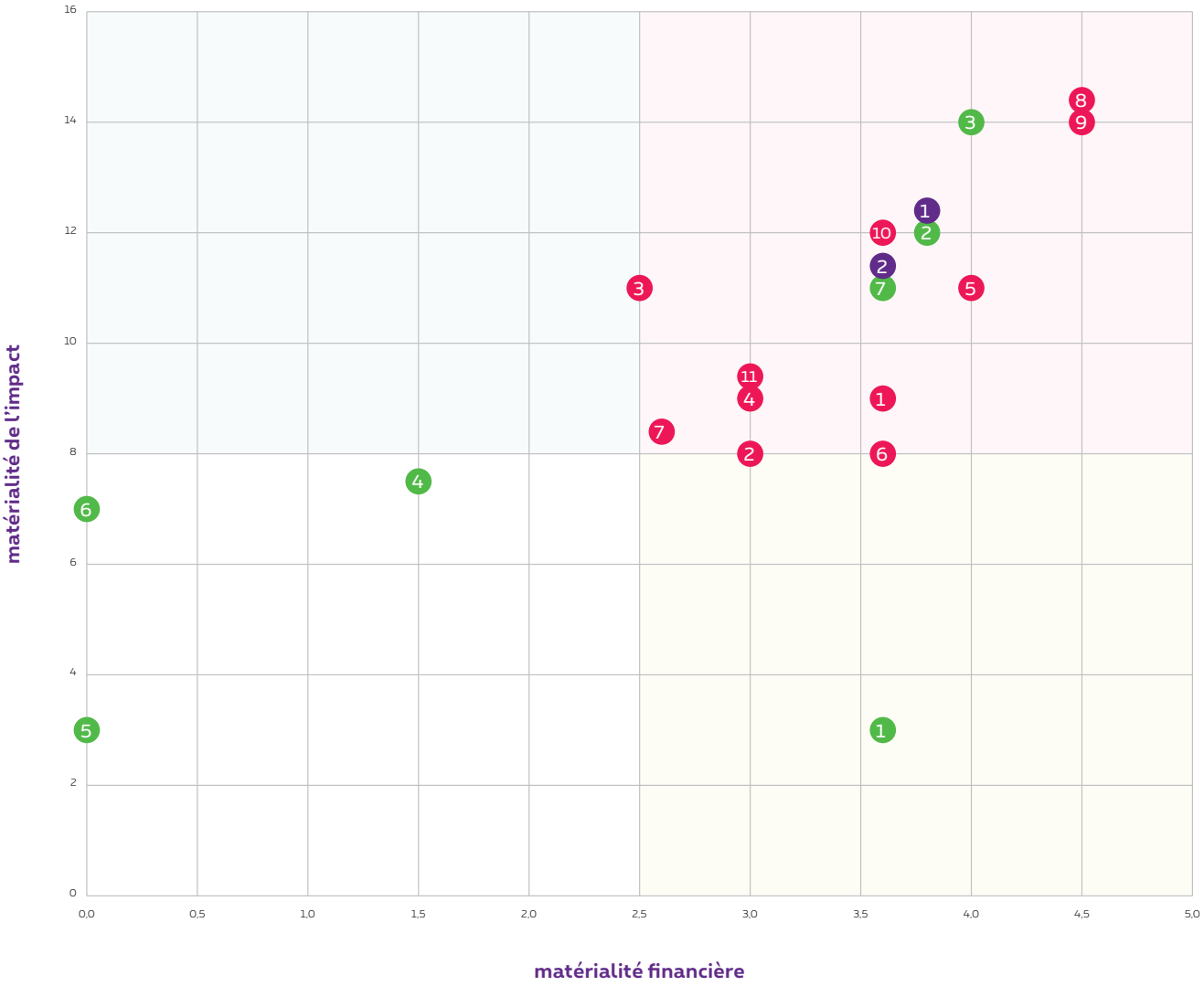
Tout au long de l'analyse de double matérialité, l'équipe de Proximus a organisé plusieurs sessions de discussion internes. Les commentaires issus de ces discussions ont été intégrés dans les résultats finaux, présentés pour validation au Proximus Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision du Conseil d'Administration. Le Proximus Leadership Squad et le Conseil d'Administration ont validé l'analyse en juillet 2023.

Création d'une documentation appropriée et engagement interne

Toutes les étapes du processus ont été soigneusement documentées à des fins d'audit.

Résultat

Matrice de matérialité



Environnement

1. Adaptation au changement climatique
2. Atténuation du changement climatique
3. Énergie
4. Pollution
5. Consommation d'eau
6. Biodiversité
7. Économie circulaire & déchets

Société

1. Équilibre vie professionnelle – vie privée et bien-être
2. Santé et sécurité des collaborateurs
3. Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social
4. Diversité et inclusion
5. Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
6. Droits de l'Homme au sein de la chaîne de valeur
7. Communautés locales
8. Protection des données
9. Cybersecurité
10. Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences
11. Technologie et innovation

Gouvernance

1. Conduite d'entreprise
2. Engagement politique et activités de lobbying

Matériel au niveau de l'impact
Matériel au niveau financier
Matériel pour les 2 dimensions

En tout, nous avons identifié dix-sept enjeux matériels. Après avoir introduit la nouvelle gouvernance du Groupe en matière de durabilité, nous avons affiné notre analyse de double matérialité en l'adaptant aux pratiques opérationnelles actuelles et aux nouveaux impacts, risques et opportunités identifiés par les experts internes de Proximus.

Après discussion avec la direction, nous avons affiné notre analyse pour en augmenter la précision et la qualité :

- pour "Notre personnel" (S1) :
  - » "Droit du travail, rémunération équitable et dialogue social" : cet enjeu est désormais également matériel du point de vue des impacts, avec deux nouveaux impacts positifs définis.
  - » "Santé et sécurité des employés" : cet enjeu est désormais également matériel financièrement avec une nouvelle opportunité définie.
- pour "Consommateurs et utilisateurs finaux" (S4) :
  - » L'enjeu "Protection des données, sécurité des données et cybersécurité" a été divisé en "Protection des données" et "Cybersécurité". Cette décision visait à simplifier le suivi opérationnel, en calquant la subdivision sur les responsabilités actuelles de nos équipes.
  - » L'enjeu "Stress digital et sécurité des produits" a été séparé de l'enjeu "Inclusion digitale" et fait toujours partie de la section S4. Nous avons déplacé le stress potentiel généré par les pylônes des réseaux mobiles et les questions connexes sur l'impact des ondes électromagnétiques sur la santé humaine dans la section S3 "Communautés affectées".

Définition des enjeux ESG matériels

Enjeux matériels pour le Groupe Proximus	
E	**Adaptation au changement climatique** : Processus d'adaptation et de réaction aux événements météorologiques extrêmes actuels et attendus (vagues de chaleur, inondations, élévation du niveau de la mer, périodes de sécheresse, etc.) et à leurs impacts associés.
	Atténuation du changement climatique : Processus de réduction des émissions de CO2 et d'autres gaz à effet de serre et de limitation de l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2 °C. Poursuite des efforts en vue de limiter cette dernière à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels, comme stipulé dans l'Accord de Paris. Pour Proximus, l'enjeu consiste à décarboner ses propres activités et les émissions de la chaîne de valeur (en amont et en aval).
	Énergie : Il s'agit de gérer la production et la consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, en privilégiant le passage aux sources renouvelables et en mettant en place des systèmes et produits à haute efficacité énergétique. Nous nous concentrons à la fois sur l'énergie consommée dans le cadre de nos propres activités et sur celle consommée par nos clients.
	Circularité et déchets : Partager, louer, réutiliser, réparer, reconditionner et recycler les matériaux et produits aussi longtemps que possible afin de prolonger leur cycle de vie, de réduire leur impact environnemental et de minimiser les déchets ainsi que l'émission de substances dangereuses à toutes les étapes de leur utilisation.
S	**Équilibre vie professionnelle – vie privée et bien-être** : Un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que le bien-être physique, social et mental de nos collaborateurs, tout en tenant compte des différentes exigences de la vie (travail, famille, loisirs, engagements personnels...). Le bien-être exprime comment les collaborateurs se sentent au travail et par rapport à leurs activités professionnelles.
	Santé et sécurité des travailleurs : Anticipation, reconnaissance, évaluation et contrôle des risques survenant sur le lieu de travail ou au départ de celui-ci et susceptibles de nuire à la santé et au bien-être des travailleurs, en tenant compte de l'impact possible sur les communautés environnantes et l'environnement en général.
	Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social : Respecter les droits humains fondamentaux des collaborateurs et leur offrir des conditions de travail sûres, une sécurité d'emploi et une durée de travail adéquate. Garantir un salaire équitable, transparent et adéquat aux collaborateurs, répondant aux besoins de base et conforme aux normes légales ainsi qu'aux pratiques de marché. Garantir une communication efficace, transparente et constructive entre les employeurs, les collaborateurs et leurs représentants, par le biais de négociations collectives, d'un dialogue social, de la liberté d'association, de conseils d'entreprise, ainsi que du droit à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs.
	Diversité et inclusion : La diversité englobe les caractéristiques qui rendent chaque individu unique, comme la race, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine culturelle ou toute autre caractéristique protégée par la loi. L'inclusion consiste à créer intentionnellement un environnement où ces différences ne sont pas seulement reconnues, mais également valorisées, afin que chaque collaborateur se sente estimé, respecté et encouragé à être pleinement lui-même. L'inclusion stimule l'innovation, la créativité et renforce notre lien avec les communautés diversifiées auxquelles nous offrons nos services.
	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs : Investir de manière adéquate dans notre personnel est essentiel pour continuer à innover, renforcer notre attractivité en tant qu'employeur et maintenir la motivation de nos collaborateurs.
	Les droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur : Les travailleurs de la chaîne de valeur désignent les employés impliqués dans les activités du Groupe Proximus via son réseau élargi de fournisseurs.
	Communautés locales : Impacts environnementaux et sociaux des activités de Proximus sur les communautés locales, et opportunités et risques découlant de ces impacts. Pour cet enjeu matériel, les communautés locales représentent les habitants des villes et communes de Belgique concernées par nos activités de déploiement. Deux principaux groupes de parties prenantes sont pris en compte : les autorités régionales et communales d'une part, et les citoyens d'autre part.
	Protection des données: La protection des données désigne la protection des données à caractère personnel des individus.
	Cybersécurité : La cybersécurité désigne la protection des appareils électroniques, des réseaux et des informations sensibles contre tout accès non autorisé, tout vol ou tout dommage.

	Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences : Chez Proximus, la section "Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences" porte sur la responsabilité de fournir une connectivité performante et abordable à tous, en accordant une attention particulière aux groupes défavorisés. Cette responsabilité se manifeste dans la mise à disposition de moyens pour apprendre aux citoyens, jeunes ou plus âgés, à s'y retrouver dans les méandres du monde digital (services clientèle, services publics en ligne, offres d'emploi en ligne, etc.).
	Technologie et innovation : Capacité du Groupe Proximus à développer ou adopter des solutions technologiques qui créent de nouvelles opportunités de marché, garantissent sa compétitivité et réduisent l'impact environnemental, tant pour lui que pour ses clients. Nous tenons également compte de la tendance "low tech" chez certains segments de clients.
G	**Conduite d'entreprise** : Comportements d'entreprise favorisant des pratiques transparentes et durables, au bénéfice de toutes les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Elle concerne notre culture d'entreprise, la gestion de nos relations avec les fournisseurs, la protection des lanceurs d'alertes et la garantie de pratiques de paiement équitables, en particulier envers les petites et moyennes entreprises.
	Relations politiques et activités de lobbying : Activités menées dans le but d'influencer la formulation ou la mise en œuvre de politiques ou de lois, ou les processus décisionnels des gouvernements, des institutions gouvernementales, des régulateurs et des institutions, organes, bureaux et agences de l'Union européenne, ou encore des organismes de normalisation.

Tous les impacts, risques et opportunités couverts par les enjeux matériels "Technologie et innovation" sont des informations supplémentaires spécifiques à l'entité. Tous les autres enjeux matériels sont couverts par les exigences d'information de l'ESRS.

Aperçu des impacts, risques et opportunités

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu des impacts matériels positifs et négatifs, ainsi que des risques et opportunités considérés comme matériels pour le Groupe Proximus. Dans ces tableaux, nous avons lié nos IRO à notre stratégie bold2025 et à nos 9 engagements ESG.

Pour plus d'informations, voir le chapitre "Le Groupe Proximus en bref".

Les sections consacrées aux enjeux matériels contiennent de plus amples informations sur la gestion des IRO. Elles décrivent les ressources et les responsabilités, nos objectifs stratégiques et nos plans d'action. Nous y expliquons également comment nous mesurons nos progrès.

Impacts matériels

Impacts matériels positifs

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Le déploiement de la fibre et de la 5G permet au Groupe Proximus de mieux gérer son empreinte énergétique, alors même que la demande de services digitaux continue de croître.	R	NA	Section "Énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Activités propres
En s'appuyant sur des technologies avancées et des pratiques durables, Proximus permet aux entreprises et aux particuliers d'optimiser leur consommation d'énergie.	R	NA	Section "Énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En aval

Légende

R réel P potentiel CT court terme MT moyen terme LT long terme

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

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Des conditions de travail sûres et un emploi sécurisé exercent un effet positif sur la satisfaction et l'engagement au travail : ils renforcent le sentiment de valorisation des collaborateurs et favorisent la stabilité mentale nécessaire pour produire un travail de haute qualité.	R	NA	Section "Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
Avec plus de 13.800 collaborateurs, le Groupe Proximus contribue également de manière durable et positive à l'économie et à la société belge. Une prospérité économique solide favorise une main-d'œuvre plus éduquée et productive, tout en renforçant le pouvoir d'achat de la base clients du Groupe Proximus. En offrant des salaires adéquats, nous contribuons à une concurrence loyale, stimulons la productivité et favorisons le progrès économique et social.	R	NA	Section "Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
Donner la priorité à la diversité et à l'inclusion favorise l'équité, réduit les écarts salariaux et garantit un lieu de travail équitable et non discriminatoire, où chacun se sent bienvenu et valorisé. Une politique de diversité et d'inclusion améliore l'employabilité des individus, quels que soient leurs origines, leur âge, leur orientation sexuelle, leur handicap, etc.	P	CT MT LT	Section "Diversité, équité et inclusion"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
Le principal impact positif de l'investissement dans l'apprentissage et le développement de nos collaborateurs est la création d'une équipe agile, compétente et capable de stimuler l'innovation. Les collaborateurs qui se forment en permanence sont souvent plus engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une plus grande productivité et une meilleure satisfaction professionnelle. Une telle politique favorise une culture d'entreprise positive qui valorise et encourage le développement professionnel. Elle renforce également l'employabilité de nos collaborateurs.	P	CT MT LT	Section "Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
Le déploiement d'infrastructures digitales et de technologies innovantes soutient la modernisation de la société et peut agir comme un véritable catalyseur pour l'économie globale. Il favorise l'innovation, renforce la compétitivité, ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques, crée des emplois et accompagne la transformation digitale du système éducatif.	R	NA	Section "Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitale, et dans le développement des compétences	En amont et en aval
Nous avons un impact positif sur la société grâce au développement de solutions de cybersécurité qui renforcent la confiance dans le monde digital.	P	CT MT LT	Section "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Proximus joue un rôle crucial dans le développement de nouvelles technologies et doit innover en permanence pour rester compétitif. L'impact de l'entreprise sur la société est principalement positif, en favorisant les avancées dans l'infrastructure réseau, le service client basé sur l'IA et des mesures de cybersécurité avancées pour accompagner la numérisation de la société et améliorer la satisfaction des clients. Ces progrès technologiques permettent un meilleur accès aux services numériques, renforcent la communication et soutiennent le développement économique en créant des emplois et en favorisant une économie numérique dynamique.	R	NA	Section "Technologie et innovation"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
L'intégrité de Proximus contribue à créer un cadre pour des pratiques commerciales responsables et durables qui profitent à toutes les parties prenantes, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et la société dans son ensemble. En tenant compte de l'impact à long terme de ses décisions et de ses actions, Proximus peut s'assurer qu'elle opère d'une manière durable et socialement responsable. Cela permet de minimiser l'impact négatif des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société, tout en créant de la valeur à long terme pour les parties prenantes.	R	NA	Section "Conduite d'entreprise"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En amont, activités propres, en aval

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Proximus soutient les initiatives et réglementations ayant un impact sociétal positif et favorisant la croissance économique, notamment en promouvant l'inclusion digitale, en garantissant la sécurité digitale et en encourageant l'usage responsable des technologies. L'entreprise reconnaît également l'importance de la collaboration locale (obtention de permis, engagement avec les responsables politiques et les conseils communaux, etc.) pour le déploiement d'infrastructures destinées à améliorer la sécurité de la société et à renforcer l'inclusion digitale, en particulier grâce à l'expansion des réseaux fibre et mobile.	R	NA	Section "Interactions politiques et activités de lobbying"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences	Activités propres

Impacts matériels négatifs[4]

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
La chaîne de valeur du Groupe Proximus est à forte intensité de carbone en raison du déploiement à grande échelle de ses réseaux, de son infrastructure de réseau, des déploiements de services et de l'importance de la main-d'œuvre et du parc de véhicules.	R	NA	Section "Atténuation du changement climatique"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En amont, dans nos activités propres, en aval.
La digitalisation croissante augmente également la consommation d'énergie des clients et des utilisateurs finaux du Groupe Proximus. En tant qu'opérateur leader en Belgique, Proximus représente par ailleurs une part significative de la consommation énergétique du secteur.	R	NA	Section "Changement climatique : énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En aval
Le secteur télécom utilise souvent des modèles d'acquisition de clients tels que des offres promotionnelles combinant appareil et abonnement, connues sous le nom d'offres groupées. Ces offres peuvent toutefois inciter les clients à remplacer leurs appareils plus tôt que nécessaire. Cette pratique contribue au gaspillage de ressources et à des remplacements d'équipements parfois inutiles, malgré l'énergie et les ressources importantes nécessaires à leur production.	R	NA	Section "Économie circulaire"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En amont, en aval
Nos services de communication et services digitaux dépendent fortement du matériel réseau et des appareils utilisateur. Ceux-ci nécessitent de nombreuses matières premières rares durant la phase de production et consomment de l'énergie pendant la phase d'utilisation. Cette dépendance a un impact négatif sur le changement climatique et sur la disponibilité des ressources.	R	NA	Section "Économie circulaire"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	En aval
L'intensité des journées de travail et l'exigence constante d'agilité peuvent avoir un impact sur la santé physique et mentale de nos collaborateurs. Ce phénomène est encore renforcé par la transition vers de nouvelles structures organisationnelles et l'évolution des méthodes de travail (notamment via la communication virtuelle et les modèles hybrides).	R	NA	Section "Équilibre vie privée-vie professionnelle et bien-être"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
La sécurité des collaborateurs est une préoccupation majeure, en raison d'incidents d'agressions perpétrées par des tiers dans les shops et les call centers de Proximus. Des événements tels que des vols avec violence, ainsi que des agressions verbales et physiques, ont un impact négatif sur le bien-être physique et émotionnel du personnel.	R	NA	Section "Santé et sécurité des travailleurs"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres

4 Les impacts matériels négatifs sont définis au niveau du Groupe Proximus, car ils ne sont pas liés à des incidents individuels.

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Proximus propose des emplois de bureau sédentaires, susceptibles d'avoir un impact significatif sur la santé des collaborateurs : - Les longues heures passées en position assise à un bureau peuvent entraîner divers problèmes de santé, notamment une prise de poids, une mauvaise posture, des douleurs dorsales et un risque accru de maladies chroniques. - Rester assis pendant de longues périodes peut affecter négativement la santé mentale, augmentant les niveaux de stress, d'anxiété et de dépression. - Les collaborateurs occupant des emplois sédentaires disposent souvent de moins de temps pour faire de l'exercice physique, ce qui accroît le risque d'obésité, de maladies cardiovasculaires et d'autres problèmes de santé. Le manque d'activité physique peut également entraîner une diminution des fonctions cognitives et affecter ainsi la performance et la productivité des collaborateurs.	P	CT, MT, LT	Section "Santé et sécurité des travailleurs"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
Les collaborateurs sont confrontés à des risques d'accidents du travail d'origines diverses, telles que des mesures de sécurité inadéquates, un manque de formation appropriée ou des dangers imprévus sur le lieu de travail.	P	CT, MT, LT	Section "Santé et sécurité des travailleurs"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres
La digitalisation peut amplifier les impacts négatifs de la fracture numérique. Sans connexion rapide ou compétences numériques, les individus se retrouvent exclus des services publics, des entretiens d'embauche, des inscriptions scolaires, des services bancaires et bien plus encore. Il convient également de protéger les groupes vulnérables contre des contenus potentiellement inappropriés.	P	CT, MT, LT	Section "Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitale, et dans le développement des compétences	En aval
Le Groupe Proximus peut rencontrer des difficultés à garantir le respect des droits de l'Homme et des lois du travail par tous les employeurs de sa chaîne de valeur. La tâche est particulièrement ardue dans les réseaux de fournisseurs plus complexes, comme ceux impliquant la livraison de matières premières et les multiples niveaux de sous-traitance répartis dans différentes régions (secteur de la fabrication électronique, par exemple).	R	NA	Section "Les droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur"		Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	En aval, activités propres, en aval
L'expansion de notre réseau et le remplacement des anciennes infrastructures par de nouvelles technologies entraînent des impacts négatifs, tels que des nuisances et des désagréments pour les habitants des villes et des communes. Le déploiement et la maintenance des réseaux fixes peuvent occasionner des désagréments temporaires, comme des travaux routiers, l'ouverture des trottoirs, un accès difficile aux habitations ou encore une pollution visuelle lorsque l'installation se fait en façade des logements. Ces impacts sont perçus comme courants car les gens n'aiment généralement pas que des travaux routiers soient réalisés à proximité de leur domicile.	R	NA	Section "Communautés locales"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	Activités propres, en aval
Le traitement illégal ou la non-protection des données à caractère personnel par Proximus peut avoir un impact négatif sur les personnes concernées. Celles-ci pourraient perdre le contrôle de leurs données personnelles et subir des violations de la vie privée. Cette situation pourrait se traduire par des discriminations, des vols d'identité ou des fraudes, des pertes financières, des atteintes à la réputation, ainsi que par la perte de confidentialité des données personnelles protégées par le secret professionnel. D'autres désavantages économiques ou sociaux significatifs peuvent également en découler.	P	CT, MT, LT	Section "Protection des données"		Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Un engagement politique excessif et des activités de lobbying intensives peuvent fragiliser la confiance de la société et le bien-être collectif, en particulier lorsque des informations erronées sont transmises aux institutions publiques et aux responsables politiques. De telles pratiques peuvent également nuire à une concurrence équitable, perturber la collaboration locale et freiner la croissance économique régionale.	P	CT	Section "Interactions politiques et activités de lobbying"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Activités propres

Matérialité financière

Risques matériels

Description	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Les phénomènes météorologiques extrêmes devraient devenir plus fréquents et plus vastes, même dans des zones jusqu'à présent considérées comme à faible risque. Ces événements représentent une menace sérieuse pour nos actifs télécoms et ICT. Pareils événements ont par ailleurs un impact sur les coûts opérationnels, en raison de la nécessité de remplacer les actifs endommagés. Ils réduisent également notre chiffre d'affaires en raison de l'indisponibilité des services.	CT MT LT	Section "Adaptation au changement climatique"		Connecter les gens et les objets dans le monde entier Lutter ensemble contre le changement climatique	Activités propres
Notre chaîne d'approvisionnement est également vulnérable aux effets du changement climatique. Les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les inondations, les ouragans et les sécheresses peuvent perturber la production et le transport, entraînant des retards et une augmentation des coûts. La raréfaction des ressources due à l'évolution des conditions climatiques peut faire grimper le prix des matières premières et provoquer des pénuries d'approvisionnement. En outre, les tensions géopolitiques peuvent créer de nouvelles perturbations dans notre chaîne de valeur.	CT MT LT	Section "Adaptation au changement climatique"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours Connecter les gens et les objets dans le monde entier Lutter ensemble contre le changement climatique	En amont, en aval
De nouvelles réglementations pourraient nous obliger à investir considérablement dans des technologies et des processus plus propres, ce qui entraînerait une augmentation directe ou indirecte de nos coûts opérationnels. Une transition rapide pourrait notamment entraîner des perturbations opérationnelles. Le non-respect de ces réglementations pourrait nuire à notre réputation et nous exposer à des risques juridiques, tels que des amendes ou des litiges pour non-respect de la réglementation.	CT MT LT	Section "Atténuation du changement climatique"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées Lutter ensemble contre le changement climatique	Activités propres
Si nos parties prenantes ne perçoivent pas nos actions de lutte contre le changement climatique comme une priorité, notre réputation pourrait en souffrir, entraînant une perte de confiance de la part des clients et une dévalorisation de la marque. La confiance des investisseurs pourrait s'affaiblir, ce qui affecterait le cours de l'action et notre accès aux capitaux. Nous pourrions également être confrontés à une surveillance réglementaire accrue, avec des amendes et des litiges juridiques potentiels. Le moral des collaborateurs pourrait baisser, ce qui aurait un effet négatif sur la productivité et la fidélisation du personnel. En outre, les concurrents s'étant davantage engagés en matière de climat pourraient prendre l'avantage en attirant davantage de clients et de talents.	CT MT LT	Section "Atténuation du changement climatique"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Activités propres, en aval
L'incertitude et la prévisibilité limitée des risques à long terme du changement climatique peuvent conduire à des décisions d'investissement inadéquates. Le capital peut être mal affecté à des actifs vulnérables aux risques climatiques, entraînant des pertes financières. La sous-estimation des coûts futurs liés aux changements réglementaires, aux dommages physiques et à la rareté des ressources pourrait nuire à notre rentabilité. Des stratégies de gestion des risques inappropriées peuvent nous exposer à des perturbations imprévues liées au climat. Par ailleurs, notre incapacité à saisir des opportunités dans des technologies et des marchés émergents durables pourrait entraver notre croissance et notre compétitivité.	CT MT LT	Section "Atténuation du changement climatique"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Connecter les gens et les objets dans le monde entier	Activités propres
À mesure que la sensibilisation et les préoccupations liées au changement climatique s'intensifient, nos clients exigent de plus en plus des normes environnementales élevées de la part des entreprises avec lesquelles ils collaborent. Cette tendance s'explique par la pression réglementaire, les attentes des consommateurs et un mouvement sociétal plus large en faveur de la durabilité. À défaut de pouvoir nous aligner sur ces exigences en constante évolution, nous pourrions mettre en péril des partenariats essentiels et nos relations avec les clients, et subir ainsi un impact financier et réputationnel considérable.	CT MT LT	Section "Changement climatique"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Connecter les gens et les objets dans le monde entier	Activités propres, en aval

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Le paysage géopolitique actuel, tout comme la transition énergétique en cours dans l'UE, peut entraîner une volatilité des prix et des pénuries d'énergie renouvelable. Ces phénomènes peuvent affecter la continuité de nos activités et notre rentabilité. La gestion proactive de ces risques est essentielle pour maintenir la stabilité opérationnelle et la santé financière.	CT	Section "Énergie"		Connecter les gens et les objets dans le monde entier	En amont, activités propres
Le passage de nos clients à de nouveaux produits et services économes en énergie, comme nos nouvelles Internet Boxes, nécessite un investissement important de notre part. Ce risque est accru par la rotation rapide des produits due à l'accélération de l'innovation dans les technologies à haut rendement énergétique. De nouveaux produits plus efficaces faisant régulièrement leur apparition, Proximus doit continuellement investir dans des mises à jour pour rester compétitive et répondre aux normes réglementaires. Ce besoin d'investissement permanent peut peser sur les ressources financières et avoir un impact sur la rentabilité.	CT	Section "Énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	Activités propres, en aval
Ne pas évoluer vers des modèles économiques circulaires représente un risque : nous continuerions à dépendre de la disponibilité de ces matières premières, alors que la demande mondiale ne cesse d'augmenter, rendant l'accès à certaines ressources moins sûr et plus onéreux. Nous pourrions être confrontés à des pénuries de matières premières ou de nouveaux composants plus fréquentes et plus graves, qui seraient nuisibles à la chaîne d'approvisionnement de Proximus. Ces pénuries pourraient également augmenter les coûts opérationnels et impacter l'expérience client, en raison notamment de l'allongement des délais d'installation et de réparation.	MT	Section "Économie circulaire"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	En amont, activités propres, en aval
L'adoption de modèles circulaires dépend également de la demande et de la maturité des clients. Par exemple, investir massivement dans des appareils reconditionnés pourrait offrir des retours limités si le marché n'est pas encore prêt à les adopter pleinement.	MT	Section "Économie circulaire et déchets"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	En aval
Si la santé des collaborateurs est affectée par un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, un manque d'autonomie ou l'impact des conditions de travail sur la vie personnelle, elle pourrait également avoir des implications financières. Elle pourrait nuire à notre attractivité en tant qu'employeur et entraîner un taux de rotation élevé. De plus, les amendes potentielles et les frais de contentieux constituent également un facteur de risque.	MT	Section "Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres
Le principal risque auquel nous sommes confrontés est la perte potentielle de talents et l'émergence de dynamiques d'équipe malsaines en raison d'un environnement de travail non inclusif. Une atmosphère peu accueillante peut entraîner un désengagement, une perte de productivité et des taux de rotation élevés, et affecter négativement notre image en tant qu'employeur ainsi que notre productivité globale.	LT	Section "Diversité et inclusion"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres, en aval
Dans la frénésie des changements technologiques, les compétences acquises aujourd'hui pourraient bien être obsolètes demain. Dans le secteur des technologies et des télécommunications, le défi consiste donc à offrir des opportunités d'apprentissage pertinentes et adaptées aux besoins futurs du secteur, ce qui nécessite une compréhension approfondie des tendances du marché et des progrès technologiques.	MT	Section "Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres
La pénurie de talents technologiques sur le marché rend impératif pour une organisation comme la nôtre d'investir dans des programmes de perfectionnement et de reconversion afin d'améliorer les compétences digitales de notre main-d'œuvre actuelle. Ces mesures proactives sont essentielles pour rester compétitifs et renforcer un capital humain résilient et adaptable. Elles permettent également à l'entreprise de se protéger contre les risques financiers en cas de restructuration massive due à la dégradation de la préparation des talents.	MT	Section "Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Le Groupe est exposé au risque d'être tenu responsable d'infractions aux réglementations sociales et du travail, ou à son Code de conduite des fournisseurs. Ces infractions pourraient entraîner des amendes ainsi que des risques opérationnels (perturbations de la chaîne d'approvisionnement, par exemple) et des risques de réputation (comme la perte d'entreprises clientes), susceptibles d'affecter nos performances financières.		CT MT LT	Section "Travailleurs dans la chaîne de valeur"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	En amont, activités propres, en aval
Le déploiement de nouveaux sites d'antennes pour les réseaux mobiles comporte également des risques. Les communautés concernées peuvent exprimer des préoccupations d'ordre esthétique et, souvent, opposer une résistance due au syndrome NIMBY (Not In My Back Yard). Des questions sur l'impact des ondes électromagnétiques sur la santé sont également soulevées. Ces débats peuvent retarder l'obtention des permis d'environnement et de construction, ralentissant ainsi le déploiement du réseau. Ils peuvent également entraîner l'adoption de réglementations plus strictes, comme le cadre réglementaire de la 5G à Bruxelles et en Wallonie.		CT MT	Section "Communautés locales"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	Activités propres, en aval
Ne pas répondre aux préoccupations des citoyens ou maintenir de bonnes relations avec les communautés concernées expose Proximus à des risques réputationnels. Une telle attitude peut entraîner une perte de confiance, générer une mauvaise publicité et un bouche-à-oreille négatif. Ce dommage réputationnel pourrait se traduire en fin de compte par un impact financier négatif en raison d'une baisse de la fidélité client et des ventes.		CT MT	Section "Communautés locales"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Activités propres, en aval
Proximus s'expose à des risques importants si elle ne respecte pas les réglementations en matière de protection des données. L'entreprise pourrait faire face à des amendes considérables, des demandes de dédommagement, ainsi qu'à des perturbations opérationnelles telles que des interdictions temporaires de traitement des données. Elle pourrait également faire l'objet d'une surveillance accrue de la part des autorités de protection des données. En outre, un préjudice à la réputation pourrait éroder la confiance des clients et des partenaires envers Proximus, entraînant potentiellement une perte d'activité, une baisse du cours de l'action et une diminution de la confiance des investisseurs.		CT MT LT	Section "Protection des données"		Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Les cybermenaces représentent des risques majeurs pour la sécurité de Proximus, ainsi que pour ses clients et fournisseurs. Ces risques incluent des pertes financières importantes, qu'il s'agisse de coûts directs (paiements de ransomware, amendes légales) ou de pertes de chiffre d'affaires dues à des interruptions de service ou à une perte de confiance des clients.		CT MT LT	Section "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Investir dans l'innovation technologique a des implications économiques et peut entraîner des erreurs et des inconvénients, tels qu'un investissement élevé en R&D, le risque que certaines technologies ne soient pas déployables, le risque d'investir dans les mauvaises technologies, ainsi que des défis liés à la monétisation des innovations.		CT MT LT	Section "Technologie et innovation"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Dans un contexte où les réglementations ESG et les normes industrielles ne cessent d'évoluer, des entreprises comme Proximus risquent d'être à la traîne. L'internationalisation de nos activités entraîne par ailleurs une complexité accrue en matière de conformité. Ne pas respecter les lois et réglementations de la concurrence à l'échelle mondiale pourrait nuire à notre réputation et entraîner une perte de confiance de la part des parties prenantes clés, ainsi que des sanctions financières – des risques qui pourraient avoir un impact financier sur Proximus.		CT	Section "Conduite d'entreprise"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Activités propres, en aval

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Compte tenu du grand nombre de collaborateurs, de sous-traitants et de partenaires commerciaux avec lesquels nous travaillons, porter nos politiques à la connaissance de chacun est un défi permanent.		CT	Section "Conduite d'entreprise"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres, en amont et en aval
Tout cas de corruption, pot-de-vin, délit d'initié ou conflit d'intérêts impliquant Proximus pourrait porter atteinte à la réputation de notre entreprise. Outre leurs répercussions juridiques, ces événements pourraient également nuire au moral des équipes et compromettre la santé financière de l'entreprise.		CT	Section "Conduite d'entreprise"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif	Activités propres, en aval

Opportunités matérielles

Description	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Une offre de produits bas carbone répond non seulement aux défis du changement climatique, mais elle nous procure également un avantage concurrentiel : elle nous permet de renforcer notre préparation réglementaire et de réaliser des économies, notamment grâce à une réduction de la consommation d'énergie ou de matières premières.	CT MT	Section "Atténuation du changement climatique"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Activités propres, en amont et en aval
L'évolution du paysage énergétique représente une opportunité pour le Groupe Proximus de proposer des produits et services (ICT) innovants, permettant à ses clients de réduire leur consommation d'énergie. Cette offre permettrait d'acquérir de nouveaux clients tout en contribuant à une diminution globale de la consommation énergétique au sein de la société.	CT MT	Section "Énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Activités propres, en amont et en aval
Investir dans des infrastructures et des solutions écoénergétiques et bas carbone peut faciliter l'accès de Proximus à des sources de financement durable, telles que les emprunts durables et les obligations vertes, et soutenir ainsi les investissements à long terme.	CT MT LT	Atténuation du changement climatique		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique	Activités propres, en amont et en aval
Il existe un potentiel d'expansion de la récupération et du reconditionnement du matériel pour inclure les appareils professionnels et davantage d'équipements réseau. Cela pourrait générer des économies supplémentaires ou même ouvrir de nouvelles sources de revenus grâce à la revente.	MT	Section "Économie circulaire et déchets"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	En aval
Proposer un environnement de travail sain et sûr permet de réduire les coûts en prévenant les accidents du travail et les maladies professionnelles.	CT MT LT	Section "Santé et sécurité des travailleurs"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres
En proposant des conditions de travail flexibles, Proximus peut augmenter son attractivité. Ces conditions de travail flexibles augmentent la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, renforcent notre culture et maintiennent la cohésion au travail.	CT MT LT	Section "Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres
Nous offrons un package salarial compétitif, équitable et attrayant sur le marché et créons un environnement de travail positif et sûr, où chaque individu est respecté, écouté, valorisé et traité de manière égale et équitable, indépendamment de son origine. Cette politique nous permet d'attirer et de fidéliser les talents nécessaires pour atteindre nos ambitions stratégiques.	CT	Section "Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
Nos efforts en matière de diversité et d'inclusion nous permettent de mieux respecter les normes légales et réglementations en constante évolution en matière de harcèlement, de discrimination et d'accessibilité, et réduire ainsi les risques qui y sont liés. La mise en place d'équipes équilibrées et diverses en termes de talents permet à Proximus de se profiler comme une entreprise innovante répondant aux besoins d'un marché diversifié. Cela renforce également notre attractivité auprès de gros clients et investisseurs attachés à la durabilité et à l'inclusion.		CT MT LT	Section "Diversité et inclusion"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres, en aval
Dans un contexte de guerre des talents, notre politique d'inclusion nous permet d'attirer une plus grande diversité de talents et de renforcer ainsi nos équipes ainsi que notre positionnement en tant qu'employeur de choix. L'inclusion stimule également notre culture de développement et de feedback, l'engagement de nos collaborateurs et notre créativité pour relever les défis futurs d'un monde digital.		CT MT LT	Section "Diversité et inclusion"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres, en aval
Les opportunités émergent de la capacité à exploiter le potentiel d'une main-d'œuvre bien formée. Si une entreprise parvient à perfectionner et reconvertir efficacement ses collaborateurs, elle peut acquérir un avantage concurrentiel sur le marché. Elle peut innover et s'adapter aux changements, et développer ainsi de nouveaux produits, services et modèles économiques. Par ailleurs, un engagement en faveur d'un apprentissage permanent peut attirer des talents de premier plan à la recherche d'employeurs investissant dans leur développement professionnel.		CT MT LT	Section "Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif	Activités propres, en aval
Cependant, si ces interactions sont menées de manière authentique et constructive, elles offrent l'opportunité de mieux comprendre les attentes des communautés et de faciliter les processus d'approbation des permis, et par conséquent le déploiement du réseau.		CT MT LT	Section "Communautés locales"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours	Propre personnel
Proximus a la possibilité de renforcer sa position en garantissant un traitement conforme, éthique, sécurisé et transparent des données à caractère personnel. Cela renforcerait son engagement en faveur de la protection des données à caractère personnel et la confiance, ce qui améliorerait sa réputation et créerait de nouvelles opportunités commerciales.		CT	Section "Protection des données"		Garantir la cybersécurité de nos clients Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	Activités propres
Selon le rapport d'enquête sur la cybersécurité 2024 de Proximus NXT, une entreprise sur trois au Benelux a connu au moins un incident de cybersécurité en 2023. Dès lors, en investissant dans la cybersécurité, nous favorisons également la croissance durable de notre entreprise au-delà des opérations télécoms.		CT MT LT	Section "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	Activités propres, en aval
La numérisation offre d'importantes opportunités de développement économique et social, bien qu'elle représente un défi complexe et multidimensionnel. La demande croissante de connectivité constitue une opportunité commerciale pour Proximus. Investir dans des produits et services sûrs, accessibles et inclusifs, tout en renforçant les compétences numériques des individus, soutient non seulement le développement social, mais contribue également à la croissance de notre chiffre d'affaires. En élargissant notre portée à de nouveaux segments de population et en créant des services numériques conviviaux, nous renforçons les bases de notre succès à long terme.		CT MT LT	Section "Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitale, et dans le développement des compétences	En aval

Description	Type	Horizon temporel	Gestion de l'impact, stratégie et performance	bold2025 Piliers stratégiques	Engagements	Chaîne de valeur
L'innovation offre de nombreuses opportunités à Proximus, la principale étant de stimuler la croissance économique en développant de nouveaux produits et services, tout en ouvrant de nouveaux marchés et segments de clientèle. Le déploiement de la technologie gigabit permet d'offrir des services plus rapides et plus fiables, générant ainsi de nouvelles sources de revenus et une satisfaction client accrue. L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) optimise la gestion du réseau, anticipe les besoins de maintenance et personnalise l'expérience client, renforçant ainsi l'efficacité et l'innovation. L'adoption de technologies plus écologiques et de pratiques durables contribue à réduire l'impact environnemental et répond à la demande croissante des clients souhaitant limiter leur empreinte carbone. En créant des écosystèmes d'innovation basés sur une collaboration multi-acteurs avec le monde académique, des partenaires et des clients, Proximus peut développer des solutions intelligentes et durables, tant pour l'industrie que pour les particuliers.		CT MT LT	Section "Technologie et innovation"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours Garantir la cybersécurité de nos clients	Activités propres, en aval
Fondée sur des normes éthiques élevées et un engagement fort envers le respect des cadres juridiques et réglementaires, y compris les réglementations ESG, notre culture d'entreprise représente pour nous un formidable atout. Elle renforce la confiance dans nos relations avec les entreprises et le secteur public, contribuant ainsi au maintien et à la croissance de notre chiffre d'affaires dans le segment Entreprise, tant sur le marché domestique qu'à l'international.		CT MT LT	Section "Conduite d'entreprise"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Activités propres, en amont et en aval
Un lobbying stratégique et éthique peut être utilisé de manière efficace pour obtenir des subventions visant à soutenir les investissements nécessaires, réduire les obstacles et garantir la continuité et l'expansion des activités.		LT	Section "Interactions politiques et activités de lobbying"		Appliquer les normes éthiques et de conformité les plus élevées	Activités propres

Prochaines étapes

Dans le cadre de notre prochain cycle stratégique, qui sera développé tout au long de l'année 2025, nous intégrerons les trois exercices distincts (élaboration d'une nouvelle stratégie, ADM et ERM) dans un seul et même processus. Ces exercices s'appuient sur notre dialogue avec les parties prenantes, des informations prévisionnelles ainsi qu'une analyse des IRO et des risques et opportunités commerciaux.

Stratégie de durabilité de Proximus

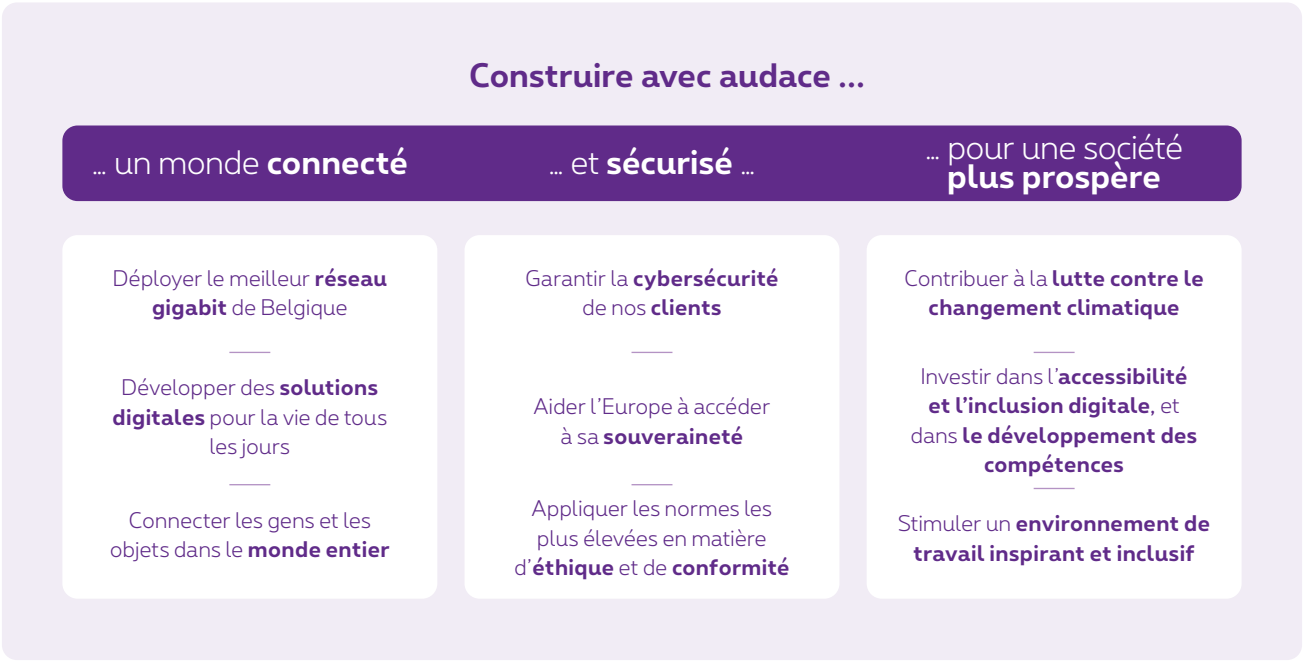
bold2025

En 2023, nous avons lancé notre nouveau cycle stratégique baptisé bold2025. Le moment était opportun pour réfléchir à notre mission et au rôle plus large que nous entendions jouer dans la société. Notre nouvelle mission, “Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère”, cerne au plus près l’ADN de notre entreprise.

Pour plus d’informations sur notre mission, voir le chapitre “Le Groupe Proximus en bref”.

Avec bold2025, nous nous engageons à créer une valeur durable pour toutes nos parties prenantes grâce à une stratégie de croissance inclusive intégrant pleinement nos neuf engagements ESG. Guidés par notre mission, ces engagements s’articulent autour de ces trois dimensions :

- construire un monde connecté ;
- veiller à ce que ce monde soit sécurisé ;
- et enfin, maximiser notre impact concret, notamment en termes de climat et d’inclusion.



Pour plus d’informations sur nos engagements dans le cadre de bold2025, voir le chapitre “Le Groupe Proximus en bref”.

Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable

Sur un total de dépenses d'investissement (CAPEX) de 1,36 milliard EUR, nous avons investi 42 % (565 millions EUR) en CAPEX durable (investissements dans la fibre, le réseau mobile, le backbone et la simplification du réseau) et 5 % (67,5 millions EUR) dans l'économie circulaire (achat de modems, décodeurs et répéteurs par le Groupe Proximus et commercialisation sous forme de services dans le cadre d'un modèle de location). Le CAPEX durable englobe les ressources financières allouées au plan d'action contre le changement climatique. Il est conforme aux informations publiées dans le cadre de la taxonomie[5] : les investissements dans les réseaux de télécommunication sont exclus des activités éligibles à la taxonomie européenne et viennent par conséquent s'y ajouter. Notre CAPEX lié à l'économie circulaire est entièrement rapporté sous l' "Activité 5.5 Product-as-a-service et autres modèles de services circulaires orientés vers l'utilisation et les résultats".

En 2024, nous avons consacré 26 millions EUR de CAPEX à l'amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs. Ce montant englobe principalement nos dépenses pour assurer la durabilité et la sécurité de notre portefeuille immobilier. Il inclut également nos actions visant à améliorer l'expérience digitale de nos collaborateurs, afin de garantir un environnement de travail transparent et efficace.

En 2024, nous avons également consacré 14,5 millions EUR d'OPEX à la mobilité verte pour soutenir la décarbonation de notre flotte. Nous avons notamment soutenu le leasing de véhicules électriques ainsi que les options de transport en commun pour nos collaborateurs. Nous avons par ailleurs investi 49,6 millions EUR dans la requalification et le perfectionnement de nos collaborateurs.

Bien que le plan soit basé sur notre planification financière globale, nous ne disposons pas encore d'une vue d'ensemble détaillée des futurs investissements en CAPEX et OPEX consacrés au plan de transition. Les ressources financières ne sont pas spécifiées pour chaque sujet matériel et plan d'action. Nous ne rapportons que les allocations financières significatives qui dépassent 10 millions EUR.

Pour plus d'informations sur les dépenses d'investissement, voir les notes 4 et 5 des états financiers consolidés.

Plus d' informations sur les dépenses liées à la main-d'œuvre et les dépenses non liées à la main-d'œuvre dans les notes 26 et 27 des états financiers consolidés.

5 Pour plus d'informations, voir les tableaux détaillés de la taxonomie européenne relatifs aux dépenses d'investissement (CAPEX).

Informations environnementales

Changement climatique

Cette section est divisée en trois parties :

- aperçu des principaux impacts, risques et opportunités ;
- atténuation du changement climatique et énergie ;
- adaptation au changement climatique.

Nos impacts, risques et opportunités

Impacts du changement climatique

La chaîne de valeur du Groupe Proximus est à forte intensité de carbone en raison du déploiement à grande échelle de ses réseaux, de son infrastructure de réseau, des déploiements de services et de l'importance de la main-d'œuvre et du parc de véhicules. La digitalisation croissante augmente également la consommation d'énergie des clients et des utilisateurs finaux du Groupe Proximus.

Parallèlement, le déploiement de la fibre et de la 5G permet au Groupe Proximus de mieux gérer son empreinte énergétique, alors même que la demande de services digitaux continue de croître. Ces avancées technologiques ne soutiennent pas seulement nos objectifs de durabilité, mais nous permettent également de fournir des services fiables et de haute qualité à nos clients de manière efficace sur le plan énergétique.

Risques liés au changement climatique

Les risques énumérés dans cette section ont été identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité (ADM) résultant de l'Enterprise Risk Management (ERM) de Proximus.

Pour plus d'informations sur l'analyse de double matérialité, voir la section "Analyse de double matérialité" et la méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique.

Risques liés à la transition

De nouvelles réglementations pourraient nous obliger à investir considérablement dans des technologies et des processus plus propres, ce qui entraînerait une augmentation directe ou indirecte de nos coûts opérationnels. Les transitions rapides imposées par les nouvelles directives sur l'énergie (notamment l'obligation d'évoluer vers une flotte technique décarbonée) pourraient entraîner des perturbations opérationnelles. Le non-respect de ces réglementations pourrait nuire à notre réputation et nous exposer à des risques juridiques, tels que des amendes ou des litiges pour non-respect de la réglementation.

Si nos parties prenantes ne perçoivent pas nos actions de lutte contre le changement climatique comme une priorité, notre réputation pourrait en souffrir, entraînant une perte de confiance de la part des clients et une dévalorisation de la marque. La confiance des investisseurs pourrait s'affaiblir, ce qui affecterait le cours de l'action et notre accès aux capitaux. Nous pourrions également être confrontés à une surveillance réglementaire accrue, avec des amendes et des litiges juridiques potentiels. Le moral des collaborateurs pourrait baisser, ce qui aurait un effet négatif sur la productivité et la fidélisation du personnel. En outre, les concurrents s'étant davantage engagés en matière de climat pourraient prendre l'avantage en attirant davantage de clients et de talents.

L'incertitude et la prévisibilité limitée des risques à long terme du changement climatique peuvent conduire à des décisions d'investissement inadéquates. Le capital peut être mal affecté à des actifs vulnérables aux risques climatiques, entraînant des pertes financières. La sous-estimation des coûts futurs liés aux changements réglementaires, aux dommages physiques et à la rareté

des ressources pourrait nuire à notre rentabilité. Des stratégies de gestion des risques inappropriées peuvent nous exposer à des perturbations imprévues liées au climat. Par ailleurs, notre incapacité à saisir des opportunités dans des technologies et des marchés émergents durables pourrait entraver notre croissance et notre compétitivité.

Alors que l'opinion publique est de plus en plus sensibilisée et préoccupée par le changement climatique, nos clients poussent de plus en plus les entreprises avec lesquelles ils font affaire à respecter des normes environnementales plus strictes. Cette tendance s'explique par la pression réglementaire, les attentes des consommateurs et un mouvement sociétal plus large en faveur de la durabilité. À défaut de pouvoir nous aligner sur ces exigences en constante évolution, nous pourrions mettre en péril des partenariats essentiels et nos relations avec les clients, et subir ainsi un impact financier et réputationnel considérable.

Le marché européen de l'énergie peut être influencé par différents facteurs, tels que les tensions géopolitiques, la transformation du réseau électrique en raison du passage massif aux énergies renouvelables, ou la pénurie d'eau, qui peut avoir un impact sur l'exploitation des centrales nucléaires. Ces événements peuvent générer de l'incertitude, voire une volatilité des prix et des pénuries d'énergie (renouvelable), affectant à leur tour la continuité de nos activités et notre rentabilité. En outre, des risques financiers découlent de la nécessité d'investir dans des sources d'énergie alternatives ou des technologies à haut rendement énergétique, ce qui peut être coûteux et prendre du temps. La gestion proactive de ces risques est essentielle pour maintenir la stabilité opérationnelle et la santé financière.

Le passage de nos clients à de nouveaux produits et services économes en énergie, comme nos nouvelles Internet Boxes, nécessite un investissement important de notre part. Ce risque est accru par la rotation rapide des produits due à l'accélération de l'innovation dans les technologies à haut rendement énergétique. De nouveaux produits plus efficaces faisant régulièrement leur apparition, Proximus doit continuellement investir dans des mises à jour pour rester compétitive et répondre aux normes réglementaires. Ce besoin d'investissement permanent peut peser sur les ressources financières et avoir un impact sur la rentabilité.

Risques physiques

Les phénomènes météorologiques extrêmes devraient devenir plus fréquents et plus vastes, même dans des zones jusqu'à présent considérées comme à faible risque. Ces événements représentent une menace sérieuse pour nos actifs télécoms et ICT. En 2021, les inondations ont causé d'importants dégâts en Wallonie et ont eu des effets néfastes sur les activités du Groupe Proximus. Pareils événements ont par ailleurs un impact sur les coûts opérationnels, en raison de la nécessité de remplacer les actifs endommagés. Ils réduisent également notre chiffre d'affaires en raison de l'indisponibilité des services.

L'augmentation des précipitations telles que la pluie, la grêle ou la neige entraîne également un risque accru d'érosion et de dommages à long terme sur les structures de transport, ce qui pourrait endommager les câbles et les bâtiments techniques. Par ailleurs, les vagues de chaleur pourraient être plus fréquentes à l'avenir, en raison de l'augmentation des températures à l'échelle mondiale. Une vague de chaleur est définie comme une période de cinq jours consécutifs ou plus avec des températures supérieures à 30°C. Les vagues de chaleur peuvent également entraîner une augmentation des coûts d'exploitation en raison des dommages causés aux infrastructures ou de l'augmentation de la maintenance et de la consommation d'énergie.

Nous avons procédé à une analyse des effets potentiels du changement climatique sur notre infrastructure en Belgique. Selon cette analyse et compte tenu des procédures actuellement en place, le risque de perturbation de nos processus opérationnels à court et moyen terme est faible. En cas d'événements météorologiques extrêmes, des procédures ont été élaborées pour rétablir la continuité de nos activités le plus rapidement possible. L'exercice a été mené conformément aux exigences légales de l'IBPT (Institut belge des services postaux et des télécommunications), l'organisme fédéral de réglementation chargé de réguler le marché des communications électroniques.

Proximus est affectée par le changement climatique, mais sa chaîne d'approvisionnement l'est également. Les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les inondations, les ouragans et les sécheresses peuvent perturber la production et le transport, entraînant des retards et une augmentation des coûts. La raréfaction des ressources due à l'évolution des conditions climatiques peut également affecter la disponibilité des matières premières, entraînant une hausse des prix et des pénuries d'approvisionnement. Les tensions géopolitiques, aggravées par les migrations de masse et les conflits autour des ressources, peuvent également être une source de perturbation pour la chaîne de valeur de Proximus.

Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique

Parallèlement à notre analyse de double matérialité, nous avons eu recours à une approche spécifique pour évaluer les risques liés au changement climatique dans le cadre de l'Enterprise Risk Management (ERM) de Proximus.

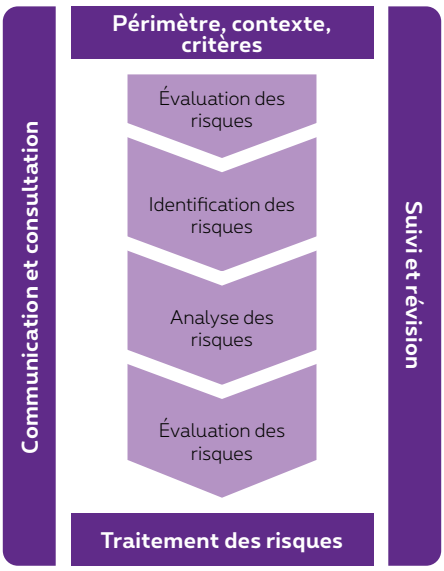
Proximus a commencé à intégrer structurellement le risque climatique dans ses processus ERM en 2022. Tous les deux ans, nous réalisons un exercice bottom-up complet d'identification et de priorisation des risques appelé "full ERM". Entre deux exercices complets, nous procédons à un exercice dit "light ERM" pour revoir les risques. Durant ces années, nous avons également réalisé une évaluation distincte spécifiquement axée sur le risque climatique.

Nous avons défini le périmètre d'évaluation des risques liés au changement climatique au niveau du Groupe, en accordant une attention particulière à nos filiales BICS et Telesign, en raison de leur taille opérationnelle et de leurs caractéristiques uniques. Les autres filiales du Groupe Proximus ont été couvertes par le biais d'une consultation des parties prenantes[6]. Nous avons identifié les domaines clés de notre chaîne de valeur en segmentant les parties prenantes en différents groupes et en nous concentrant sur trois facteurs critiques :

- la mesure dans laquelle ils ont une influence directe sur les principales activités du Groupe Proximus ;
- la disponibilité des données relatives aux activités commerciales tout au long de la chaîne de valeur ;
- l'expertise des parties prenantes, afin d'obtenir des informations pertinentes.

Le cadre de gestion des risques liés au changement climatique de Proximus s'appuie sur les principes et les lignes directrices énoncés dans la norme ISO 31000. Celle-ci fournit une approche structurée et standardisée pour établir des processus de gestion des risques. Nous utilisons les techniques pertinentes décrites dans la norme ISO 31010 pour effectuer l'évaluation des risques. Ces techniques nous aident à évaluer et à analyser les risques associés au changement climatique, y compris les risques physiques (aigus et chroniques), tels que définis par le règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission, et ceux liés à la transition vers une économie à faible émission de carbone (risques politiques et juridiques, technologiques, de marché et de réputation), sur la base de la classification de la TCFD.

Le schéma suivant illustre les principales étapes du processus d'évaluation des risques :



Nous avons choisi des scénarios de changement climatique basés sur le cadre publié par le Réseau pour le verdissement du système financier (Network for Greening the Financial System – NGFS). Ce réseau mondial de banques centrales et de superviseurs vise à renforcer le rôle du secteur financier dans la gestion des risques climatiques et environnementaux.

6 À l'exception de Route Mobile et de Fiberklaar, qui ont rejoint Proximus en 2024.

Sur la base de ce cadre, nous avons sélectionné trois scénarios climatiques futurs prévoyant trois trajectoires de température différentes : le scénario "net-zéro divergent" (+1,5°C), le scénario de la "transition retardée" (+1,8°C) et celui des "politiques actuelles" (+3°C). Nous déterminerons si les scénarios sont toujours applicables ou s'il convient de les adapter chaque année.

Ces différents scénarios, associés à trois périodes distinctes, ont créé le contexte d'évaluation des risques. Ces périodes sont les suivantes :

- court terme (0-3 ans) ;
- moyen terme (3-10 ans) ;
- long terme (10-25 ans).

Le choix des horizons temporels est indiqué dans la section "Informations générales". Pour l'identification des risques potentiels liés au changement climatique, nous avons consulté des publications de grands cabinets de conseil en gestion, de la Banque européenne d'investissement, de HSBC Research et du Forum économique mondial. Nous avons procédé à la sélection finale et à la priorisation des risques dans le cadre d'ateliers et d'entretiens avec différentes parties prenantes, tant internes qu'externes. L'impact potentiel d'un risque est déterminé à l'aide d'un tableau d'impact.

Les échelles d'impact utilisées pour l'évaluation des risques vont de "faible" pour les impacts d'une valeur inférieure à 100.000 EUR, à "très élevé" pour les impacts supérieurs à 12,5 millions EUR (conformément à la politique de délégation de pouvoirs de l'entreprise et à la méthodologie de gestion des risques opérationnels). Cet alignement garantit le respect, lors de l'évaluation des risques, des seuils financiers à partir desquels les différents niveaux de pouvoir de décision sont appliqués. Dans les cas où les risques ne peuvent être quantifiés en termes financiers, tels que les atteintes à la réputation, les problèmes de conformité, l'efficacité opérationnelle ou la disponibilité des systèmes et des plateformes, nous utilisons une échelle d'impact qualitative. Cette échelle qualitative est également alignée sur l'échelle d'impact financier afin de garantir une approche équilibrée et comparable lors de l'évaluation des différents types de risques.

Pour chacun des risques identifiés, nous avons déterminé la probabilité d'occurrence sur une échelle de 1 à 5 (1 étant hautement improbable et 5 hautement probable).

La combinaison de l'échelle d'impact et de l'échelle de probabilité aboutit à un positionnement sur une matrice de risques qui conduit à la qualification finale des risques identifiés. Le tableau ci-dessous présente le résultat de l'analyse des risques.

Causes des risques	Risques liés au changement climatique	Ambition politique	Court terme	Moyen terme	Long terme
Changements de politique	1. Introduction de politiques liées au changement climatique (y compris gouvernementales). Risque de transition.	1,5°C	Faible	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	2. Concurrence pour des énergies vertes rares. Risque de transition.	1,5°C	Moyen	Élevé	Élevé
		1,8°C	Moyen	Élevé	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Faible
Marché	3. Risque accru lié à la sous-traitance et à la chaîne d'approvisionnement, celles-ci étant également exposées à l'impact du changement climatique. Risque physique.	1,5°C	Moyen	Moyen	Élevé
		1,8°C	Faible	Moyen	Élevé
		3°C	Faible	Moyen	Moyen
Réputation	4. Perception des parties prenantes externes/clients non conforme aux efforts de Proximus. Risque de transition.	1,5°C	Moyen	Élevé	Élevé
		1,8°C	Faible	Moyen	Élevé
		3°C	Faible	Faible	Moyen
Évolution du climat – Phénomènes météorologiques extrêmes	5. Une connaissance insuffisante des risques à long terme du changement climatique peut avoir une incidence sur les décisions d'investissement et la résilience des infrastructures. Risque de transition et risque physique.	1,5°C	Faible	Faible	Faible
		1,8°C	Faible	Moyen	Moyen
		3°C	Faible	Moyen	Élevé

Les risques identifiés ci-dessus sont énumérés et détaillés dans les sections "Risques de transition" et "Risques physiques".

Nos principales opportunités liées au changement climatique

En proposant des produits bas carbone, Proximus a l'occasion de se démarquer sur le marché. En effet, la demande des consommateurs pour des produits plus verts ne cesse de croître. Répondre à cette demande permet d'attirer des clients soucieux de l'environnement. Globalement, une offre de produits bas carbone répond non seulement aux défis du changement climatique, mais elle nous procure également un avantage concurrentiel : elle nous permet de renforcer notre préparation réglementaire et de réaliser des économies, notamment grâce à une réduction de la consommation d'énergie ou de matières premières.

Investir dans des infrastructures et des solutions écoénergétiques et bas carbone peut faciliter l'accès de Proximus à des sources de financement durable, telles que les emprunts durables et les obligations vertes, et soutenir ainsi les investissements à long terme.

Politiques

La politique environnementale du Groupe Proximus renforce notre volonté d'identifier et de réduire nos impacts environnementaux en minimisant l'utilisation de matières premières et d'énergie, et en évitant les substances appauvrissant la couche d'ozone, telles que les CFC ou les HCFC.

Notre Code de conduite s'applique à tous les collaborateurs de Proximus. Il souligne le rôle de notre entreprise dans la lutte contre le changement climatique et l'importance de la contribution de notre personnel dans la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone.

Notre Code de conduite des fournisseurs précise nos attentes à l'égard de nos fournisseurs dans le cadre de nos objectifs climatiques. Ces attentes portent sur (i) la publication d'informations sur leur empreinte GES, (ii) la définition d'objectifs publics de réduction des émissions scientifiquement fondés et (iii) la communication de leur feuille de route en matière de réduction des émissions et de transition vers les énergies renouvelables. De plus, l'approvisionnement en substances appauvrissant la couche d'ozone est interdit, sauf autorisation explicite de Proximus.

La politique d'achats du Groupe Proximus met en avant notre Supplier Engagement Program. Ce programme définit le cadre de notre collaboration avec les plus gros émetteurs de carbone parmi nos fournisseurs, qui sont essentiels pour décarboner notre chaîne d'approvisionnement. En outre, cette politique impose l'inclusion des émissions des produits comme critère d'évaluation dans tous les dossiers d'achat.

La **gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management – BCM)** de Proximus joue un rôle essentiel pour garantir la gestion optimale des risques physiques potentiels liés au changement climatique pour le Groupe Proximus[7]. Elle garantit la capacité de l'entreprise à continuer de fournir des produits et services à un niveau acceptable en cas d'incidents majeurs, y compris lors d'événements météorologiques extrêmes. Cette politique d'entreprise est revue tous les deux ans ou après tout changement organisationnel significatif susceptible de l'impacter. Le Group Corporate Affairs (GCA) Lead est responsable de la gestion globale de la continuité des activités chez Proximus, ainsi que de l'examen et de l'approbation bisannuels de cette politique.

Toutes nos politiques sont disponibles sur le site web de Proximus, à l'exception de la politique d'approvisionnement et de la politique de continuité des activités, qui sont uniquement disponibles sur l'intranet de Proximus.

Pour plus d'informations sur nos politiques, voir la section "Conduite des affaires".

7 Toute l'infrastructure de Proximus se situe en Belgique et au Luxembourg. Les activités internationales ne sont pas matérielles pour cet enjeu.

Atténuation du changement climatique et énergie

Contexte

Bien qu'il contribue aux émissions de gaz à effet de serre, le secteur télécom joue un rôle important dans la lutte contre le changement climatique en favorisant le déploiement de solutions innovantes. Proximus reconnaît la nécessité cruciale d'atténuer le changement climatique et s'engage pleinement dans cet effort mondial. Ainsi, en 2022, nous nous sommes engagés à respecter les objectifs scientifiques validés par la Science Based Targets initiative (SBTi). En alignant nos stratégies sur les exigences de la SBTi, nous visons à réduire considérablement notre empreinte carbone et à promouvoir des pratiques durables au sein de notre chaîne de valeur et du secteur.

La consommation d'énergie est une pierre angulaire de la transition vers zéro émission nette, avec un objectif européen d'au moins 42,5 % d'énergies renouvelables d'ici 2030. Cette transition repose sur un cadre réglementaire solide. Ces dernières années, le marché de l'énergie a traversé une volatilité sans précédent, accentuée par des tensions géopolitiques et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. La guerre en Ukraine, en particulier, a entraîné d'importantes fluctuations des prix de l'énergie, soulignant la nécessité d'une stratégie énergétique à la fois résiliente et modulable. Dans ce contexte extrêmement mouvant, le Groupe Proximus reste déterminé à contribuer à la transition verte de l'Union européenne, tout en évoluant avec agilité dans un marché complexe.

L'enjeu matériel de l'énergie se concentre sur la gestion de la production et de la consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, y compris la transition vers des sources renouvelables et le déploiement de systèmes et produits écoénergétiques. Pour Proximus, il englobe également l'énergie consommée par nos fournisseurs et celle consommée par nos produits et dans le cadre de nos propres activités.

Conformément à l'Accord de Paris, l'atténuation du changement climatique consiste à réduire les émissions de CO_2 et d'autres gaz à effet de serre, afin de limiter la hausse prévue des températures moyennes mondiales à un niveau nettement inférieur à 2 °C, tout en poursuivant les efforts pour la contenir à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Ce processus implique une décarbonation de nos propres activités ainsi qu'une réduction des émissions de notre chaîne de valeur (en amont et en aval).

Ressources et responsabilités

L'atténuation du changement climatique et la gestion de l'énergie sont gérées de manière centralisée par l'équipe Sustainability du Groupe Proximus, qui agit comme un centre d'excellence. Cette équipe assure la supervision des actions exécutées dans les différents départements, avec une gouvernance transversale en place pour les investissements CAPEX. Le changement climatique est l'un des enjeux discutés dans nos comités ESG bimensuels, qui se tiennent au niveau du Proximus Leadership Squad. Pour plus d'informations, voir la section "Informations générales".

Conformément à la gouvernance globale du Groupe en matière de développement durable, la stratégie énergétique de Proximus est validée par le Conseil d'Administration et intégrée dans notre plan stratégique. Notre stratégie énergétique est mise en œuvre par l'Energy Tribe, une équipe transversale dirigée par un Energy Lead. Cette équipe se compose de représentants des départements internes concernés et s'organise autour de la stratégie énergétique, de l'approvisionnement, de la consommation, de l'innovation, de l'acquisition de données, des finances et de la communication. Son rôle est de promouvoir la thématique de l'énergie et de coordonner et suivre les différentes initiatives énergétiques mises en œuvre par les Business Units responsables.

Les ressources sont allouées dans l'ensemble du Groupe en fonction des initiatives spécifiques en matière de climat et d'énergie mises en œuvre. La nature de chaque initiative détermine l'équipe à la tête des opérations (équipe Fleet, équipe Procurement, équipe en charge des équipements chez les clients ou Consumer Business Unit). Des équipes dédiées assurent la communication des ambitions de durabilité de notre Groupe à nos filiales et répondent également à toutes les questions que les filiales pourraient avoir.

Objectifs stratégiques

Le Groupe Proximus s'engage à atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2040, sur la base de l'année de référence 2020. C'est dix ans avant l'objectif de 2050 fixé pour la Belgique. Cet objectif, validé par la Science Based Target initiative (SBTi), implique une réduction d'au moins 90 % de nos émissions totales directes et indirectes et le recours à des

technologies de décarbonation pour les émissions restantes (moins de 10 %). Cet objectif ambitieux est conforme à celui des leaders du secteur. En réduisant notre impact climatique, en anticipant les évolutions réglementaires, en diminuant notre dépendance aux combustibles fossiles, en renforçant la résilience de notre chaîne d'approvisionnement et en assurant des relations durables avec nos clients et partenaires, nous gérons également nos risques et opportunités liés au climat (IRO).

En 2024, à la suite d'une adaptation majeure de la méthodologie de comptabilisation des émissions de GES, nous avons entamé une révision de nos objectifs SBTi. Nous avons ajusté nos objectifs pour 2030 en suivant une trajectoire intersectorielle alignée sur le scénario de 1,5 °C. Les nouveaux objectifs à court terme du Groupe Proximus sont les suivants :

- Réduire de 66 % les émissions absolues de GES pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020 (contre -95 % auparavant).
- Réduire de 42 % les émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020 (contre -60 % auparavant).
- Continuer à nous approvisionner tous les ans en électricité 100 % renouvelable jusqu'en 2030.

Proximus a toujours l'ambition d'atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2040.

Ces objectifs ont été validés par la SBTi en novembre 2024 et sont parfaitement conformes aux limites définies dans le cadre de notre inventaire de GES, qui s'appliquent à 100 % de nos émissions dans les scopes 1, 2 et 3.

Notre nouvel objectif pour le scope 1 est conforme au rythme nécessaire pour réaliser nos plans actuels d'électrification de la flotte et de décarbonation des bâtiments. Alors que l'électrification de notre flotte de voitures de société bat son plein, les alternatives adaptées aux véhicules utilitaires restent limitées sur le marché, ce qui ralentit leur transition. Concernant la décarbonation de nos bâtiments, nous avons décidé d'ajuster nos plans pour mieux les aligner sur notre stratégie immobilière à long terme. Cette décision vise à optimiser l'efficacité de nos investissements et à éviter, par exemple, le déploiement de pompes à chaleur dans des bâtiments inadaptés à cette technologie.

Nos objectifs de réduction pour le scope 3 d'ici 2030 sont alignés sur la trajectoire de 1,5 °C, avec une réduction minimale de 42 % requise. Trois principales raisons expliquent pourquoi nous avons réévalué notre objectif. Premièrement, nous anticipons un rythme plus lent de décarbonation au sein de notre chaîne d'approvisionnement par rapport aux objectifs initialement soumis à la SBTi en 2022. Deuxièmement, nous prévoyons de raccorder activement des clients à notre réseau fibre jusqu'en 2030, ce qui entraînera un niveau d'activité plus élevé et une pression accrue sur notre objectif de réduction pour le scope 3. Troisièmement, bien que l'impact de Route Mobile sur notre empreinte carbone soit relativement limité, la contribution de Fiberklaar est nettement plus significative et influe sur notre capacité à atteindre notre objectif pour 2030.

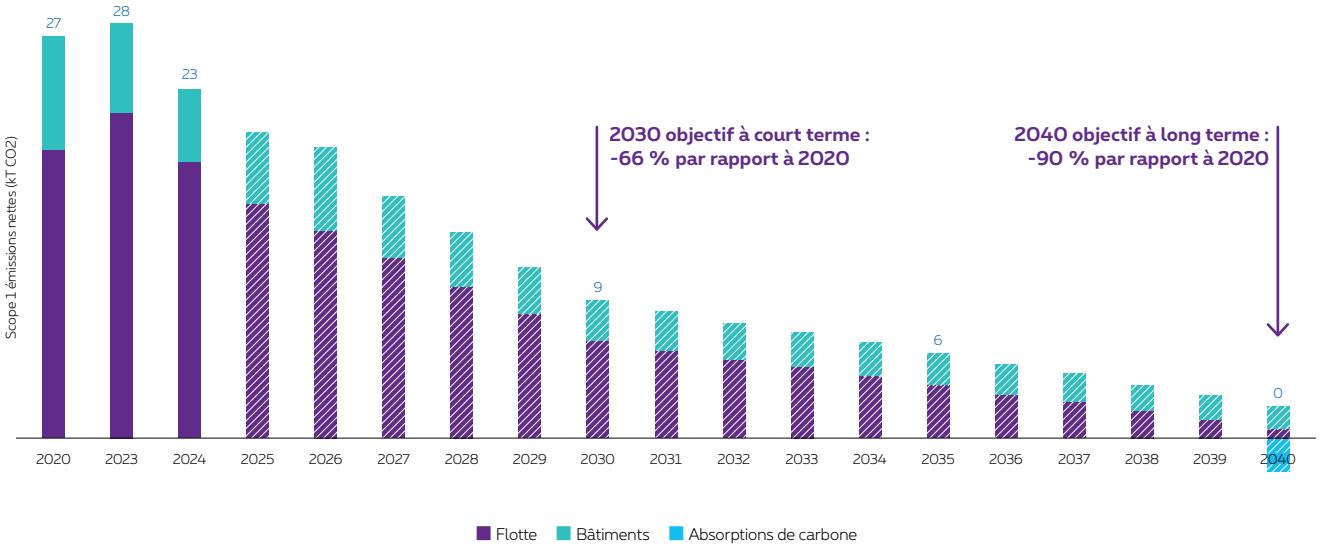
La stratégie énergétique du Groupe Proximus soutient pleinement nos ambitions climatiques. Elle nous permet de continuer à atteindre zéro émission nette de carbone pour le scope 2 grâce à un approvisionnement en électricité 100 % renouvelable dans l'ensemble du Groupe. En parallèle, elle permet à Proximus de s'adapter à la transition énergétique en cours, tout en optimisant les coûts et en minimisant son exposition à la volatilité du marché. Notre priorité absolue consiste à accroître notre efficacité énergétique en optimisant en continu la consommation d'énergie dans notre réseau, nos bâtiments et nos centres de données. Nous y parvenons en éliminant progressivement les anciennes technologies (comme le cuivre), en modernisant notre réseau (déploiement de la fibre, etc.) ou en concluant des accords de partage. Par ailleurs, l'utilisation accrue de sources d'électricité renouvelable met le réseau électrique belge de plus en plus sous pression et rend les prix du marché plus volatils. Dans ce contexte, nous explorons le potentiel de la flexibilité de la demande (adapter la consommation d'électricité en fonction de la disponibilité des énergies renouvelables et/ou des prix du marché) et du stockage d'énergie (à l'aide de batteries, par exemple).

Plan de transition climatique[8]

Notre vision

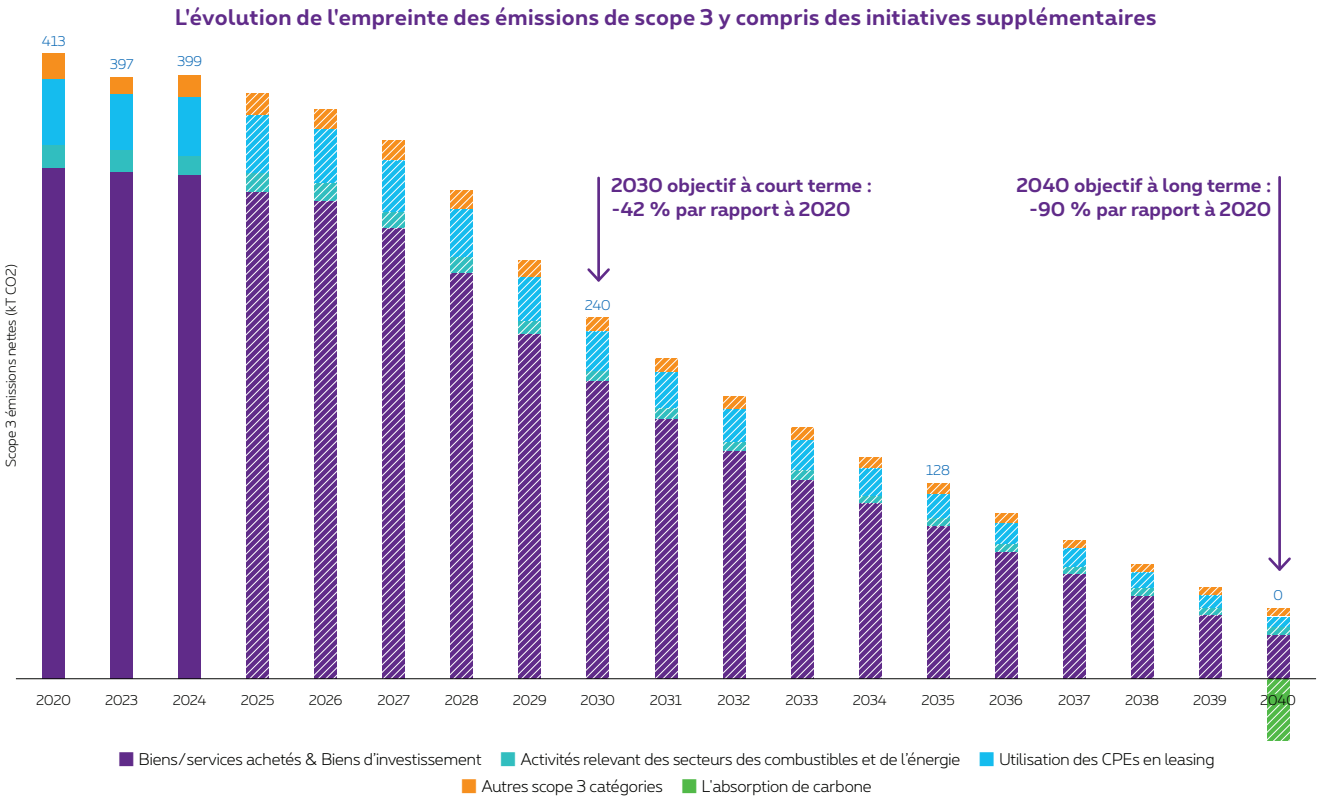
Le plan de transition climatique de Proximus incarne notre vision de la transition vers un avenir zéro émission nette. Cette transition nécessite des actions tant au sein de nos propres activités (scopes 1 et 2) que dans notre chaîne de valeur (scope 3). Pierre angulaire de notre stratégie climatique, ce plan nous aidera à atténuer les risques et à saisir les opportunités lors de notre transition vers une société bas carbone. Élaboré conformément à notre stratégie bold2025, il reflète nos prévisions actuelles en matière d'investissements à moyen et long terme et de priorités stratégiques. Développé sous la supervision de l'équipe Sustainability en collaboration avec les parties prenantes internes concernées, ce plan a été approuvé par le Proximus Leadership Squad et le Conseil d'Administration de Proximus.

L'évolution de l'empreinte des émissions de scopes 1 et 2



	2024	2030	2035	2040
Émissions de scope 1 et 2	23	9	6	0
Actions de réduction des émissions pour les scopes 1 et 2 (kt CO2e)				
Continuer à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable		0	0	0
Décarbonation de la flotte		-12	-15	-18
Décarbonation des bâtiments		-2	-3	-3

8 Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 ("loi européenne sur le climat") (JO L 243 du 9.7.2021, p. 1)



	2024	2030	2035	2040
Émissions nettes pour le scope 3 (kt CO2)	399	240	128	0
Leviers de réduction pour les émissions de scope 3 (kT CO2 par rapport à 2024)				
Transformation du réseau		-38	-71	-82
Activités sans énergie fossile		-4	-5	-6
Engagement de la chaîne d'approvisionnement		-58	-91	-120
Équipements ICT circulaires et écoénergétiques		-16	-30	-43
Autres initiatives à développer		-44	-75	-107

Le plan de transition climatique s'applique à l'ensemble du Groupe, y compris ses filiales. Actuellement, la mise en œuvre se concentre sur nos activités télécoms et ICT en Belgique et au Luxembourg, qui représentent la plus grosse part de nos émissions de GES (en 2024, nos activités domestiques représentaient 98 % de l'empreinte de GES du Groupe). Dans les années à venir, il sera cependant nécessaire de mener des actions dans toutes les entités du Groupe, en tenant compte de leurs défis et contributions spécifiques.

La réduction de nos émissions de scope 1 et 2 repose sur trois leviers principaux :

- élimination des combustibles fossiles dans nos activités grâce à l'électrification de notre flotte et des investissements dans la décarbonation des bâtiments ;
- amélioration de l'efficacité énergétique de nos réseaux et centres de données ;
- maintien d'un approvisionnement à 100 % en électricité renouvelable de manière efficace et significative.

Concernant nos émissions de scope 3, notre plan de transition climatique s'articule autour de quatre leviers principaux, alignés sur notre cœur de métier :

- transformation du réseau ;
- engagement avec la chaîne d'approvisionnement ;
- économie circulaire et évolution du modèle économique ;
- engagement interne et externe avec nos principales parties prenantes.

Sur la base de nos hypothèses et estimations actuelles, nous anticipons un écart entre nos prévisions d'émissions et nos ambitions pour 2030 (écart de 44 kt CO2e ou 11 %) et 2040 (écart de 107 kt CO2e ou 26 %). Cette différence souligne la nécessité d'explorer d'autres stratégies et initiatives de réduction des émissions d'ici 2030.

Les actions de transition climatique présentées sont intégrées dans notre planification commerciale et financière et contribuent au pilier "durabilité" de notre stratégie bold2025. En 2025, nous actualiserons notre stratégie commerciale triennale. Cette mise à jour sera l'occasion d'ancrer davantage le plan de transition climatique dans l'ADN de notre entreprise et ses objectifs commerciaux. Pour combler l'écart actuel, nous devrons également lancer des initiatives ambitieuses à long terme au-delà des modèles économiques traditionnels, afin de renforcer l'économie circulaire, notamment grâce à des collaborations intersectorielles.

Les émissions potentielles verrouillées de Proximus sont principalement liées à la consommation d'électricité des appareils loués à nos clients. Ce parc d'appareils fonctionnant grâce à l'électricité du réseau local, nous sommes dépendants de l'intensité carbone du réseau électrique et des investissements réalisés par les pouvoirs publics en vue d'une transition vers des sources d'énergie renouvelables. Bien que cet élément ait été pris en compte dans notre trajectoire de décarbonation, nous devrons réévaluer l'évolution du réseau électrique belge dans les années à venir afin de quantifier précisément l'impact potentiel sur notre objectif de 2040.

Décarboner nos activités

Notre flotte représente environ 80 % de nos émissions de scope 1 et constitue un axe clé pour la décarbonation de nos activités :

- Nous poursuivons l'électrification de notre flotte de voitures de société. Depuis 2023, nous commandons exclusivement des véhicules électriques pour notre flotte en Belgique, représentant plus de 85% des émissions de notre flotte. En 2024, la part des véhicules électriques dans notre parc de voitures de société est passée de 16 % à 28 %. Par ailleurs, nous offrons à nos collaborateurs des alternatives à la voiture de société grâce à des packages de mobilité complets, tels que le budget mobilité fédéral.
- Nous intégrons progressivement des véhicules électriques dans notre flotte d'utilitaires légers, en veillant à offrir un encadrement optimal à nos techniciens de terrain pendant cette transition. En 2024, 5 % de notre flotte d'utilitaires était passée à l'électrique. Parallèlement, nous renforçons notre capacité à gérer les impacts opérationnels liés aux véhicules électriques, tels que les temps de charge et l'autonomie limitée. Nous évaluons également les options disponibles pour les véhicules lourds, dont la décarbonation reste un défi plus complexe.

Notre vaste portefeuille immobilier représente également une source importante d'émissions de scope 1 (environ 20 %) et nécessite une transition vers des alternatives écoénergétiques et décarbonées :

- Grâce au déploiement de la fibre, nous optimisons notre réseau en remplaçant les bâtiments techniques énergivores par des unités compactes et hautement efficaces sur le plan énergétique.
- Pour les autres bâtiments de notre portefeuille, nous remplaçons progressivement les systèmes de chauffage au mazout par des pompes à chaleur électriques.

Continuer de nous approvisionner en électricité 100 % renouvelable

Proximus déploie des panneaux solaires pour générer localement de l'électricité destinée à ses bâtiments administratifs et techniques. Ceux-ci sont désormais entièrement alimentés en énergie renouvelable.

En 2023, nous avons signé un Power Purchase Agreement (PPA) avec Engie, effectif jusqu'en 2028, qui couvrira environ 20 % de l'électricité verte de Proximus et réduira notre exposition à la volatilité du marché de l'électricité. Les 80 % restants de notre consommation électrique sont couverts par des certificats d'énergie renouvelable.

Avec la croissance des sources d'électricité renouvelable en Belgique, le réseau électrique est de plus en plus sollicité, ce qui entraîne une volatilité accrue des prix de l'énergie au cours de la journée. Dans ce contexte, Proximus développe la Proximus Energy Box en collaboration avec Companion.energy. Ce logiciel innovant permettra d'intégrer les données prévisionnelles et en temps réel provenant des actifs, des contrats énergétiques et du marché de l'énergie, afin d'optimiser l'utilisation et les coûts de l'énergie renouvelable.

Pour plus d'informations, voir la section "Technologie et innovation".

Améliorer notre efficacité énergétique

La stratégie d'efficacité énergétique de Proximus repose sur des initiatives dans trois domaines principaux au sein de notre réseau :

- Modernisation de notre réseau : notre stratégie visant à construire le meilleur réseau gigabit répond également à la nécessité d'optimiser notre consommation d'énergie, tant sur le réseau fixe que mobile. La fibre consomme en soi moins d'énergie que le cuivre et garantit la pérennité du réseau. Les investissements réalisés dans nos bâtiments contribueront également à réduire notre empreinte énergétique.
- Technologies plus efficaces : parallèlement au déploiement de la fibre, nous intégrons des technologies plus modernes et plus efficaces sur le plan énergétique, tout en abandonnant progressivement les technologies plus anciennes. Ainsi, le démantèlement progressif de notre réseau cuivre et des technologies de commutation obsolètes permettra de générer des économies d'énergie substantielles dans les années à venir.
- Partage de réseau : le partage des infrastructures de réseau est un autre moyen de réduire notre empreinte énergétique et de maximiser l'utilisation du réseau. Pour plus d'informations, voir la section "Transformation du réseau".

Dans nos centres de données, nous introduisons avec succès de nouvelles technologies qui améliorent également les activités quotidiennes. Ces améliorations apportent des avantages immédiats, comme la capacité à détecter une utilisation anormale de l'énergie par des équipements individuels grâce à l'analyse avancée de données. Dans le même temps, nous introduisons progressivement de nouvelles technologies pour garantir des améliorations à long terme. Nous avons notamment introduit des unités intelligentes de distribution d'électricité, qui enrichissent nos données et nous permettent de prendre des décisions plus judicieuses. À la suite de l'acquisition de nos centres de données par Datacenter United, nos progrès devraient encore s'accélérer grâce à l'expertise de cet acheteur. En 2024, nous avons réduit notre consommation d'énergie de 2 % par rapport à 2023.

Bien que nous investissions en permanence dans l'amélioration énergétique, l'augmentation de la demande de bande passante, de stockage de données et de puissance de calcul entraîne une hausse de la consommation d'électricité dans nos réseaux et centres de données. Nos initiatives d'économie d'énergie nous permettent toutefois d'au moins compenser cette augmentation.

Transformation du réseau

Le déploiement actuel de notre réseau fibre entraînera une réduction substantielle de nos émissions de carbone liées au déploiement et à la maintenance d'ici 2030 et au-delà. Premièrement, la fibre est moins énergivore et nécessite moins de ressources et d'entretien que les réseaux cuivre. Le passage à la fibre réduit dès lors notre empreinte carbone et énergétique à mesure que nous regroupons ou désactivons progressivement nos bornes cuivre. En 2024, nous avons désactivé 190 bornes cuivre. Cette augmentation par rapport à 2023 (69 bornes désactivées) témoigne des progrès réalisés dans la transformation de notre réseau.

Deuxièmement, à la fin du déploiement de notre réseau fibre, nous réduirons progressivement les émissions exceptionnelles associées à cet investissement. D'ici 2040, nous prévoyons une réduction d'environ 9 % de nos émissions de scope 3 par rapport à 2020.

Par ailleurs, nous avons signé un protocole d'accord avec Wyre/Telenet et Fiberklaar en vue de collaborer dans le cadre du déploiement de la fibre. L'objectif est également de limiter les infrastructures réseau redondantes dans les zones moyennement peuplées. Dans les zones à faible densité de population, Proximus commencera également à offrir ses services via le réseau Hybrid Fiber Coax (HFC) de Wyre. Cette collaboration devrait nous permettre de déployer le réseau de manière plus efficace, d'éviter les doublons et de poursuivre nos ambitions en matière d'économie circulaire. Le partage d'un réseau commun nous permettra également d'exploiter les réseaux plus efficacement dans ces zones, réduisant ainsi notre empreinte carbone et énergétique. Bien qu'il ne soit pas encore possible de fournir une évaluation détaillée de l'impact sur nos émissions, nous prévoyons que ces mesures contribueront significativement à leur réduction au cours des prochaines années.

Le déploiement de réseaux mobiles 5G nécessite une augmentation du nombre d'antennes mobiles. Dans le cadre de notre ambition en matière de circularité et grâce au partage de nos sites mobiles avec Orange Belgium via MWingz, nous visons toutefois une réduction totale jusqu'à 40 % du nombre de sites d'ici 2026, tout en améliorant la couverture mobile. Ce partenariat réduira également nos émissions de scope 3 grâce à l'optimisation des opérations de maintenance des infrastructures et à l'absence de doublon au niveau des sites mobiles.

De plus, nous explorons le potentiel de l'analyse avancée de données et de l'intelligence artificielle afin d'augmenter encore l'efficacité de notre réseau 5G, tout en gérant l'impact potentiel sur nos clients mobiles.

Engagement de la chaîne d'approvisionnement

Grâce à notre Supplier Engagement Program, nous avons collaboré avec nos 150 principaux fournisseurs, qui représentent collectivement 85 % de nos émissions de scope 3 (Catégorie 1 – achat de biens et services) en 2024. Nous les encourageons et les aidons à définir des objectifs de réduction des émissions aussi ambitieux que les nôtres et à publier annuellement leurs progrès à cet égard. Ces objectifs sont intégrés dans nos clauses contractuelles, ce qui fait de nous un acteur clé de l'action climatique à travers notre chaîne de valeur.

Nous avons également collaboré avec des fournisseurs ne disposant pas encore de stratégies de durabilité établies, de rapports publiés ou d'objectifs clairs. Nous avons organisé des ateliers pour leur expliquer nos attentes et leur prodiguer des conseils afin de les aider à répondre à ces exigences. En vue de soutenir l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement de niveau 1, nous avons organisé un webinaire en présence du CEO du Groupe Proximus, au cours duquel nous avons partagé des conseils pratiques sur le calcul de l'empreinte carbone d'une organisation. Lors de ce même webinaire, nous avons clarifié nos attentes et expliqué comment celles-ci s'intègrent dans nos processus d'achat. De plus, nous avons lancé notre portail d'accompagnement des fournisseurs[9], qui propose du contenu pédagogique, de meilleures pratiques et des lignes directrices accessibles à tous.

Au-delà de notre engagement avec nos principaux fournisseurs, nous veillons également à intégrer la durabilité au cœur des décisions d'achat importantes. Nos appels d'offres contiennent des critères liés au climat pour évaluer les offres des fournisseurs. Ces critères représentent jusqu'à 20 % de la note totale de performance du fournisseur. Lors de l'attribution des contrats, des clauses climatiques ainsi que le code de conduite des fournisseurs sont intégrés à tous nos modèles de contrats.

Pour amplifier nos efforts auprès des grands fournisseurs et renforcer notre influence, nous collaborons avec nos pairs du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale. Nous avons rejoint la Joint Alliance for CSR (JAC), où nous contribuons activement aux groupes de travail sur l'engagement des fournisseurs et la réduction des émissions de carbone. Dans le cadre du programme de réduction des émissions de carbone de la JAC, nous demandons aux fournisseurs communs de réaliser une analyse du cycle de vie pour les biens prioritaires (équipements de réseau, par exemple). Nous collaborons aussi au développement de méthodes visant à réduire l'empreinte carbone et l'impact environnemental de ces biens. Nous recueillons ainsi des données précises sur les émissions au niveau des produits et assurons la réduction constante de l'impact carbone des biens que nous achetons en grande quantité.

Équipements ICT circulaires et écoénergétiques

Une part significative des émissions de scope 3 du Groupe Proximus est liée à la fabrication des appareils vendus ou loués à nos clients, au transport de ces appareils et à la consommation d'énergie nécessaire à leur utilisation. Proximus intègre les principes de l'économie circulaire dans le déploiement des équipements ICT, tant chez ses clients que dans son réseau. Nos efforts en matière de circularité, axés sur la réduction de l'utilisation de ressources vierges et l'optimisation des matériaux recyclés, contribuent non seulement à la réduction des déchets, mais jouent également un rôle clé dans nos ambitions climatiques. En prolongeant la durée de vie des appareils, en augmentant leur réutilisation et en réparant ou rénovant les équipements, nous continuons à réduire notre empreinte carbone.

La réduction de la consommation électrique des équipements ICT permet également de diminuer nos émissions de scope 3 associées aux appareils loués ou vendus. Nos investissements dans ce domaine visent à réduire en continu la consommation énergétique des appareils fournis à nos clients (CPE).

9 https://www.proximus.com/suppliers/Sustainability.html

En 2024, nous avons franchi une étape importante en clarifiant notre feuille de route en matière de circularité et son rôle dans la concrétisation de nos ambitions climatiques. Pour plus de détails sur nos efforts de circularité dans nos activités, voir la section "Économie circulaire et déchets".

Engagement interne et externe

Susciter un engagement interne fort en faveur de l'action climatique nécessite une formation efficace des collaborateurs à tous les niveaux. Pour soutenir cet engagement, nous proposons des programmes de formation alignés sur nos valeurs fondamentales et nos ambitions climatiques, soutenus par des campagnes de communication interne et des événements visant à sensibiliser le personnel sur des sujets importants. Voici quelques faits marquants de 2024 :

- Trois membres du Conseil d'Administration ont suivi le Director's Climate Journey, dispensé par Chapter Zero.
- Le Conseil d'Administration a suivi une session spécifique axée sur l'ESG et l'évolution réglementaire dans ce domaine.
- Cent quarante-cinq collaborateurs de Proximus, dont deux membres du Proximus Leadership Squad, ont suivi des sessions de formation interactives et engageantes dans le cadre de la méthode Climate Fresk ou de la conférence Digital Impact Pitch.

De plus, nous publions régulièrement des informations actualisées en matière de durabilité sur notre intranet. Tous les collaborateurs ont également accès à un catalogue de formations incluant des cours sur l'ESG.

Au niveau sectoriel, nous sommes actifs dans plusieurs associations où nous collaborons avec d'autres opérateurs télécoms pour relever le défi du changement climatique :

- ETIS : nous dirigeons le groupe de travail sur la durabilité de la plateforme de collaborations du secteur télécom en Europe, qui partage des stratégies, des enseignements et des défis liés à la décarbonation et au déploiement de l'économie circulaire dans le secteur télécom.
- GSMA : nous participons activement aux ateliers et sessions de la GSMA. En 2024, nous avons pris part au GSMA Climate Task Force Forum à Londres, où nous avons partagé les principaux défis rencontrés par nos pairs dans le secteur.
- JAC : grâce à notre participation active à la JAC, nous nous engageons efficacement auprès d'un grand nombre de clients sur les enjeux climatiques clés afin d'amplifier l'impact du secteur.
- Nous participons aux groupes de travail sur la durabilité de Connect Europe (anciennement ETNO) et d'Agoria, afin d'accroître la visibilité et l'impact de la durabilité dans le secteur ICT aux niveaux européen et local.

Prochaines étapes

Sur la base de nos hypothèses et estimations actuelles, nous prévoyons un écart entre nos projections et nos ambitions pour 2030 (écart de 44 kT CO2e ou 11 %), soulignant la nécessité d'explorer d'autres stratégies.

L'écoconception de plus en plus répandue de nos produits et l'élargissement des pratiques de circularité à nos équipements ICT destinés au segment B2B (via le reconditionnement ou la virtualisation) offrent un bon potentiel, tout comme de nouveaux partenariats en matière de partage de réseau.

La majorité de nos émissions provient de nos activités télécoms et ICT en Belgique. Elles représentent 80 % de nos émissions totales de GES. Nos filiales domestiques sont responsables d'environ 18 % de nos émissions, les activités de nos filiales internationales BICS, Telesign et Route Mobile représentant les 2 % restants. Malgré la croissance prévue de nos filiales internationales, l'impact de ces dernières sur notre empreinte carbone globale devrait rester relativement limité. Cependant, nos petites filiales domestiques et internationales jouent un rôle dans la transition climatique du Groupe, et il est par conséquent essentiel de les inclure dans toute initiative pertinente.

Performance

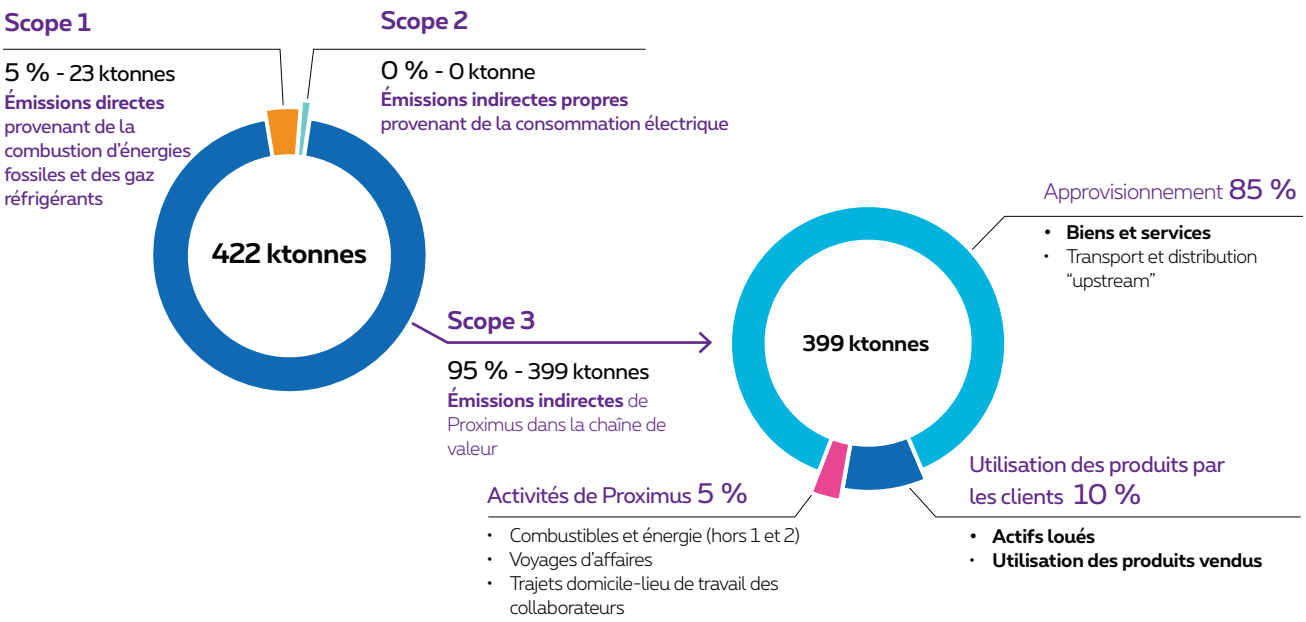
Prise en compte du changement climatique dans les plans d'intéressement

Tous les collaborateurs sous contrat chez Proximus SA en Belgique bénéficient d'une rémunération variable directement liée aux KPI du Groupe. Parmi ces KPI, le pilier "Société et développement durable" représente 15 %, dont 5 % sont liés aux émissions directes de carbone[10].

La rémunération des membres du Conseil d'Administration n'est pas liée au changement climatique. Voir le rapport de rémunération pour plus d'informations sur la prise en compte du changement climatique dans la rémunération des membres du Proximus Leadership Squad.

Émissions de gaz à effet de serre

Répartition des émissions totales de GES du Groupe Proximus en 2024



Nos émissions directes (périmètre 1) sont liées à l'utilisation de carburant pour notre flotte de véhicules, au combustible ou au gaz nécessaires pour chauffer nos bâtiments administratifs, techniques ou commerciaux et, dans une moindre mesure, aux réfrigérants utilisés dans certains systèmes de refroidissement. Selon la méthode fondée sur le marché de calcul de nos émissions de scope 2, le facteur d'émission est nul, car nous nous engageons à utiliser 100 % d'énergie renouvelable (dans le cadre de nos objectifs validés par la SBTi). Nos émissions de scope 1 et 2 ne représentent que 5 % de l'empreinte totale du Groupe.

Comme pour la plupart des entreprises, la majorité de nos émissions provient des émissions indirectes au sein de notre chaîne de valeur (scope 3 – 95 % des émissions du Groupe Proximus). Celles-ci se concentrent essentiellement dans la catégorie "Achat de biens et services", qui inclut les matériaux et services nécessaires au déploiement du réseau fibre, ainsi que le matériel requis pour la connectivité ou les smartphones. La fabrication de ces biens et la fourniture de ces services ont un impact climatique significatif, mais ils sont essentiels à notre modèle économique. L'utilisation de nos produits ICT par nos clients représente 10 % de nos émissions de scope 3.

10 Émissions directes de CO2 liées aux activités domestiques de Proximus. Les émissions directes sont produites par des sources propres au sein de l'organisation.

Il convient de noter qu'en 2024, la révision de notre méthodologie de comptabilisation des GES a entraîné des changements significatifs dans le reporting de nos émissions de scope 3, y compris celui de l'année de référence 2020. Par ailleurs, nous avons intégré nos nouvelles filiales Route Mobile, Fiberklaar et Proximus Belgrade Ltd. dans notre périmètre d'émissions de GES. Les émissions de GES présentées dans le tableau ci-dessous sont calculées selon la méthodologie mise à jour à des fins de comparabilité dans le temps et de suivi efficace des progrès.

Total des émissions de GES par scope

	Retrospective					Jalons et années cibles		
Émissions de GES : chiffres réels et objectifs	**2020**	**2023**	**2024**	**Évolution en glissement annuel**	**Évolution par rapport à l'année de référence**	**2030**	**2040**	**% cible annuelle/ année de référence (2040)**
Émissions de GES de scope 1								
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO2eq)	26.632	27.418	23.085	-16 %	-13 %	9.055	2.663	-4,5 %
Pourcentage des émissions de GES de scope 1 couvertes par des systèmes de quotas d'émission réglementés (%)								
Émissions de GES de scope 2								
Émissions brutes de GES de scope 2 location-based (tCO2eq)	54.769	40.347	37.142	-8 %	-32 %			
Émissions brutes de GES de scope 2 market-based (tCO2eq)	785	0	0	0 %	-100 %	0	0	0 %
Émissions significatives de GES de scope 3								
Émissions brutes indirectes totales de GES (scope 3) (tCO2eq)	413.100	397.100	399.199	1 %	-3 %	239.598	41.310	-4,5 %
1 Achat de biens et services	337.824	335.168	333.467	-1 %	-1 %			
Sous-catégorie : Services de cloud computing et de centre de données		13.928	15.265	10 %				
2 Immobilisations			Incl, in Category 1					
3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 ou 2)	14.724	14.535	13.237	-9 %	-10 %			
4 Transport et distribution en amont	3.445	4.188	4.564	9 %	32 %			
5 Déchets produits par les activités					Sans objet			
6 Voyages d'affaires	1.570	1.312	3.211	145 %	105 %			
7 Déplacements domicile-lieu de travail	2.773	3.114	3.685	18 %	33 %			
8 Actifs loués en amont					Sans objet			
9 Transport et distribution en aval					Sans objet			
10 Traitement des produits vendus					Sans objet			
11 Utilisation de produits vendus	9.001	2.011	2.022	1 %	-78 %			
12 Traitement de fin de vie des produits vendus					Sans objet			
13 Actifs loués en aval	43.762	36.670	38.944	6 %	-11 %			
14 Franchises					Sans objet			
15 Investissements	1	102	70	-31 %	6.247 %			
Total des émissions de GES de scope 1, 2 et 3 (tCO2eq)								
Llocation-based (tCO2 eq)	503.119	468.125	459.426	-2 %	-9 %			
Market-based (tCO2 eq)	440.517	424.518	422.284	-1 %	-4 %	248.653	43.973	-4,5 %

Périmètre : Groupe Proximus

- Proximus a un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre. Les chiffres relatifs à l'année 2040 présentent les émissions visées avant l'élimination du carbone.
- En 2024, 35 % des émissions de GES du scope 3, calculées à partir de données primaires obtenues auprès de fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur.
- Les émissions biogéniques ne sont pas incluses dans les chiffres du scope 1 et sont égales à zéro pour le Groupe Proximus.

Les émissions biogéniques ne sont pas incluses dans les chiffres du scope 1 et sont égales à zéro pour le Groupe Proximus.

2024 marque un tournant dans la réduction des émissions de scope 1 du Groupe, avec une baisse de 16 % par rapport à l'année précédente. Cette réduction résulte principalement de l'adoption de véhicules électriques au sein de notre flotte, qui constitue la principale source de nos émissions de scope 1. De plus, une diminution significative de la consommation de mazout et de gaz pour le chauffage a été observée en 2024 (voir paragraphe sur la consommation d'énergie), renforçant ainsi cette tendance à la baisse.

Les émissions de scope 3 du Groupe ont, quant à elles, augmenté de 0,5 % par rapport à 2023. Bien que nous remarquions un volume d'achat plus élevé en 2024 en raison de l'arrivée de nouvelles entités dans le groupe (par exemple, Fiberklaar réalisant des investissements importants pour déployer son réseau de fibres), il est en partie compensé par une réduction globale de l'intensité carbone de nos achats. D'autres variations sont observées dans les catégories d'émissions suivantes :

- les émissions liées aux déplacements professionnels de Route Mobile ont été ajoutées à la catégorie 6 en 2024, ce qui explique l'augmentation ;
- activités liées aux combustibles et à l'énergie : baisse due à la réduction de l'utilisation des combustibles fossiles dans nos opérations ;
- transport et distribution en amont : augmentation en raison de l'intensification des activités nécessaires au déploiement de notre réseau de fibre ;
- déplacements domicile-travail des employés : depuis 2024, les émissions liées aux trajets des employés de Route Mobile sont incluses, expliquant une hausse significative ;
- biens loués en aval : augmentation des émissions liées à l'utilisation des équipements loués, en raison d'une consommation accrue d'électricité (+1,4 %) et d'une hausse du facteur d'émission du réseau électrique (+6 %, mix fournisseur AIB) ;
- émissions liées aux investissements : diminution, principalement due à l'intégration de Fiberklaar dans le Groupe, ses émissions n'étant plus comptabilisées comme un investissement ;
- une dépense plus élevée dans le scope considéré pour estimer la sous-catégorie des services cloud et des centres de données explique l'augmentation de 10 % par rapport à 2023, ce qui est partiellement lié à une meilleure disponibilité des données pour certains affiliés.

Émissions directes de GES par segment

Émissions directes de GES - scope 1 (tCO2eq)	2024
Émissions de GES - Groupe	23.085
Émissions de GES - Segment domestique	22.518
Émissions de GES - Segment international	567

Périmètre : Groupe Proximus

En 2024, les émissions de scope 1 du Groupe ont enregistré une baisse significative, principalement portée par la réduction au niveau domestique. Cependant, les émissions globales de scope 1 de nos activités internationales ont augmenté par rapport à 2023 en raison de l'acquisition de Route Mobile et de la consolidation des émissions de ses bureaux dans celles du Groupe.

Certificats d'énergie

	2023	2024
Part totale des accords contractuels utilisés pour les certificats d'attributs énergétiques (CAE) (%)	100	100
Part des CAE regroupés	15	32
Part des CAE non regroupés	85	68
Part des CAE acquis dans le cadre de PPA	2	20

Périmètre : Groupe Proximus

Proximus acquiert des certificats d'attributs énergétiques (EACs) principalement via des achats non groupés, mais une partie est obtenue de manière groupée, soit par le biais de contrats d'approvisionnement en électricité (avec livraison des EACs par le fournisseur d'énergie), soit via des Power Purchase Agreements (PPAs). En 2024, la part des EACs acquis via des PPAs a augmenté, en raison de l'accroissement du volume d'électricité acheté auprès de l'installation C-Power, passant d'une fourniture de quelques semaines à une année complète (contrat initié en décembre 2023).

Il est à noter que Proximus s'approvisionne en EACs en conformité avec les critères techniques de l'initiative RE100 (www.there100.org/).

Émissions indirectes de GES par segment

Émissions indirectes de GES - scope 2 (tCO2eq)	2024
Emissions brutes en location-based	
Émissions de GES - Groupe	37.142
Émissions de GES - Segment domestique	35.595
Émissions de GES - Segment international	1.547
Emissions brutes en market-based	
Émissions de GES - Groupe	0
Émissions de GES - Segment domestique	0
Émissions de GES - Segment international	0

Périmètre : Groupe Proximus

Étant donné que nous nous approvisionnons à 100 % en électricité renouvelable, nos émissions basées sur le marché sont nulles. En revanche, les émissions du Groupe basées sur la localisation ont augmenté en 2024, en raison de l'ajout des émissions de Route Mobile.

La part et les types d'instruments contractuels utilisés pour calculer les émissions de scope 2 figurent dans la sous-section "Certificats d'énergie".

Intensité carbone

Intensité de carbone totale par chiffre d'affaires net (tCO2eq par million €)	2020	2023	2024	Évolution en glissement annuel	Évolution par rapport à l'année de référence
Émissions totales de GES (location-based)	92	78	72	-8 %	-22 %
Émissions totales de GES (market-based)	81	71	66	-7 %	-18 %

Périmètre : Groupe Proximus

Le chiffre d'affaires net pris en compte pour le calcul des émissions de GES figure dans la sous-section "Compte de résultat consolidé" des états financiers consolidés. L'intensité carbone du Groupe par rapport au chiffre d'affaires net a diminué entre 2023 et 2024, reflétant une réduction globale de l'intensité carbone de nos activités. Cette évolution est en phase avec notre stratégie de diversification et l'acquisition de Route Mobile, une entreprise de services dont l'intensité carbone est généralement plus faible que celle des activités historiques d'infrastructure télécom.

Fournisseurs avec des ambitions climatiques

Proximus encourage et accompagne activement ses fournisseurs dans la définition d'objectifs de réduction d'émissions qui correspondent à la trajectoire scientifique de 1,5 °C. Ces objectifs à court terme (délai de 5 à 10 ans) ont été validés par la Science Based Target initiative (SBTi) comme étant conformes aux données scientifiques sur le climat visant à limiter le réchauffement à 1,5 °C. Chez Proximus SA, 37 % de nos émissions proviennent de fournisseurs alignés, contre 30 % au niveau du Groupe. Seuls les

fournisseurs de Proximus SA ont été évalués au cours de cet exercice, ce qui représente 83 % des émissions de scope 3 – catégorie 1 au niveau du Groupe Proximus. Dans les deux à trois prochaines années, notre programme d'engagement sera élargi à l'ensemble des fournisseurs du Groupe Proximus.

Cet indicateur représente le pourcentage des émissions de scope 3 – catégorie 1 (biens et services achetés) provenant de fournisseurs disposant d'un objectif de réduction d'émissions aligné. Il est calculé en agrégeant les émissions des fournisseurs alignés et en les divisant par les émissions totales de scope 3 – catégorie 1 de Proximus SA pour l'année précédant l'année de reporting. Au niveau du Groupe, tous les fournisseurs, à l'exclusion des fournisseurs de Proximus SA, ont été considérés comme non conformes, car non analysés, ce qui entraîne une sous-estimation de cet indicateur au niveau du Groupe.

Crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur[11]

Crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur (tCO2eq)	2023	2024
Crédits carbone annulés	5.949	6.735

Depuis plusieurs années, le Groupe Proximus soutient TEG Stove, un projet climatique certifié "Gold Standard" qui s'étale sur plusieurs années (plus d'infos : www.tegstove.org). Ce projet vise à réduire les émissions de carbone en diminuant la consommation de bois. 100 % des crédits annulés sont dus à des projets de réduction dans le cadre du Gold Standard. Le tableau ci-dessus indique les crédits carbone générés par le projet au cours des deux dernières années.

Le projet TEG Stove devrait générer environ 6.000 tCO2eq en 2025. Le partenariat avec le Groupe Proximus expirera fin 2025.

Énergie

Consommation d'énergie

Consommation d'énergie (MWh)	2023	2024
Non renouvelable		
Consommation d'énergie fossile (MWh)	114.318	96.526
Chauffage (gaz et mazout)	26.822	21.871
Parc de véhicules (diesel, essence et GNC)	87.496	74.655
Consommation d'énergie provenant de sources renouvelables (%)	25	23
Renouvelable		
Consommation d'énergie provenant des panneaux solaires de Proximus (MWh)	532	1.017
Électricité renouvelable achetée…	336.338	328.707
… pour les réseaux fixe et mobile	254.603	249.105
… pour les centres de données	53.394	51.922
…. pour les bureaux et les shops	28.322	28.557
Énergie renouvelable produite par les panneaux solaires de Proximus (MWh)	532	1.017
Energy consumption from renewable sources (%)	75	77
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE LIÉE À NOS PROPRES ACTIVITÉS	451.188	426.250

Périmètre : Groupe Proximus

Il est à noter que le Groupe Proximus ne consomme pas d'énergie provenant de sources nucléaires ou de sources renouvelables telles que la biomasse, les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène renouvelable, etc.

11 Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 ("loi européenne sur le climat") (JO L 243 du 9.7.2021, p. 1)

Notre consommation énergétique totale continue de diminuer en 2024 (-6 % par rapport à 2023), grâce à l'électrification de notre flotte (les véhicules électriques étant généralement plus efficaces que ceux à combustion interne) et à une meilleure efficacité énergétique de notre réseau et de nos bâtiments administratifs. Le déménagement des Proximus Towers vers le bâtiment Boréal, plus compact, a à lui seul permis une économie d'énergie d'environ 4 GWh. Nous observons une augmentation de la consommation d'électricité de notre réseau mobile, liée au déploiement de la 5G et à la hausse du trafic de données mobiles. Cependant, cette hausse est contenue grâce à l'activation de fonctionnalités d'économie d'énergie. De plus, la consommation accrue du réseau mobile est plus que compensée par les économies réalisées via la mise hors service progressive des anciennes technologies sur notre réseau fixe, notamment avec le remplacement progressif du cuivre par la fibre. Nous poursuivons également l'optimisation de notre infrastructure en remplaçant certains bâtiments techniques par des unités plus compactes, ce qui améliore encore l'efficacité énergétique de notre réseau. En parallèle, la consommation énergétique de nos data centers a diminué de 2 % en 2024 par rapport à 2023, grâce à plusieurs optimisations, notamment un meilleur contrôle de la température des salles informatiques. Enfin, la production solaire de Proximus a augmenté en 2024, grâce à la poursuite du déploiement de panneaux photovoltaïques sur nos bâtiments.

Méthode de calcul de nos émissions de GES et de notre empreinte énergétique

Notre comptabilité des gaz à effet de serre (GES) est basée sur la norme du GHG Protocol et repose sur une approche de consolidation du contrôle opérationnel. Par conséquent, toutes nos filiales sont incluses dans le périmètre de nos émissions de gaz à effet de serre. N'exerçant aucun contrôle opérationnel sur nos joint-ventures Unifiber et GoFiber, nous avons inclus leurs émissions de scope 1 et 2 dans nos émissions de scope 3 (catégorie 15 – investissements).

L'année de référence choisie pour nos objectifs est 2020. Cette année est représentative de nos activités, malgré la réduction substantielle de nos émissions de scope 1 et 2 due à la pandémie de Covid-19. Nous avons décidé de conserver 2020 comme année de référence par souci de simplicité, afin d'éviter des ajustements qui pourraient soulever des questions de la part des parties prenantes externes.

Pour calculer notre empreinte de GES, nous utilisons des données directes lorsque celles-ci sont disponibles (quantité de gaz ou de carburant sur les factures, kilomètres parcourus, etc.) ou des données indirectes lorsque moins de détails sont disponibles (surface de bureaux, nombre et type de véhicules, etc.). Lorsque les données recueillies ne couvrent pas exactement l'année civile, une estimation est réalisée pour refléter le plus précisément possible les émissions de l'année civile.

Les émissions de scope 1 du Groupe Proximus sont liées à l'utilisation de combustibles fossiles dans nos bâtiments, à notre parc de voitures de société et de véhicules utilitaires, ainsi qu'à l'utilisation de réfrigérants pour les actifs sous notre contrôle opérationnel. Nous utilisons les facteurs d'émission publiés par l'ADEME (Bilan Carbone) ou le GHG Protocol (outil de combustion stationnaire).

Nos émissions de scope 2 sont liées aux émissions indirectes provenant de la production d'électricité. Selon l'approche fondée sur le marché, nous pouvons conclure que notre facteur d'émission est nul, car nous achetons des certificats d'attributs énergétiques (EAC). Pour garantir leur qualité, nous nous assurons que ces certificats respectent les critères techniques de l'initiative RE100. Nous les achetons exclusivement pour notre propre compte. Ces certificats correspondent à nos limites géographiques et de marché, et sont alignés sur notre consommation annuelle d'électricité.

Selon l'approche fondée sur la localisation, les émissions de scope 2 sont calculées à partir des données de consommation directe (factures d'électricité) couvrant l'ensemble de l'électricité achetée et consommée pendant la période de reporting. Si les données de consommation directe ne sont pas disponibles, nous utilisons des données indirectes (mètres carrés de bureaux ou de bâtiments techniques, etc.) pour les calculer. Si les données disponibles ne couvrent pas l'ensemble de l'année civile, des estimations sont réalisées pour refléter le plus précisément possible les émissions annuelles. Pour cette approche, nous utilisons les facteurs d'émission publiés par l'AIB (pour les pays européens – changement méthodologique mis en œuvre en 2024), l'EIA (pour les pays non européens) et l'ADEME (Bilan Carbone).

En 2024, notre méthodologie de comptabilisation des GES a subi un changement majeur, comprenant les adaptations principales suivantes :

- Scope 2 : afin de mieux refléter les émissions de l'utilisation de l'électricité dans les pays où Proximus opère, nous avons changé le facteur d'émission utilisé pour calculer les émissions de scope 2 dans les pays européens (y compris la Belgique où se trouve la plus grande partie de nos émissions de scope 2). Auparavant, nous nous basions sur les facteurs d'émission publiés par l'Agence internationale de l'énergie (AIE), nous sommes passés aux facteurs d'émission de mélange fournisseur publiés par l'Association of Issuing Bodies (AIB).

- La Catégorie 1 du scope 3 (biens et services achetés), la catégorie d'émissions de GES la plus importante pour Proximus, a été calculée sur la base de la base de données S&P Trucost. Les années précédentes, Proximus utilisait des facteurs d'émission moyens de l'industrie provenant de la base de données Carnegie-Mellon. Le passage à la base de données Trucost représente un changement de méthodologie majeur. Notre année de référence, les émissions de 2023 et 2024 sont toutes basées sur cette nouvelle base de données, garantissant la cohérence et permettant la comparabilité dans le temps.
- Les sources d'émissions exclues de scope 3 ont été mises à jour en fonction de la matérialité des différentes catégories. La Catégorie 5 (déchets) et la Catégorie 12 (fin de vie des produits vendus) sont exclues de notre empreinte (considérées comme non-matérielles).
- La Catégorie 9 du scope 3 (transport et distribution en aval) était auparavant rapportée séparément. En raison de la matérialité limitée de cette catégorie, il a été décidé de ne pas la calculer en détail et elle est maintenant incluse dans la Catégorie 1 (biens et services achetés).

En alignement avec les mises à jour de scope 2, les émissions liées à la consommation d'électricité dans la Catégorie 11 de Périmètre 3 (utilisation des produits vendus) et la Catégorie 13 (actifs loués en aval) ont été calculées sur la base des facteurs d'émission de mélange fournisseur de l'AIB pour les pays européens, au lieu des facteurs d'émission de l'EIA utilisés précédemment.

La section ci-dessous fournit plus de détails sur la méthodologie utilisée pour le calcul de nos émissions de scope 3 :

- **Catégorie 1 – Achat de biens et services et catégorie 2 – Immobilisations** : comprend les biens et services achetés et les immobilisations pour l'ensemble du Groupe Proximus. Elle est calculée sur la base des méthodologies suivantes :
  - » Données spécifiques au produit : lorsque des données spécifiques sont disponibles au niveau des produits, par exemple pour les modems achetés.
  - » Moyenne de produit : pour les smartphones, nous considérons un facteur moyen d'émission par appareil basé sur les 10 smartphones les plus achetés.
  - » Facteurs moyens d'émission des fournisseurs ou du secteur, recueillis dans le cadre de notre Supplier Engagement Program ou fournis par la base de données Trucost de S&P.
  - » Dans les années à venir, nous souhaitons renforcer la spécificité des données que nous utilisons pour le calcul des catégories 1 et 2, en recueillant davantage de données spécifiques aux produits et aux fournisseurs.
- **Catégorie 3 – Activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)** : pour le Groupe Proximus, seules les émissions en amont provenant de l'achat de carburant et d'électricité ainsi que des pertes de transmission et de distribution d'électricité sont matérielles. Elles sont calculées sur la base des facteurs d'émission publiés par l'ADEME (Bilan Carbone).
- **Catégorie 4 – Transport et distribution en amont** : cette catégorie d'émissions comprend les données de logistique entrante et sortante des sous-traitants. Cependant, tous les fournisseurs ne disposent pas de données spécifiques sur le transport. C'est pourquoi une partie des émissions liées au transport et à la distribution en amont est incluse dans la catégorie 1 (considérée comme des services). La distance parcourue et la consommation de carburant représentent des estimations et les facteurs d'émission de carburant (ADEME) sont utilisés pour le calcul.
- **Catégorie 6 – Voyages d'affaires** : cette catégorie comprend les émissions liées au transport des collaborateurs pour des activités professionnelles dans des véhicules qui n'appartiennent pas à l'entreprise ou qui ne sont pas gérés par elle, avions et trains compris. La consommation d'électricité et de carburant est estimée en fonction de la durée du voyage. Elle est basée sur les facteurs d'émission de l'US EPA et du Defra et inclut le forçage radiatif. Pour les filiales qui ne disposent pas d'informations détaillées sur les déplacements liés au travail, une estimation est faite sur la base du nombre d'ETP (règle de trois).
- **Catégorie 7 – Déplacements domicile-travail** : émissions liées au transport des collaborateurs entre leur domicile et leur lieu de travail dans des véhicules n'appartenant pas à l'entreprise ou non gérés par elle, tels que les voitures (appartenant aux collaborateurs), les trains ou les autres transports publics. La distance entre le domicile et le bureau des collaborateurs est estimée en tenant compte du type de déplacement de chaque collaborateur. Les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émission de l'ADEME (Bilan Carbone).
- **Catégorie 11 – Utilisation des produits vendus** : cette catégorie d'émissions comprend la consommation d'énergie des smartphones vendus par le Groupe Proximus. Cette catégorie d'émissions comprend la consommation totale d'électricité des GSM (smartphones) sur la base de leur consommation moyenne d'électricité estimée. La conversion en émissions d'équivalent carbone se base sur les facteurs d'émission de l'AIB (changement de méthodologie – les facteurs d'émission de l'EIA étaient utilisés antérieurement).

- **Catégorie 13 – Actifs loués en aval :** cette catégorie d'émissions comprend la consommation d'énergie des produits loués aux clients de Proximus. Elle comprend la consommation totale d'électricité des modems, décodeurs, Wi-Fi Boosters et ONT (basée sur la consommation moyenne d'électricité par appareil). Les facteurs d'émission du mix de fournisseurs de l'AIB sont utilisés pour calculer les émissions de carbone (changement de méthodologie – les facteurs d'émission de l'EIA étaient utilisés antérieurement)
- **Catégorie 15 – Investissements :** comprend les émissions de scope 1 et 2 (fondée sur le marché) de nos joint-ventures (sur lesquelles nous n'exerçons pas de contrôle opérationnel). Cette catégorie se base sur notre participation dans ces joint-ventures. Les émissions sont estimées sur la base de données relatives aux bâtiments et au parc automobile.

Les catégories de scope 3 suivantes ont été exclues de l'inventaire des GES du Groupe Proximus :

- **Catégorie 5 – Déchets produits par les activités** : les déchets générés par nos activités étaient auparavant inclus dans notre empreinte. Toutefois, à l'avenir, nous les exclurons de notre reporting, car ils ne sont pas matériels (670 tonnes de CO2e en 2023).
- **Catégorie 8 – Actifs loués en amont :** les actifs loués "upstream" comprennent les locaux que nous louons à des tiers (bureaux, shops ou locaux d'hébergement d'équipements télécoms) et pour lesquels nous ne gérons pas les achats d'énergie. Selon les estimations, ils représentent moins de 2 % de notre empreinte de scope 3. Vu la non-pertinence et la faible influence exercée sur ces émissions, nous avons décidé de l'exclure de notre empreinte.
- **Catégorie 9 – Transport et distribution en aval** : le transport lié à nos produits et services est inclus dans la catégorie 4 (entretien ou remplacement des appareils des clients à leur domicile, par exemple) ou dans la catégorie 1 (services de transport que nous payons). Les émissions liées au transport de nos clients vers nos shops sont estimées à 1,5 ktonne de CO2e. Compte tenu de la faible pertinence et de l'impossibilité d'influencer ces émissions, nous avons décidé de ne pas les inclure dans notre empreinte carbone.
- **Catégorie 10 – Traitement des produits vendus** : cette catégorie représente les émissions provenant de la production de biens intermédiaires et ne s'applique donc pas au Groupe Proximus.
- **Catégorie 12 – Traitement de fin de vie des produits vendus** : cette catégorie a déjà été comptabilisée et n'est pas matérielle. En 2023, elle représentait 10 tonnes de CO2e. En raison de sa faible pertinence, elle est exclue de notre bilan carbone.
- **Catégorie 14 – Franchises** : le Groupe Proximus n'applique pas de modèle de franchise tel que décrit par le GHG Protocol.

Adaptation au changement climatique

Contexte

En tant qu'opérateur d'une infrastructure essentielle pour la société en Belgique et au Luxembourg, nous pourrions être confrontés aux conséquences du changement climatique, notamment en cas de phénomènes météorologiques extrêmes. C'est pourquoi nous avons défini l'adaptation au changement climatique comme un enjeu matériel pour le Groupe Proximus. Comprendre et évaluer les risques financiers liés au changement climatique ainsi que les vulnérabilités potentielles est essentiel pour éviter toute perturbation de nos activités.

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

Ressources et responsabilités

La gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management) joue un rôle clé dans l'intégration des risques liés au changement climatique dans les activités du Groupe Proximus. Son objectif principal est de garantir la fourniture ininterrompue de nos produits et services à un niveau acceptable en cas d'incidents majeurs, conformément aux bonnes pratiques du secteur et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Chaque entité du Groupe dispose d'au moins une personne responsable de la gestion de la continuité des activités. Chaque année, le Group Business Continuity Manager présente un rapport au Comité d'audit, en mettant l'accent sur la stratégie et les actions entreprises ou en cours pour atténuer les risques et les incidents majeurs.

Objectifs stratégiques

L'infrastructure réseau du Groupe Proximus est conçue avec une redondance intégrée. Si un nœud spécifique du réseau tombe en panne, le trafic est alors redirigé via d'autres voies. Par conséquent, notre modèle économique ne nécessite pas d'adaptation aux impacts potentiels du changement climatique à ce stade.

Pour renforcer la résilience opérationnelle, il est essentiel d'identifier et d'évaluer les risques climatiques physiques associés aux activités de Proximus sous différents scénarios climatiques. Cette démarche permet d'anticiper, de planifier et de gérer proactivement les conséquences du changement climatique, de minimiser les risques et de saisir les opportunités.

Gestion des risques et mesures d'atténuation

Le **programme de continuité des activités** se concentre sur les aspects considérés comme essentiels pour le Groupe. Son champ d'application ne se limite pas aux actifs techniques, mais peut englober tout domaine jugé critique pour accomplir notre mission.

La continuité des activités vise à :

- maintenir ou restaurer les fonctions essentielles pendant une crise à un niveau acceptable et dans un délai raisonnable ;
- développer des plans de continuité pour un certain nombre de menaces, y compris climatiques, sur la base de modules réutilisables ;
- intégrer la continuité des activités dans l'organisation par la communication et la formation.

Nous sommes conscients que l'augmentation de la gravité et de la fréquence des événements météorologiques extrêmes peut entraîner des interruptions prolongées et une demande croissante de réparations. Pour tous les nouveaux actifs, nous évaluons dès lors rigoureusement leur résilience face aux risques climatiques potentiels.

Nos actions préventives actuelles sont considérées comme suffisantes et sont décrites ci-dessous.

Pour faire face aux risques liés aux **vagues de chaleur**, nous avons mis en œuvre plusieurs mesures visant à réduire la consommation d'électricité liée à la réfrigération. Nos projets d'efficacité énergétique portent notamment sur la réduction de la dépendance à la climatisation grâce à des solutions telles que la réfrigération naturelle (free cooling) et la modernisation des équipements. Les équipements réseau ont également été améliorés pour fonctionner efficacement à des températures plus élevées.

Nos systèmes de ventilation sont conçus pour gérer des pics maximaux à 40 °C. Ils peuvent résister à des canicules (température journalière maximale >30 °C) jusqu'à 60 jours par an. Les conditions météorologiques actuelles en Belgique restent largement en deçà de ces seuils. De plus, des systèmes d'alarme sont en place pour envoyer des notifications si les paramètres liés de température approchent ou dépassent ces limites.

Pour gérer de manière proactive les événements météorologiques extrêmes, nous avons inclus dans notre stratégie d'adaptation des mesures garantissant une résilience maximale de nos activités en cas d'éventuelles interruptions. Le système de continuité des activités comprend des procédures de prévention, de protection et de reprise sur sinistre (Disaster Recovery) coordonnées par la Proximus Emergency Response Team (PERT). Ces procédures définissent les étapes nécessaires pour restaurer les fonctions essentielles temporairement perturbées. Elles précisent également les rôles et responsabilités en cas d'impact critique sur notre infrastructure. Des solutions de reprise ont été définies pour un large éventail de groupes d'actifs et sont immédiatement opérationnelles en cas d'événement météorologique extrême.

Aucun indicateur de performance spécifique n'a été défini pour l'adaptation au changement climatique.

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 classifier 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 au déploiement de la fibre et de la 5G, représentant une grand partie du plan CAPEX, qui reste consistant année après année. 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 actions et activités contribuant à une société plus durable, comme expliqué dans la sous-section relative au plan de transition climatique de Proximus.

Éligibilité et alignement taxonomiques : résultat

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.

Le Groupe Proximus publie des KPI financiers pour l'exercice 2024 portant sur ses chiffres d'affaires, dépenses d'investissement (CAPEX) et dépenses opérationnelles (OPEX) éligibles. Ceux-ci sont alignés sur les activités économiques qualifiées de durables aux termes du Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020, établissant un cadre pour faciliter les investissements durables au sein de l'Union européenne, ainsi que ses annexes et actes délégués. Six objectifs sont couverts :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- utilisation durable et protection des ressources en eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Après une évaluation détaillée des activités économiques du Groupe Proximus, nous avons identifié les chiffres d'affaires, CAPEX et OPEX associés aux activités éligibles. Le tableau ci-dessous résume le résultat de cet exercice, qui montre une éligibilité limitée en termes de chiffre d'affaires, de CAPEX et d'OPEX par rapport aux chiffres du Groupe. Ces quelques activités éligibles ne sont pas alignées avec la taxonomie européenne, car le Groupe Proximus ne répond pas à certains des critères techniques de sélection définis à ce stade.

KPI de la taxonomie européenne	Total 2024 (en milliers EUR)[12]	Éligible (%)	Aligné (%)
Chiffre d'affaires[13]	6.376	2 %	0 %
CAPEX	1.355	7 %	0 %
OPEX	323	21 %	0 %

Les résultats de l'analyse d'éligibilité et d'alignement avec la taxonomie européenne indiquent que l'éligibilité et l'alignement du Groupe Proximus sont conformes aux normes du marché. Néanmoins, les activités principales liées à la fourniture de services télécoms restent actuellement en dehors du champ d'application des actes délégués de la Commission européenne.

Proximus s'engage à poursuivre ses ambitions en matière de durabilité à travers de nombreuses 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.

Analyse détaillée des activités matérielles

Par rapport à l'édition 2023 de son rapport annuel, le Groupe Proximus a procédé à une évaluation approfondie des activités économiques du Groupe afin de mieux affiner leur éligibilité et d'élargir leur alignement en reliant des indicateurs financiers clés (chiffre d'affaires, CAPEX, OPEX) aux activités éligibles pour l'exercice 2024 tel que publié dans les 3 tableaux détaillés ci-dessous. L'année dernière, nous nous sommes encore concentrés sur les deux premiers objectifs et avons appliqué une approche de matérialité, ce qui nous a conduit à publier 0 % d'éligibilité sur chacun des trois indicateurs clés de performance (KPI). Cette année, nous avons abaissé notre seuil de matérialité pour l'analyse d'éligibilité et sommes allés plus en détail dans l'analyse des activités, en particulier pour le nouvel objectif d'économie circulaire, de sorte que le pourcentage d'activités éligibles a augmenté.

Afin de garantir l'exhaustivité de l'éligibilité, Proximus a utilisé une approche comportant plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons identifié les activités pouvant contribuer aux objectifs de la taxonomie européenne. Dans un deuxième temps, nous avons comparé la nature des activités du Groupe Proximus aux descriptions fournies dans la taxonomie européenne. Enfin, une vérification finale a été effectuée en examinant les publications existantes des pairs du secteur. Lors de cette évaluation, nous avons appliqué le principe du double regard afin d'impliquer différents acteurs dans la validation des activités liées à la taxonomie européenne (responsables et experts des Business Units, du département Finance et de l'équipe Sustainability).

Cet exercice a permis d'identifier onze activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant éligibles. Ces activités se rapportent soit (1) à l'atténuation du changement climatique (dans le but de limiter les causes du changement climatique), soit (2) à l'adaptation au changement climatique (afin de gérer les effets d'un climat en évolution), soit (3) à la transition vers une économie circulaire. Les activités ont été cartographiées sur la base des descriptions détaillées fournies dans le règlement.

12 Pour plus d'informations, voir le chapitre "États financiers consolidés". L'approche pour le KPI OPEX de la Taxonomie de l'UE mérite une attention particulière pour se conformer au Règlement Délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021, car il est spécifié que le périmètre OPEX considéré doit "couvrir les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, aux mesures de rénovation des bâtiments, aux locations de courte durée, à la maintenance et à la réparation, ainsi qu'à toutes autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs de propriété, des installations et des équipements par l'entreprise ou un tiers à qui les activités sont externalisées, nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs." Comme nous n'avons pas la granularité des données pour correspondre exactement à cette définition et inclure toutes les informations détaillées dans les modèles de rapport, nous avons opté pour une approche prudente où nous rapportons les catégories de dépenses qui correspondent à ces définitions avec une grande confiance : principalement entretien de la main-d'œuvre et location à court terme. Nous avons plus de dépenses liées à ces activités de taxonomie, mais nous ne pouvons pas isoler les données nécessaires pour les ajouter à notre rapport. Au cours de l'année à venir, nous évaluerons comment améliorer la granularité de nos données OPEX afin d'être plus précis dans les rapports de la taxonomie de l'UE.

13 Les recettes provenant de la vente de déchets s'élèvent à 1,1M € en 2024 et sont classées comme autres recettes. Cette contribution à l'économie circulaire n'est donc pas reflétée dans le % d'activités éligibles qui est calculé sur le chiffre d'affaires du Groupe (hors "autres revenus").

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Prévention de la pollution	Biodiversité
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Parc automobile	✔					
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CVC, pompes à chaleur, GTB et isolation thermique	✔	✔				
5.1 Réparation, remise en état et remanufacturage	Appareils reconditionnés				✔		
5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'usage et les résultats	Location de CPE				✔		
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Centres de données	✔	✔				
7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments	Bornes de recharge électriques	✔	✔				
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	Activités IdO	✔					
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	Panneaux solaires	✔	✔				
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	Bornes de recharge électriques	✔	✔				
5.4 Vente de biens d'occasion	Vente d'appareils mobiles reconditionnés.				✔		
6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	Location de bicyclettes	✔					

Note concernant les activités ayant un impact sur le climat : l'impact principal de ces activités est lié à l'atténuation du changement climatique, les impacts sur l'adaptation au changement climatique étant secondaires. Par conséquent, les données financières relatives à ces activités sont entièrement comptabilisées dans l'atténuation du changement climatique afin d'éviter tout double comptage potentiel.

Hypothèses détaillées pour les activités éligibles retenues :

- L'activité 6.5 porte sur les dépenses liées à l'achat, au financement, à la location, au leasing et à l'exploitation de (a) véhicules utilisés pour le transport de passagers et (b) véhicules utilisés pour le transport de marchandises (jusqu'à 3,5 tonnes). Proximus dispose d'un parc automobile en leasing, comprenant (1) des voitures de société et (2) de camionnettes (utilitaires légers) utilisées par les équipes techniques lors de visites sur site.
- L'activité 7.3 concerne les dépenses liées à des mesures de rénovation individuelles, consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements d'efficacité énergétique. Proximus investit dans (1) des systèmes de réfrigération naturelle du réseau (*free cooling*), (2) le remplacement des cabines haute tension et des convertisseurs, (3) CVC, (4) l'installation et la maintenance de pompes à chaleur, (5) le GTB et (6) l'isolation thermique. Ces dépenses visent soit à remplacer ou à entretenir les équipements d'efficacité énergétique existants afin d'améliorer l'efficacité énergétique ou de réduire les dépenses futures.
- L'activité 5.1 porte sur la réparation, la remise à neuf et le reconditionnement de biens utilisés auparavant pour leur usage initial par un client. Proximus sous-traite ses services de réparation et de reconditionnement pour (1) les smartphones et (2) les appareils fixes à un partenaire externe. Dans le cadre de la taxonomie européenne, les dépenses liées au reconditionnement ont été isolées des dépenses d'entreposage et de manutention.

- L'activité 5.5 concerne la mise à disposition de produits aux clients via des modèles de services, où le produit reste central, mais sa propriété demeure chez le fournisseur, avec location, partage ou mise en commun du produit concerné. Proximus achète des appareils (CPE) et les loue sous forme de packs au grand public. Les CPE incluent (1) des modems, (2) des décodeurs et (3) des Wi-Fi Boosters. Le chiffre d'affaires lié à la location de CPE étant complexe à isoler du pack, seul le CAPEX est pris en compte. Nous louons également des terminaux aux clients professionnels.
- L'activité 8.1 porte sur le traitement des données, l'hébergement et les activités connexes. Proximus établit des rapports relatifs à ses services de hosting, de housing et de traitement de données. Les centres de données de Proximus sont principalement utilisés pour ces services et sont majoritairement exploités par des fournisseurs externes. L'évaluation de l'alignement est complexe pour les centres de données. Proximus investit par ailleurs dans la modernisation de ses équipements et infrastructures pour atteindre des normes d'efficacité énergétique plus élevées.
- L'activité 7.4 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments et parkings attenants. Proximus investit dans l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge dans ses bâtiments (bornes pour les camionnettes des équipes techniques). Les bornes de recharge au domicile des collaborateurs sont exclues.
- L'activité 8.2 concerne des solutions qui visent principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES. C'est le cas des activités de Proximus dans le domaine des bâtiments et des 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 au cours des prochaines années.
- L'activité 7.6 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de technologies d'énergies renouvelables sur site. Proximus procède à l'installation de panneaux solaires dans ses bâtiments.
- L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables au transport routier zéro émission. Nos projets pilotes de bornes de recharge externes, qui consistent à transformer des bornes inutilisées en bornes de recharge, s'inscrivent totalement dans ce cadre.
- L'activité 5.4 porte sur la vente de biens d'occasion ayant été utilisés pour leur usage initial par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise à neuf ou reconditionnement. Elle correspond à nos activités de vente d'appareils mobiles reconditionnés.
- L'activité 6.4 se concentre sur les dépenses liées à "la vente, l'achat, le financement, le leasing, la location et l'exploitation de dispositifs de mobilité ou de transport personnels dont la propulsion provient de l'activité physique de l'utilisateur, d'un moteur à zéro émission ou d'un mélange de moteur à zero émission et d'activité physique. Cela inclut la prestation de services de transport de marchandises par bicyclette (de transport)".

Le cœur de métier de Proximus, à savoir les services télécoms et ICT, est exclu du périmètre actuel du règlement sur la taxonomie.

Chaque activité éligible a été évaluée et quantifiée en fonction de ses KPI matériels (chiffre d'affaires, OPEX et CAPEX), en collaboration avec des représentants du département Finance et des différents départements. Nous n'avons pas travaillé sur la base d'estimations, même si nous avons parfois eu recours à des indicateurs de substitution pour aligner les définitions de la taxonomie avec nos données internes. La grande majorité des données financières proviennent directement de nos systèmes financiers.
Ces derniers ont été complétés par des systèmes opérationnels lorsque davantage de granularité était nécessaire en raison de la restriction des définitions des activités éligibles. Ce processus détaillé a également fait l'objet d'une analyse par un organisme externe. Il a ensuite été documenté pour en garantir sa reproductibilité, sa validation interne et son auditabilité.

Les activités éligibles ont ensuite été évaluées sur la base des critères techniques d'évaluation (contribution substantielle, absence de préjudice significatif par rapport aux autres objectifs (critère DNSH – *Do No Significant Harm*), et garanties minimales). Toutes ces activités sont actuellement considérées comme non alignées, car :

- Les données nécessaires pour garantir la conformité aux critères techniques d'évaluation (de la part des fournisseurs, par exemple) ne sont pas encore suffisamment granulaires ou disponibles pour réaliser une analyse adéquate. Étant donné la non-pertinence relative résultant de l'analyse d'éligibilité sur les trois KPI, nous nous référons aux FAQ spécifiques de l'UE.
- Le Groupe Proximus est partiellement aligné avec les garanties minimales. 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 pour garantir l'alignement complet avec les autres garanties minimales.

En 2025, Proximus continuera à mobiliser ses fournisseurs en vue d'obtenir le niveau de granularité requis dans la collecte de données.

Objectif environnemental	Activité de la taxonomie européenne	Activité correspondante de Proximus
CCM	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'activité 6.5 porte sur les dépenses liées à l'achat, au financement, à la location, au leasing et à l'exploitation (a) de véhicules utilisés pour le transport de passagers et (b) de véhicules utilisés pour le transport de marchandises (jusqu'à 3,5 tonnes). Proximus dispose d'un parc automobile en leasing, comprenant (1) des voitures de société et (2) des camionnettes (utilitaires légers) utilisées par les équipes techniques lors de visites sur site.
CCM, CCA	7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	L'activité 7.3 concerne les dépenses liées à des mesures de rénovation individuelles impliquant l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements d'efficacité énergétique. Proximus investit dans (1) la réfrigération naturelle du réseau (*free cooling*), (2) le remplacement des cabines haute tension et des convertisseurs, (3) GTMC, (4) l'installation et la maintenance de pompes à chaleur, (5) le BMS et (6) l'isolation thermique. Ces dépenses visent soit à remplacer ou à entretenir les équipements d'efficacité énergétique existants afin d'améliorer l'efficacité énergétique ou de réduire les dépenses futures.
CE	5.1 Réparation, remise à neuf et reconditionnement	L'activité 5.1 porte sur la réparation, la remise à neuf et le reconditionnement de biens utilisés auparavant pour leur usage initial par un client. Proximus sous-traite ses services de réparation et de reconditionnement pour (1) les smartphones et (2) les appareils fixes à un partenaire externe. Dans le cadre de la taxonomie européenne, les dépenses liées au reconditionnement ont été isolées des dépenses d'entreposage et de manutention.
CE	5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats	L'activité 5.5 concerne la mise à disposition de produits aux clients via des modèles de services, où le produit reste central, mais sa propriété demeure chez le fournisseur, avec location, partage ou mutualisation du produit concerné. Proximus achète des appareils (CPE) et les loue sous forme de packs au grand public. Les CPE incluent (1) des modems, (2) des décodeurs et (3) des Wi-Fi Boosters. Le chiffre d'affaires lié à la location de CPE étant complexe à isoler du pack, seul le CAPEX est pris en compte. Nous louons également des terminaux aux clients professionnels.
CCM, CCA	8.1 Traitement des données, hébergement et activités connexes	L'activité 8.1 porte sur le traitement de données, l'hébergement et les activités connexes. Proximus établit des rapports relatifs à ses services de hosting, de housing et de traitement de données. Les centres de données de Proximus sont principalement utilisés pour ces services et sont majoritairement exploités par des fournisseurs externes. L'évaluation de l'alignement est complexe pour les centres de données. Par ailleurs, Proximus investit dans la modernisation des équipements et des infrastructures pour atteindre des normes d'efficacité énergétique plus élevées.
CCM, CCA	7.4 Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	L'activité 7.4 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments et parkings attenants. Proximus investit dans l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge dans ses bâtiments (bornes pour les camionnettes des équipes techniques). Les bornes de recharge au domicile des collaborateurs sont exclues.
CCM	8.2 Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES	L'activité 8.2 porte sur des solutions visant principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES. C'est le cas des activités de Proximus dans le domaine des bâtiments et des 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 au cours des prochaines années.
CCM, CCA	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	L'activité 7.6 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de technologies d'énergies renouvelables sur site. Proximus installe des panneaux solaires dans ses bâtiments.
CCM, CCA	6.15 Infrastructures permettant un transport routier et un transport public à faible émission de carbone	L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables au transport routier zéro émission. Nos projets pilotes de bornes de recharge externes, qui consistent à transformer des bornes inutilisées en bornes de recharge, s'inscrivent totalement dans ce cadre.
CE	5.4 Vente de biens d'occasion	L'activité 5.4 porte sur la vente de biens d'occasion ayant été utilisés pour leur usage initial par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise à neuf ou reconditionnement. Elle correspond à nos activités de vente d'appareils mobiles reconditionnés.
CCM	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	L'activité 6.4 se concentre sur les dépenses liées à "la vente, l'achat, le financement, le leasing, la location et l'exploitation de dispositifs de mobilité ou de transport personnels dont la propulsion provient de l'activité physique de l'utilisateur, d'un moteur à zéro émission ou d'un mélange de moteur à zéro émission et d'activité physique. Cela inclut la prestation de services de transport de marchandises par bicyclette (de transport)".

Perspectives

Comme détaillé dans le "Rapport de Durabilité", nous prenons des mesures fortes pour soutenir la transition vers une société durable. Le Groupe Proximus publie également, dans le présent rapport annuel, des informations transparentes sur ses engagements en matière de durabilité, conformément aux exigences de la nouvelle Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD).

Indépendamment de l'éligibilité limitée des activités économiques de Proximus dans le cadre du Règlement sur la taxonomie européenne 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 des solutions d'atténuation du changement climatique, tant pour nos clients que pour la société.

Activités liées à l'énergie nucléaire

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	**NON**
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	**NON**
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	**NON**

Activités liées au gaz fossile

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	**NON**
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	**NON**
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	**NON**

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2024

Exercice 2024	Année			Critères de contribution substantielle						Critères DNSH ("Does Not Significant Harm") (H)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Proportion du chiffre d'affaires année N (4)	Changement climatique Atténuation (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité (10)	Changement climatique Atténuation (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion alignée avec la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) Chiffre d'affaires, année N-1 (18)	Catégorie habilitante activité (19)	Catégorie transitoire activité (20)
Texte		Monnaie	%	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie) (A.1)		**0 €**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**0 €**		
Dont habilitantes		0 €	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N	N	N	N	N	N	N	0 €	E	
Dont transitoires		0 €	0 %	0 %						N	N	N	N	N	N	N	0 €		T
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées avec la taxonomie) (g)																			
				EL;N/EL (f)	EL;N/EL (f)	EL;N/EL (f)	EL;N/EL (f)	EL;N/EL (f)	EL;N/EL (f)										
5.4 Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,1 M €	0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats	CE 5.5	82,9 M €	1,30 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
6.15 Infrastructures permettant un transport routier et transport public à faible émission de carbone	CCM 6.15	0,04 M €	0,00 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.2	5,9 M €	0,09 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
8.2 Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES	CCM 8.2	50,2 M €	0,79 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		139,2 M €	2,18 %	0,88 %	0 %	0 %	1,30 %	0 %	0 %								0 %		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		139,2 M €	2,18 %	0,88 %	0 %	0 %	1,30 %	0 %	0 %								0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		6.237 M €	97,82 %																
TOTAL		6.376 M €	100 %																

Part des dépenses CAPEX issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2024

Exercice 2024		Année		Critères de contribution substantielle						Critères DNSH ("Does Not Significant Harm") (H)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	CAPEX (3)	Proportion des dépenses d'investissement, année N (4)	Changement climatique Atténuation (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité (10)	Changement climatique Atténuation (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion alignée avec la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.)	Catégorie habilitante activité (19)	Catégorie transitoire activité (20)
Texte		Monnaie	%	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie)																			
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie) (A.1)		**0 €**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**0 €**		
Dont habilitantes		0 €	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N	N	N	N	N	N	N	0 €	E	
Dont transitoires		0 €	0 %	0 %						N	N	N	N	N	N	N	0 €		T
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées avec la taxonomie) (g)																			
				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	7,8 M €	0,58 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'utilisation et les résultats	CE 5.5	80,2 M €	5,92 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	4,3 M €	0,32 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
7.4 Installation, entretien et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	CCM 7.4	0,5 M €	0,04 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
7.6 Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	1,4 M €	0,10 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées avec la Taxonomie) (A.2)		94,3 M €	6,96 %	1,04 %	0%	0%	5,92 %	0 %	0 %								0 %		
A. CAPEX des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		94,3 M €	6,96 %	1,04 %	0%	0%	5,92 %	0 %	0 %								0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CAPEX des activités non éligibles liées à la taxonomie		1.261 M €	93,04 %																
TOTAL		**1.355 M €**	**100 %**																

Part des OPEX concernant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2024

Exercice 2024		Année		Critères de contribution substantielle						Critères DNSH ("Does Not Significant Harm") (H)									
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	OPEX (3)	Proportion de l'OPEX, année N (4)	Changement climatique Atténuation (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité (10)	Changement climatique Atténuation (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Proportion alignée avec la taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) OPEX, année N-1 (18)	Catégorie habilitante activité (19)	Catégorie transitoire activité (20)
Texte		Monnaie	%	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O;N;N/EL (b) (c)	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie)																			
OPEX des activités durables sur le plan environnemental (alignées avec la taxonomie) (A.1)		**0 €**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**N**	**0 €**		
Dont habilitantes		0 €	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N	N	N	N	N	N	N	0 €	E	
Dont transitoires		0 €	0 %	0 %						N	N	N	N	N	N	N	0 €		T
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées avec la taxonomie) (g)																			
				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.5 Transport à moto, en voiture particulière et utilitaire léger	CCM 6.5	40,8 M €	12,63 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	3,4 M €	1,04 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	CCM 6.4	1,6 M €	0,50 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
7.6 Installation, entretien et réparation des technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,04 M €	0,01 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
5.1 Reparation, remise a neuf et reconditionnement	CE 5.1	0,9 M €[14]	0,29 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	19,7 M €	6,09 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
OPEX des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées avec la taxonomie) (A.2)		66,4 M €	20,55 %	20,27 %	0 %	0 %	0,29 %	0 %	0 %								0 %		
A. OPEX des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		66,4 M €	20,55 %	20,27 %	0 %	0 %	0,29 %	0 %	0 %								0 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OPEX des activités non éligibles à la taxonomie		256,7 M €	79,45 %																
TOTAL		**323,2 M €**	**100 %**																

14 Notez que la plupart des dépenses liées à nos activités de rénovation ne sont pas comptabilisées en tant qu'OPEX dans notre état financier et n'apparaissent donc pas dans ce modèle de rapport.

Économie circulaire et déchets

Contexte

Il est essentiel de faire évoluer nos modèles économiques vers une économie circulaire pour garantir la pérennité de notre entreprise et atteindre notre ambition d'atteindre zéro émission nette. En effet, les matières premières sont rares et les déchets produits ont des impacts environnementaux.

Une économie circulaire repose sur le partage, la location, la réutilisation, la réparation, le reconditionnement et le recyclage des matériaux et produits le plus longtemps possible. Elle permet de prolonger leur cycle de vie, de réduire leur impact environnemental, de minimiser les déchets et de prévenir la libération de substances dangereuses à toutes les étapes de leur cycle de vie.

En plus de limiter l'utilisation de matières premières vierges, l'adoption des principes de l'économie circulaire permet de créer davantage de valeur, car elle réduit l'empreinte carbone, diminue structurellement les coûts et génère même de nouvelles sources de revenus.

Périmètre

Cet enjeu est abordé et rapporté au niveau du Groupe. Il porte essentiellement sur le segment domestique. En effet, la circularité et la gestion des déchets concernent particulièrement les équipements matériels au sein de nos propres réseaux ou chez nos clients, des activités qui relèvent de notre périmètre domestique. Nous prenons en considération la gestion de bout en bout des appareils et du matériel, de l'écoconception à la gestion de la fin de vie.

Nos impacts, risques et opportunités

Nos services de communication et services digitaux dépendent fortement du matériel réseau et des appareils utilisateur. Ceux-ci nécessitent de nombreuses matières premières rares durant la phase de production et consomment de l'énergie pendant la phase d'utilisation. Cette dépendance a un impact négatif sur le changement climatique et sur la disponibilité des ressources.

De plus, le secteur télécom utilise souvent des modèles d'acquisition de clients tels que des offres promotionnelles combinant appareil et abonnement, connues sous le nom d'offres groupées. Cependant, ces offres peuvent inciter les clients à remplacer leurs appareils plus tôt que nécessaire. Cette pratique contribue au gaspillage de ressources et à des remplacements d'équipements parfois inutiles, malgré l'énergie et les ressources importantes nécessaires à leur production.

Un smartphone courant se compose généralement des éléments (et matières premières) suivants : une coque (composée de plastique), un écran (contenant de l'europium, de l'yttrium, du terbium, du gallium, etc.), une batterie (lithium, cobalt, or et électrolyte fluoré) et une carte de circuit imprimé (métaux précieux, terres rares, plastique et fibre de verre).

La demande croissante de smartphones, d'appareils fixes (CPE) et de matériel réseau intensifie la pression sur les matières premières rares ou critiques et complique la gestion efficace des cycles de vie et des déchets électroniques.

Ne pas évoluer vers des modèles économiques circulaires représente un **risque** : nous continuerions à dépendre de la disponibilité de ces matières premières, alors que la demande mondiale ne cesse d'augmenter, rendant l'accès à certaines ressources moins sûr et plus onéreux. Nous pourrions être confrontés à des pénuries de matières premières ou de nouveaux composants plus fréquentes et plus graves, qui seraient nuisibles à la chaîne d'approvisionnement de Proximus. Ces pénuries pourraient également augmenter les coûts opérationnels et impacter l'expérience client, en raison notamment de l'allongement des délais d'installation et de réparation.

L'adoption de modèles circulaires dépend également de la demande et de la maturité des clients. En effet, investir massivement dans le reconditionnement des appareils pourrait générer un retour limité si le marché n'est pas encore prêt à les adopter.

Il existe également un **potentiel** d'élargissement des principes de récupération et de reconditionnement de matériel aux appareils professionnels et à davantage de matériel réseau, ce qui pourrait générer des économies supplémentaires, voire créer de nouvelles sources de revenus grâce à la revente.

Ressources et responsabilités

La circularité est priorisée comme un engagement transversal réunissant les efforts des équipes opérationnelles, du département des achats et des experts en durabilité. Les responsabilités sont clairement définies conformément à la gouvernance opérationnelle de durabilité. Un sponsor principal a été désigné au niveau du PLS, avec un suppléant dans les opérations logistiques. Pour plus d'informations, voir la section "Informations générales".

Comme expliqué dans la section "Gouvernance opérationnelle de durabilité", les feuilles de route de mise en œuvre générale et les ressources associées sont validées au niveau du PLS.

Notre collaboration avec les fournisseurs sur les sujets liés à la circularité est essentielle. Ainsi, nous collaborons directement avec certains fournisseurs en intégrant des exigences de circularité dans nos appels d'offres. Avec d'autres, en particulier les grands fabricants d'appareils et les organes de réglementation, nous collaborons via des organisations sectorielles telles que la GSMA, Connect Europe et la JAC.

Nous ne publions pas de données spécifiques relatives au nombre d'ETP travaillant sur la circularité, car ces activités sont entièrement intégrées dans des équipes et projets existants. Chez Proximus, nous ne traitons pas la circularité comme un défi isolé : nous l'intégrons au cœur de nos opérations commerciales comme une exigence essentielle.

Objectifs stratégiques

L'application des principes de l'économie circulaire figure parmi les principaux leviers de réduction des émissions mondiales.

C'est pourquoi nous avons l'ambition de minimiser notre impact sur l'environnement et de réduire notre dépendance vis-à-vis des ressources rares. Proximus vise à devenir un modèle de circularité d'ici 2030, en intégrant la circularité dès la conception, en privilégiant la réutilisation, en optimisant les taux de récupération, en réinventant l'innovation et en favorisant les écosystèmes et la collaboration tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Circulaire dès la conception	Privilégier la réutilisation	Optimiser les taux de récupération	Réinventer l'innovation	Favoriser les écosystèmes et la collaboration tout au long de la chaîne d'approvisionnement
Nous redéfinissons nos produits et services en appliquant des critères de conception circulaire clairs, en optimisant les infrastructures digitales et physiques, en simplifiant nos offres et en utilisant l'IA pour optimiser nos actifs en permanence.	Nous voulons prolonger la durée de vie et l'utilité de nos produits, infrastructures et services. Nous privilégions le reconditionnement, élargissons les possibilités de réutilisation et optimisons la maintenance afin de maximiser la valeur à long terme.	Nous voulons maximiser la valeur récupérée à la fin d'un cycle de vie ou d'un contrat en conservant la propriété, en facilitant les réparations simples et en optimisant les processus de recyclage.	Nous impulsons un changement systémique et découplons la croissance de l'utilisation des ressources en repensant nos pratiques commerciales. Nous menons une politique basée sur les services, la virtualisation et l'exploration de solutions partagées pour réduire la dépendance aux ressources physiques.	Nous encourageons les pratiques responsables tout au long de notre chaîne de valeur. Nous accélérons la transition vers un écosystème entièrement circulaire, en concluant des partenariats sectoriels et en promouvant les pratiques circulaires auprès des décideurs politiques.

Pour que la circularité devienne partie intégrante de nos activités quotidiennes, nous avons défini des objectifs pragmatiques, mais ambitieux, que nous avons directement intégrés aux activités principales de nos Business Units. Nos objectifs sont dès lors structurés par domaine opérationnel : appareils mobiles, appareils fixes, réseaux et bâtiments.

Appareils mobiles

Bien que nous ne contrôlions pas la production d'appareils mobiles, nous entendons poursuivre nos ambitions en matière d'économie circulaire en incitant les clients à rapporter leurs anciens appareils en vue de leur recyclage ou de leur intégration dans notre catalogue d'appareils reconditionnés. Nous explorons également des modèles d'acquisition et de rétention client alternatifs, tels que les offres de reprise, la location ou les options de paiement à l'usage (*pay-as-you-use*). Bien que nous évaluions attentivement ces options en raison du risque d'impact négatif sur l'efficacité commerciale, nous nous engageons à être un moteur de la transition vers une économie circulaire.

Appareils fixes

Pour les appareils fixes destinés au marché grand public, Proximus s'engage dans l'écoconception. Nos appareils, tels que les Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters, sont conçus pour être économes en énergie, utiliser moins de matières premières et faciliter leur reconditionnement.

Nous appliquons ces principes à d'autres types de matériel, y compris les équipements destinés au service clientèle professionnel et aux activités de réseau, même si ces équipements sont généralement produits en plus petites quantités et ont des taux de renouvellement plus faibles.

Bien que nous ne fabriquions aucun produit ou matériel nous-mêmes, nous jouons un rôle actif pour influencer et encourager nos fournisseurs à adopter des pratiques plus circulaires. Ces efforts sont essentiels, car nous dépendons en partie de leurs avancées : certaines améliorations en matière de circularité proviennent de notre chaîne de valeur en amont ou d'initiatives sectorielles.

Plus important encore, nous réévaluons en permanence la conception de nos services, de l'approvisionnement à leur la fin de vie des produits. Nos efforts en matière de circularité sont également bénéfiques dans d'autres domaines. Nos initiatives d'écoconception ont déjà permis de réduire la consommation électrique de nos appareils, avec à la clé des économies d'énergie pour nos clients et une diminution de nos émissions de scope 3. Par ailleurs, nos activités de reconditionnement favorisent l'inclusion sociale grâce à la création de plus de 100 postes de travail adaptés.

Réseaux et bâtiments

Pour les réseaux, nous voulons aller plus loin dans la transformation du réseau, conformément aux principes exposés dans notre plan de transition. Nos actions consistent à partager des actifs stratégiques pour éviter les redondances dans le développement d'infrastructures lourdes, ainsi qu'à déployer progressivement des réseaux fibre pérennes, tout en éliminant et en récupérant notre ancienne infrastructure en cuivre[15].

Pour les bâtiments, nous prévoyons de privilégier le recyclage maximal des matériaux et la réutilisation des matériaux de construction, des installations techniques ou du mobilier. La standardisation et la modularité nous aideront également à respecter notre modèle de circularité.

Les feuilles de route se concentreront sur les opportunités immédiates à saisir en vue d'optimiser les ressources, réduire les déchets et prolonger les cycles de vie, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour nous adapter et innover dans nos activités et notre modèle économique.

Nous traduirons nos ambitions en objectifs spécifiques dans les années à venir.

Un contexte réglementaire à plusieurs niveaux

Le contexte réglementaire de la circularité et de la gestion des déchets dans l'UE et en Belgique est défini par plusieurs cadres et initiatives clés :

Au niveau européen, nous devons respecter le plan d'action de l'UE pour l'économie circulaire (CEAP – 2020), la directive sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE – 2003), la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD), incluant le reporting sur l'économie circulaire et les déchets – ESRS E5 (2023) et le règlement sur l'écoconception pour les produits durables (2024).

Pour plus d'informations, voir le "plan d'action pour l'économie circulaire" de la Commission européenne (europa.eu).

15 L'infrastructure cuivre désigne le réseau de câbles en cuivre et les équipements connexes utilisés pour les réseaux de télécommunication. Le démantèlement du réseau cuivre permet à Proximus de réaliser d'importantes économies opérationnelles et énergétiques. La maintenance et l'exploitation des réseaux cuivre sont en effet plus coûteuses et consomment plus d'énergie que les réseaux fibre du futur.

En Belgique, les politiques de gestion des déchets sont largement gérées au niveau régional par la Flandre, la Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale. Chaque Région dispose de son propre plan de gestion des déchets et de ses propres stratégies d'économie circulaire. Au niveau fédéral, la Belgique s'aligne sur les directives et règlements de l'UE et définit des politiques nationales conformes aux objectifs plus larges de l'UE en matière de circularité et de durabilité.

Pour plus d'informations, voir "Économie circulaire | Belgium".

Politiques

Proximus a déjà développé et mis en place des politiques générales afin de garantir l'application des principes de l'économie circulaire par ses équipes opérationnelles : Politique environnementale du Groupe Proximus, Code de conduite de Proximus, Code de conduite des fournisseurs et Politique d'achats de Proximus.

En complément, nous avons développé et publié sur l'intranet des directives plus spécifiques à l'intention de nos collaborateurs, et défini des processus permettant aux équipes opérationnelles de mettre la circularité en pratique. Nous avons ainsi élaboré des processus détaillés pour la restitution d'appareils fixes, disponibles pour les clients, les techniciens et le personnel de vente.

Plans d'action

Les ambitions du Groupe Proximus en matière de circularité contribuent à une économie circulaire à plusieurs niveaux. Afin de stimuler la croissance, nous privilégions avant tout les services et plateformes plutôt que les produits, en grande partie grâce à notre expansion internationale. Sur nos marchés domestiques, nous poursuivons nos ambitions de circularité dans nos trois principaux domaines d'action : les appareils mobiles, les appareils fixes et les réseaux et bâtiments.

Appareils mobiles

Proximus a récupéré 140.587 appareils mobiles en 2024 contre 128.002 en 2023, soit un taux de récupération de 23 % des appareils mis sur le marché (voir le tableau ci-dessous).

Pour y parvenir, nous avons encouragé nos clients à rapporter leurs appareils grâce à des campagnes de communication et d'incitation, comme les campagnes d'activation lors de festivals.

Ce succès est également dû à notre initiative permettant aux clients d'échanger leurs anciens smartphones en vue de leur reconditionnement ou de leur recyclage. Les smartphones reconditionnés sont proposés à la vente. Les smartphones qui ne peuvent plus être utilisés sont recyclés par des partenaires certifiés, sachant que 90 % des matériaux contenus dans les smartphones peuvent être recyclés. Ces efforts se poursuivront en 2025.

Sur le marché des entreprises, Proximus propose des services de leasing de smartphones et tablettes, offrant aux clients professionnels une solution plus circulaire de type "as a service".

Appareils fixes

Sur le marché des consommateurs, nous avons déjà réalisé des progrès significatifs, comme l'illustre cet exemple récent à fort impact. À partir de mars 2024, nos clients Pickx ont progressivement reçu une nouvelle TV Box Android, qui consomme entre 20 et 40 % d'énergie en moins que les modèles précédents, selon les habitudes d'utilisation (données du fournisseur confirmées par des mesures de Proximus). Pour l'emballage, nous utilisons 20 % de plastique en moins et avons opté pour des matériaux recyclés. De plus, les dimensions de cette nouvelle TV Box sont nettement plus compactes, ce qui a permis d'augmenter les volumes de transport en conteneur de 46 %, avec à la clé une diminution des émissions de transport. Le magazine *Cable and Satellite International* (CSI), qui récompense chaque année les meilleurs produits et initiatives dans notre secteur, a décerné à Proximus et Vantiva le CSI Award for Best Sustainable Initiative 2024. Ce prix récompense nos efforts innovants de réduction de notre empreinte environnementale. Nous prévoyons également d'éliminer progressivement les TV Boxes d'anciennes générations.

Pour réduire les déchets électroniques, Proximus répare, reconditionne et réutilise ses appareils. Dans notre centre logistique de Courcelles, nous sommes désormais en mesure de reconditionner 90 % de nos Internet Boxes et TV Boxes, et de les remettre ainsi en circulation jusqu'à quatre fois.

Sur le marché professionnel, nous élargissons notre offre *as-a-service* (basée sur la location de matériel et non plus sur la vente). Nous conservons la propriété des équipements, les récupérons après utilisation, puis les reconditionnons ou les recyclons.

Outre le reconditionnement de nos appareils, nous réduisons l'utilisation de plastiques et de papier dans nos emballages, par exemple en utilisant moins d'emballage pour les appareils de plus petite taille et en optant pour du carton recyclé et des encres d'origine végétale.

Réseaux

Nous concevons et construisons des réseaux du futur en intégrant nos principes de durabilité et de collaboration. Grâce à des modèles de collaboration, nous limitons la consommation totale de ressources parmi les opérateurs.

Grâce à la consolidation et au partage de notre réseau mobile avec Orange Belgium via MWingz, nous avons réduit le nombre de sites mobiles de 16 % en 2024 par rapport à un scénario sans collaboration.

Nous limitons également les constructions excessives en ouvrant notre réseau à d'autres opérateurs, ce qui évite de construire un réseau en parallèle et donc de doubler la consommation de ressources. À cet égard, nous avons signé en 2024 un protocole d'accord avec Wyre, en collaboration avec Telenet et Fiberklaar. Pour plus d'informations, voir la section "Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique".

Nous avons l'ambition d'éliminer progressivement les infrastructures obsolètes afin d'optimiser l'efficacité du réseau. En moyenne, les technologies fibre nécessitent beaucoup moins d'espace que nos infrastructures cuivre. À mesure que nos clients migrent vers la fibre, nous démantelons des bâtiments techniques et mettons des bornes hors service. Les équipements de réseau récupérés sont alors réutilisés ailleurs ou stockés en vue d'éventuelles opérations de maintenance. Cette approche favorise les activités de réparation et de réutilisation au sein de notre réseau. Dans la mesure du possible, nous récupérons également les câbles cuivre démantelés pour les recycler. En 2024, nous avons ainsi récolté et recyclé 517 tonnes de câbles cuivre provenant de notre réseau.

Bâtiments

Chez Proximus, les principes de durabilité sont au cœur des priorités de notre équipe Real Estate and Facilities Management.

Le projet de conception de notre nouveau siège central constitue un bon exemple d'application de ces principes. En optimisant l'utilisation des espaces de bureaux, nous parvenons à réduire la consommation d'énergie et les coûts. Nous avons également opté pour une combinaison de mobilier neuf, d'ancien mobilier et de mobilier rénové. Nous étendons à présent ces principes à nos principaux bâtiments administratifs dans tout le pays. Notre objectif est de ne conserver que l'espace dont nous avons réellement besoin, et de l'utiliser avec un maximum d'efficacité.

Nous avons également progressé dans le démantèlement de bâtiments techniques, grâce à l'optimisation du réseau et à la migration vers la fibre.

En ce qui concerne les bâtiments loués, nous profitons de chaque renégociation de contrat pour interpeller le propriétaire et inclure des clauses de durabilité afin d'évoluer vers des bâtiments verts.

Enfin, d'autres actions symboliques à plus faible impact méritent également d'être citées, comme celles visant à inciter nos collaborateurs à abandonner l'utilisation de bouteilles et de couverts en plastique.

Gestion des déchets

Notre département Facility est responsable de la gestion quotidienne des déchets de bureau et opérationnels. En plus des efforts visant à réduire l'utilisation de matériaux, ce département s'efforce d'améliorer le comportement de tri des collaborateurs grâce à des points de tri, des zones de recyclage et des supports pédagogiques. Les flux de déchets triés, y compris les déchets résiduels, sont récoltés au niveau des sites et traités par des entreprises de gestion des déchets sous contrat ou par le centre de distribution de Proximus (reconditionnement des appareils électroniques).

Notre département Value Recovery est chargé de l'élimination et de la valorisation de certains flux de déchets spécifiques, tels que les stocks excédentaires, les déchets provenant du démantèlement d'installations techniques, les appareils restitués par les clients et les câbles cuivre. La valorisation se fait par la revente ou le recyclage. En l'absence de potentiel de revente, le matériau est éliminé et traité par des partenaires agréés.

Ces deux départements travaillent avec des entreprises de gestion des déchets sous contrat. Celles-ci assurent le traitement des déchets et nous envoient des rapports, des factures mensuelles, des certificats et d'autres informations, qui servent de base au calcul des indicateurs de déchets.

Performance

Périmètre de reporting

Bien que l'économie circulaire influence toutes les activités, nous avons choisi de concentrer notre analyse quantitative des flux entrants et sortants sur les domaines ayant le plus grand impact et sur lesquels nous avons directement prise, en commençant par les appareils de la marque Proximus : Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters.

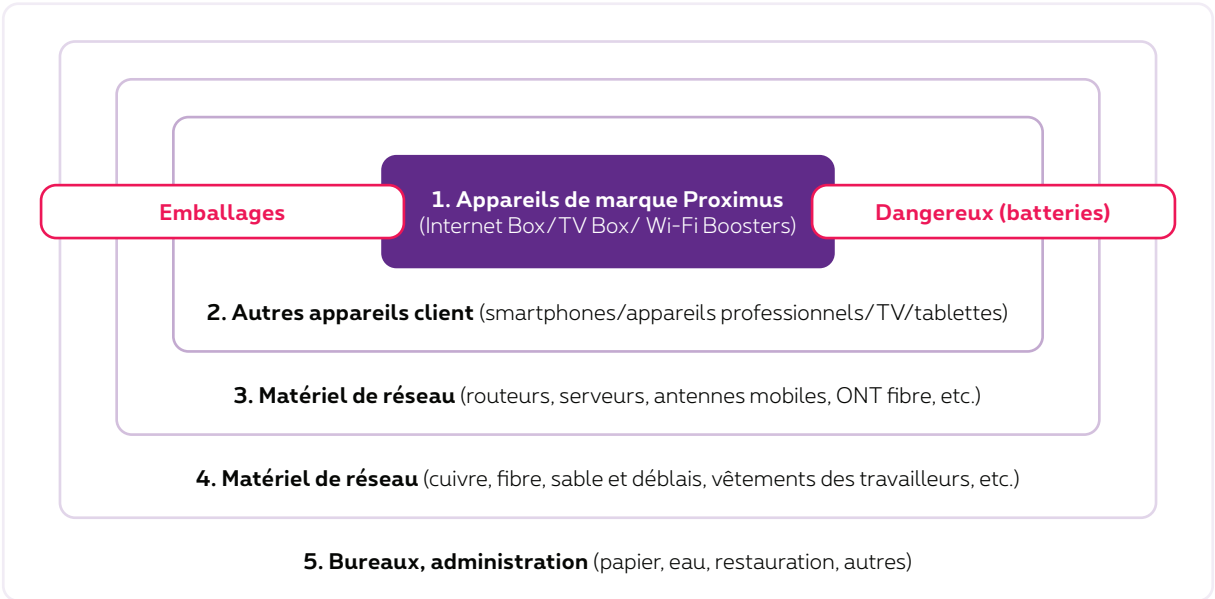
Nous travaillons à l'amélioration des feuilles de route relatives à la circularité et collaborerons avec nos principaux fournisseurs afin de recueillir des informations sur les flux entrants et sortants pour d'autres catégories de matériel au cours des prochaines années, en commençant par les smartphones, suivis des appareils standard pour les clients professionnels et des principaux équipements de réseau. Pour ce cycle de reporting, les données quantitatives concernant ces catégories (à l'exception du poids des flux entrants pour les téléphones mobiles pour lesquels nous avons pu faire des estimations) ne sont pas incluses. Ces informations dépendent en effet de nos fournisseurs et ne sont pas encore disponibles, en raison de la complexité des flux d'informations à mettre en place dans l'ensemble de la chaîne de valeur. À ce stade, nous n'avons pas prévu de quantifier pleinement les flux entrants et sortants pour les activités situées en dehors de notre cœur de métier, tels que les flux de matériaux de construction et de matériaux liés à l'administration.

Les chiffres présentés ci-dessous couvrent l'ensemble des activités en lien avec le Groupe, exercées en Belgique et au Luxembourg, où nous intervenons directement dans les activités de réseau de télécommunications en lien direct avec les utilisateurs finaux résidentiels.

La réduction des emballages dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et la gestion optimale des déchets dangereux (notamment des batteries) constituent deux autres priorités dans notre politique de circularité.

Nos indicateurs de gestion des déchets couvriront l'ensemble des activités, avec des extrapolations si nécessaire (encadrées dans l'illustration ci-dessous).

Aucun des indicateurs fournis n'a été validé par un organisme externe autre que le fournisseur d'assurance.



Il convient de noter que le périmètre des indicateurs relatifs aux flux entrants, aux flux sortants et aux déchets ne couvre pas les activités des fournisseurs de notre chaîne en amont ni celles de nos sous-traitants.

Flux de ressources entrants

Les flux entrants physiques les plus matériels pour nos propres activités sont les appareils fixes des clients, en raison de leurs volumes relativement élevés, de leur rotation importante et de notre impact sur leur conception, leur modèle opérationnel et leur processus en fin de vie. L'évolution annuelle du total des flux entrants d'appareils clients est influencée, d'une part, par le taux de reconditionnement et l'optimisation de la conception des nouvelles versions (réduction de l'utilisation de matériaux) et, d'autre part, par la migration vers les dernières versions et la conquête de nouveaux clients (augmentation de l'utilisation de matériaux). Nous nous efforçons également d'augmenter le pourcentage de matériaux recyclés et de matériaux issus de sources durables dans nos nouveaux modèles d'appareils clients.

Nous avons commencé à inclure les smartphones dans nos indicateurs, en nous limitant au poids total des flux entrants pour ce cycle de reporting. Comme expliqué précédemment, tous les autres indicateurs dépendent en effet de données de fournisseurs que nous n'avons pas encore pu recueillir. Les informations liées aux matériaux du réseau ne sont pas encore disponibles pour nous, car elles dépendent entièrement des flux d'information de la chaîne de valeur qui doivent encore être mis en place. Il s'agit d'un processus complexe, en raison de l'absence de standardisation et du grand nombre d'acteurs dans la chaîne de valeur en amont devant introduire leurs données en cascade. Nous travaillerons en collaboration avec nos fournisseurs, dans le cadre d'interactions directes ou d'efforts sectoriels, afin de pouvoir fournir ces informations dans les deux à trois prochaines années.

Poids des flux de ressources entrants (tonnes)	2023	2024
Internet Boxes	721	401
TV Boxes	115	130
Wi-Fi Boosters	142	166
Smartphones	216	225
TOTAL	**1.194**	**922**

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux recyclés par appareil client (tonnes)	2023	2024
Internet Boxes	280	162
TV Boxes	65	79
Wi-Fi Boosters	62	70
TOTAL	**407**	**312**

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux recyclés par appareil client (%)	2023	2024
Internet Boxes	39	40
TV Boxes	56	61
Wi-Fi Boosters	43	42
MOYENNE	**41**	**45**

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux d'origine durable par appareil client (%)	2023	2024
Internet Boxes	15	14
TV Boxes	0	0
Wi-Fi Boosters	16	15
MOYENNE	**13**	**12**

Périmètre : Groupe Proximus

Nous constatons une diminution du total du flux rentrant de matériaux, principalement due à une forte baisse des volumes d'Internet Boxes. Celle-ci s'explique par l'achat final de l'ancienne génération et la constitution de stocks pour la nouvelle génération, tous deux survenus en 2023, tandis que les activités de réparation et de reconditionnement du nouveau modèle ont débuté en 2024. Cette tendance est en partie compensée par la constitution de stocks pour la nouvelle génération de TV Box et de Booster en 2024, ainsi que par une demande croissante pour les TV Box sous Android, ce qui explique en grande partie l'augmentation comparée à l'année passée.

Les appareils nouvelles générations sont plus compactes et plus légères, nécessitant ainsi moins de matériaux vierges et recyclés. Le pourcentage de matériaux recyclés et de matériaux issus de sources durables par appareil client est resté stable par rapport à l'année passée et nous travaillons à améliorer ces chiffres pour les prochaines générations d'appareils.

Définitions et méthodes comptables

Pour le cycle de reporting 2024, le périmètre des indicateurs de flux de ressources entrants est limité aux Internet Boxes (modems), TV Boxes (décodeurs) et Wi-Fi Boosters (répéteurs). En effet, nous avons commencé par recueillir les données dans les domaines où Proximus a le plus grand impact en termes de circularité, de la conception à la gestion de fin de vie. Lors d'une première étape en vue d'élargir ce périmètre, nous avons également inclus les appareils mobiles (incluant les smartphones et les tablettes) dans le premier indicateur portant sur le poids des flux de ressources entrants.
Les données recueillies proviennent de nos activités logistiques de Courcelles et de Proximus Luxembourg. Elles représentent ainsi l'ensemble de cette activité pour le Groupe Proximus. Les données de volume proviennent des systèmes opérationnels internes (extraction des volumes par type de produit). Les estimations du poids unitaire des téléphones mobiles, y compris l'emballage, ont été faites par l'équipe opérationnelle sur la base de mesures sur site.
Nous recevons des informations spécifiques de la part de nos fournisseurs concernant les matériaux recyclés utilisés et le "pourcentage de matériaux biologiques entrants d'origine durable" (défini comme le pourcentage de matériaux biologiques et de biocarburants provenant de sources durables utilisés dans la fabrication et l'emballage des appareils, comme le carton recyclé ou certifié FSC). Ces informations ne sont pas accompagnées de certifications spécifiques, et aucune estimation n'a été réalisée par Proximus, à l'exception des emballages secondaires et tertiaires chez Proximus Luxembourg, dont les données ont été extrapolées sur la base des activités en Belgique. Les flux entrants d'emballages sont inclus dans les chiffres fournis par les fournisseurs. Les données ont été collectées dans le cadre de notre processus de reporting de durabilité 2024 et consolidées de manière centralisée sous forme de moyenne pondérée. En l'absence d'informations de la part des fournisseurs sur la part de matériaux issus de sources durables pour les TV Boxes, nous avons adopté une approche prudente en attribuant un pourcentage de 0 % à cet indicateur spécifique.

Flux de ressources sortants

À l'instar des flux entrants, les flux sortants physiques les plus matériels sont les appareils clients (appareils fixes et mobiles) dans un modèle de transit (nous ne possédons pas nos propres activités de fabrication), à l'exception des emballages, parfois adaptés selon le canal commercial. L'écoconception, la réduction et le recyclage des emballages constituent des enjeux matériels faisant l'objet de plans d'action.

Grâce à nos politiques de retour et de reconditionnement, nous encourageons la mise à niveau et la réutilisation des appareils fixes des clients, ce qui augmente leur durabilité et réduit les volumes nécessaires dans les flux entrants. Nous avons commencé à tracer la durabilité et la réparabilité de nos appareils fixes à l'aide d'un indice spécifique, en commençant par le marché belge. Ce traçage sera étendu au Luxembourg dans une seconde phase. Nous ne pouvons pas publier de comparaison avec une moyenne sectorielle car nous ne disposons pas de cette information.

Comme pour les flux de ressources entrants, les informations relatives aux flux sortants des appareils mobiles et des équipements de réseau ne sont pas encore disponibles. Elles dépendent entièrement des flux d'informations de la chaîne de valeur devant encore être mis en place avec nos fournisseurs et sont trop complexes pour faire l'objet d'estimations isolées.

Durabilité attendue par appareil client (indice)	2023	2024
Internet Boxes	68	72
TV Boxes	68	68
Wi-Fi Boosters	63	63
MOYENNE	**67**	**68**

Périmètre : Groupe Proximus

Réparabilité par appareil client (indice)	2023	2024
Internet Boxes	64	70
TV Boxes	84	84
Wi-Fi Boosters	61	60
MOYENNE	**69**	**73**

Périmètre : Groupe Proximus

L'amélioration en glissement annuel des indices de durabilité et de réparabilité est due au remplacement d'anciens modèles d'appareils chez les clients par de nouvelles générations dotées d'un meilleur indice.

Définitions et méthodes comptables

- Le périmètre pour l'ensemble des indicateurs de flux sortants se limite aux Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters. Les indicateurs de flux sortants dépendent de données de fournisseurs récemment mises en œuvre avec des fournisseurs pilotes. Ces données n'ont toutefois pas encore été étendues aux appareils mobiles et aux composants de réseau.
- L'introduction de ces indicateurs chez Proximus est récente. Nous avons calculé les données pour le marché belge et estimé que ces valeurs seraient similaires pour le Luxembourg. En effet, les chiffres pour la Belgique représentent la grande majorité de cette activité pour le Groupe Proximus et peuvent dès lors être considérés comme une bonne approximation pour le Groupe. Les données réelles de Proximus Luxembourg ne sont pas encore disponibles, car la même référence basée sur l'UIT n'est pas encore utilisée par ses fournisseurs (travail en cours).
- Les chiffres sont basés sur la recommandation UIT-T L.1023, avec un indice allant de 0 à 100 %. Cette norme internationale est destinée à évaluer la performance en circularité des biens ICT. Le score tient compte de la pertinence et de l'applicabilité de tous les indicateurs de circularité, ainsi que de la marge d'amélioration pour chaque indicateur. Cette norme aide à identifier les domaines d'amélioration et à promouvoir des pratiques plus durables dans la conception des produits et la gestion de leur cycle de vie.
- Les volumes utilisés sont les mêmes que ceux inclus dans les indicateurs de flux entrants. D'une part, la variation des stocks en glissement annuel est considérée comme non matérielle. D'autre part, les volumes et informations relatifs aux appareils réutilisés et reconditionnés ne sont pas pris en compte, bien qu'ils fassent partie des volumes expédiés aux clients finaux. Nous avons fait ce choix pour représenter l'indice des appareils nouvellement mis sur le marché au cours de l'année de reporting, mais aussi pour éviter une dilution potentielle de cet indice en raison de nos efforts pour allonger la durée de vie effective des appareils grâce à des cycles de reconditionnement multiples.
- Pour ces indicateurs, les données spécifiques sont directement fournies par les fournisseurs, par type de produit.
- Les données sont collectées dans le cadre de notre processus de reporting de durabilité 2024 et consolidées de manière centralisée sous forme de moyenne pondérée basée sur les volumes de flux entrants.

À la fin de leur cycle de vie utile, nous recyclons de grandes quantités de matériaux grâce à leur taux élevé de recyclabilité.

Taux de recyclabilité par appareil client (%)	2023	2024
Internet Boxes	88	85
TV Boxes	69	79
Wi-Fi Boosters	87	86
MOYENNE	**86**	**84**

Périmètre : Groupe Proximus

Le taux de contenu recyclable de nos appareils fixes et de leurs emballages est d'environ 85 % et reste assez stable d'une année sur l'autre.

Définitions et méthodes comptables

Le taux de recyclabilité se définit comme le pourcentage de matériaux (y compris les emballages) pouvant être recyclés par type d'appareil. Ces données proviennent essentiellement des informations fournies par les fournisseurs, sans suivi spécifique de certification. Le périmètre de cet indicateur se limite aux Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters, qui représentent l'intégralité de cette activité pour le Groupe Proximus. Les indicateurs de flux sortants sont basés sur des données de fournisseurs mises en œuvre à titre expérimental avec certains d'entre eux. Ils n'ont toutefois pas encore été étendus aux appareils mobiles ni aux composants de réseau. Nous travaillerons sur ce processus au cours des deux à trois prochaines années.
Les volumes utilisés sont les mêmes que ceux inclus dans les indicateurs de flux entrants. D'une part, la variation des stocks en glissement annuel est considérée comme non matérielle. D'autre part, les volumes et informations relatifs aux appareils réutilisés et reconditionnés ne sont pas pris en compte, bien qu'ils fassent partie des volumes expédiés aux clients finaux. Nous avons fait ce choix pour représenter l'indice des appareils nouvellement mis sur le marché au cours de l'année de reporting, mais aussi pour éviter une dilution potentielle de cet indice en raison de nos efforts pour allonger la durée de vie effective des appareils grâce à des cycles de reconditionnement multiples. Pour ces indicateurs, les données spécifiques proviennent directement des fournisseurs par type de produit, puis une moyenne pondérée est calculée de manière centralisée sur la base des volumes d'entrée.

Collecte et reconditionnement

Pour illustrer nos efforts en faveur de la circularité, nous améliorons en continu notre processus de collecte des appareils mobiles et de reconditionnement des appareils fixes, comme le montrent les indicateurs spécifiques à l'entreprise ci-dessous. Nous atteignons des chiffres élevés en matière de reconditionnement des appareils fixes des clients grâce à notre processus intégré de bout en bout et à notre collaboration avec notre partenaire CTDI, intégré dans notre centre logistique.

Total des appareils mobiles récoltés (#)	2023	2024
Appareils mobiles récoltés	128.002	140.587

Périmètre : Groupe Proximus

En 2024, nous avons collecté plus de 140.000 anciens appareils mobiles au niveau du Groupe, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2023 grâce à plusieurs campagnes de communication et à des actions de collecte réussies lors de festivals et dans les écoles avec notre partenaire Goodplanet.

Définitions et méthodes comptables

Le nombre total d'appareils mobiles récoltés représentent tous les appareils mobiles restitués par nos clients, soit dans nos shops, soit lors d'actions de collecte organisées dans diverses structures (écoles, festivals, etc.). Ces appareils sont ensuite transportés dans notre centre logistique de Courcelles. Aucune estimation n'a été réalisée. Le chiffre consolidé pour le Groupe provient directement de notre centre logistique de Courcelles, dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024.

Nombre d'appareils fixes reconditionnés	2023	2024
Internet Boxes	177.759	198.074
TV Boxes	211.987	302.880
Autres appareils	409.686	434.424
TOTAL	**799.432**	**935.378**

Périmètre : Groupe Proximus

Appareils fixes reconditionnés (en %)	2023	2024
Internet Boxes reconditionnées par rapport aux Internet Boxes	31	41
TV Boxes reconditionnées par rapport aux TV Boxes	53	49

Périmètre : Groupe Proximus

En 2024, nous avons reconditionné 935.378 appareils fixes, soit 17 % de plus que l'an dernier grâce à un processus de collecte plus efficace. Par exemple, la moitié des TV Boxes mises sur le marché en 2024 étaient des modèles reconditionnés. Si l'on ajoute le nombre d'anciens appareils mobiles collectés, nous dépassons le million d'appareils collectés ou reconditionnés au cours de l'année écoulée.

Définitions et méthodes comptables

- Les données proviennent de systèmes internes. Aucune estimation n'a été réalisée.
- Les données sont collectées et consolidées dans le cadre de notre processus de reporting de durabilité 2024.
- Les "autres appareils" désignent les télécommandes, blocs d'alimentation, commutateurs privés (PABX), équipements de réseau et ONT fibre[16].
- Le pourcentage est calculé en comparant le nombre d'appareils reconditionnés au nombre total d'appareils installés au cours de l'année de référence.

Déchets

Notre ambition est de tendre vers un objectif zéro déchet. Nous n'avons toutefois pas encore formalisé d'objectif quantitatif et mesurable en raison du manque de standardisation et de définition claire concernant le suivi dans ce domaine. En 2024, Proximus a réussi à détourner de l'élimination 99 % des déchets générés par ses propres opérations.

Les types de flux de déchets les plus matériels dans notre secteur d'activité sont les déchets électroniques provenant des activités d'infrastructure réseau et de nos clients : appareils mobiles, Internet Boxes, TV Boxes, Wi-Fi Boosters, boîtiers fibre, blocs d'alimentation, commutateurs privés (PABX), équipements de réseau, etc. Ces déchets sont généralement composés de métaux ferreux et non ferreux comme le fer, l'acier, le cuivre ou l'aluminium, de plastiques utilisés pour les boîtiers ou l'isolation, de composants électroniques comme des cartes de circuits imprimés ou des semi-conducteurs, ainsi que de verre utilisé dans les câbles à fibre optique et les écrans.

Cependant, les flux de déchets collectés, traités de manière appropriée et rapportés sont bien plus vastes et s'étendent à environ 20 types de déchets, notamment les gravats associés aux travaux d'excavation pour la pose d'infrastructures de réseau, les batteries, les métaux, le papier et le carton, divers types de plastiques, le bois et les déchets résiduels.

16 A fiber ONT, or Optical Network Terminal, is a crucial device in a fiber-optic network. It serves as the endpoint for the fiber connection at the customer's premises.

L'impact sur l'eau n'a pas été jugé matériel dans notre analyse de double matérialité. En effet, nous n'utilisons pas l'eau comme méthode de refroidissement pour nos centres de données. Nous poursuivons toutefois nos efforts en vue de réduire notre consommation d'eau.

Comme mentionné précédemment, Proximus dispose d'équipements dédiés dans son centre de distribution pour reconditionner les appareils électroniques restitués par les clients, tels que les Internet Boxes, TV Boxes, Wi-Fi Boosters, boîtiers ONT fibre, télécommandes, blocs d'alimentation et équipements de réseau. Ces appareils ne deviennent pas des déchets et ne sont donc pas inclus dans le reporting y afférent. La prévention des déchets n'est pas incluse dans les chiffres relatifs aux déchets.

Proximus applique les principes de la directive-cadre sur les déchets (2008/98/CE) et le système de catégorisation de l'économie circulaire de l'UE.

Les principaux types d'opérations de valorisation sont le recyclage et l'incinération avec récupération d'énergie. Les principales sources de déchets dangereux proviennent des batteries de notre réseau, des appareils clients et d'anciens cables. Parmi les autres sources figurent notamment les lampes fluorescentes, les fluides frigorigènes et les solvants. Tous les déchets dangereux sont collectés et recyclés par des entreprises spécialisées. Les flux de déchets du Groupe Proximus ne comprennent pas de déchets radioactifs.

Déchets par traitement (en tonnes)	2024		
	Déchets non dangereux	Déchets dangereux	TOTAL
Types d'opérations de récupération			
Préparation à la réutilisation	35	22	56
Recyclage	1.899	1.496	3.396
Autres opérations de récupération	2.302	51	2.354
TOTAL DES DÉCHETS DÉTOURNÉS DE L'ÉLIMINATION	4.236	1.569	5.805
Types de traitement des déchets			
Incinération	18	5	23
Décharge	12	0,5	12
Autres méthodes d'élimination	32	0	32
TOTAL DES DÉCHETS DESTINÉS À L'ÉLIMINATION	62	6	68
TOTAL DES DÉCHETS	**4.298**	**1.575**	**5.873**

Périmètre : Groupe Proximus

Pour la première fois, nous publions les chiffres couvrant l'ensemble du périmètre du Groupe Proximus. À partir de cette année, nous avons appliqué de nouvelles définitions conformes à la CSRD pour les déchets dangereux, les opérations de récupération et les types de traitement. Par conséquent, nous ne pouvons pas publier d'évolution significative d'une année sur l'autre dans nos indicateurs de déchets. Il convient toutefois de mentionner un programme intensif de remplacement des batteries et la finalisation du vidage de notre ancien siège social, qui ont considérablement influencé nos chiffres de 2024.

(tonnes)	2024
Déchets non recyclées	2.421
Déchets détournés de l'élimination	5.805

Périmètre : Groupe Proximus

(%)	2024
Déchets non recyclées	41
Déchets détournés de l'élimination	99

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

La majorité de nos déchets est collectée en Belgique et au Luxembourg, puis rapportée en combinant les données de rapports internes et celles des fournisseurs pour les filiales Proximus SA, Proximus Luxembourg, ConnectImmo, Proximus NXT, PMH, Doktr et les opérations de BICS en Belgique. La majorité des chiffres sur les déchets et la catégorisation des déchets proviennent de fournisseurs externes.

Pour les autres filiales dont les activités se limitent à des activités de bureau, nous adoptons une estimation au prorata basée sur le nombre d'ETP (selon les chiffres ETP de décembre 2024) pour les déchets de bureau, afin de fournir une vue d'ensemble du Groupe. Pour les filiales Proximus Global, l'ensemble de ces déchets est classé comme destiné à l'élimination, tandis que les autres filiales domestiques suivent le même traitement des déchets que le siège de Bruxelles. Les données calculées pour notre siège social à Bruxelles servent de référence pour calculer le prorata des déchets de bureau des filiales.

Déchets dangereux : la définition des déchets dangereux est conforme aux principes de la directive-cadre sur les déchets (Directive 2008/98/CE).

Calcul des déchets : les chiffres sont basés sur les données mesurées jusqu'à fin novembre, extrapolées sur 12 mois selon la règle la plus évidente par sous-domaine (extrapolation linéaire).

Déchets non recyclés : le total des déchets non recyclés fait référence aux matériaux impossibles à recycler ou à réutiliser de manière efficace. Ces matériaux sont par conséquent incinérés, avec ou sans récupération d'énergie, mis en décharge ou dirigés vers d'autres activités d'élimination. Le pourcentage de déchets non recyclés correspond au total des déchets non recyclés par rapport au total des déchets générés par nos propres activités.

Dans les années à venir, nous poursuivrons nos efforts pour devenir un modèle en matière de circularité, afin de minimiser notre impact environnemental et de réduire notre dépendance aux ressources rares.

Informations sociales

Notre personnel

Introduction

Les thèmes liés à notre personnel et définis comme matériels pour le Groupe Proximus sont les suivants :

- droits du travail, rémunération équitable et dialogue social ;
- équilibre vie professionnelle – vie privée et bien-être ;
- santé et sécurité des travailleurs ;
- diversité et inclusion ;
- requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs.

Les sections suivantes présentent les impacts, les risques et les opportunités identifiés par le Groupe Proximus et identifiés dans le cadre de notre analyse de double matérialité pour notre personnel. Elles décrivent également les ressources et responsabilités internes, notre stratégie de gestion de ces impacts, risques et opportunités, les politiques et procédures en place ainsi que les mesures de performance mises en œuvre pour y faire face. Certaines informations requises dans cette section sont incorporées par référence.

Salariés et travailleurs non-salariés : définitions

Les informations publiées concernent nos salariés définis comme "collaborateurs actifs inscrits au registre du personnel". Ce groupe de collaborateurs inclut les collaborateurs à temps partiel et sous contrat à durée déterminée ou contrat de remplacement. Les étudiants et les sous-traitants ne font pas partie de ce groupe.

"Nous publierons également des informations sur les travailleurs non-salariés définis comme "des contractants engagés par le Groupe Proximus pour effectuer des travaux dans un espace public ou au sein de nos propres activités. Ces contractants peuvent être des indépendants ou des employés fournis par une tierce partie principalement engagée par le Groupe."

Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting, voir la section "Informations générales".

Gouvernance des ressources humaines

Le Groupe Proximus a mis en place un cadre complet qui définit clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs et aligne nos politiques et pratiques HR sur nos valeurs. Le modèle de gouvernance des ressources humaines garantit également la cohérence et la qualité des services et procédures HR au sein des différentes Business Units et des filiales internationales, tout en respectant les spécificités et les besoins locaux. En pratique, le modèle de gouvernance des ressources humaines se traduit par la structure suivante :

- **Le Conseil d'Administration** définit la politique et l'orientation stratégique du Groupe Proximus, supervise les activités et approuve les décisions clés sur la base des propositions du Proximus Group Leadership Squad (PLS).
- **Le Proximus Leadership Squad (PLS)** définit la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques, ainsi que les KPI et les objectifs du Groupe. Le PLS supervise également l'alignement de la stratégie HR sur les activités de l'entreprise et contrôle les progrès et les résultats des activités et initiatives HR.
- **L'International Management Committee (IMC) et le Domestic Management Committee (DMC)** sont respectivement responsables de la gestion des activités des filiales internationales et des différentes Business Units. Ils assurent la coordination et la collaboration entre les différentes entités et fonctions, ainsi que l'adaptation et l'exécution de la stratégie HR en fonction du contexte et des défis locaux.

- **Group HR** comprend plusieurs départements chargés de concevoir, de mettre en œuvre, de soutenir et d'évaluer les politiques et les pratiques HR au niveau du Groupe. Les principaux départements sont les suivants :
  - » **Group HR Practices** conçoit, met en œuvre, contrôle et gère les politiques et pratiques du Groupe relatives à la rémunération, aux données, aux systèmes d'information des ressources humaines, au payroll et à l'organisation, à la performance, à la culture du Groupe, à l'engagement des collaborateurs, à la diversité et à l'inclusion, au développement des talents et à la mobilité.
  - » Le département **Group Prevention & Protection** garantit et promeut une culture de travail sûre, sécurisée et durable en contrôlant la mise en œuvre de toutes les exigences légales et des codes de bonnes pratiques pour protéger les collaborateurs, leur bien-être, les actifs et la réputation du Groupe.
  - » Les **Business Partners** et **Strategic Partners** sont les premiers interlocuteurs des Business Units et des filiales pour toutes les questions relatives aux ressources humaines. Ils fournissent des orientations stratégiques et un soutien aux managers.
  - » Le **Learning and Development Center** renforce la culture organisationnelle et l'engagement des collaborateurs tout en contribuant aux objectifs de diversité et d'inclusion.
  - » Le département **Talent Acquisition and Sourcing** garantit une approche cohérente du positionnement sur le marché de l'emploi dans le Benelux. Il collabore avec les équipes de recrutement des filiales pour maintenir cet alignement. Son objectif principal consiste à attirer des talents internes et externes pour pourvoir les postes vacants.
  - » Le département **Employee & Social Relations** est chargé de diverses activités allant de la concertation sociale avec les organisations syndicales représentatives aux services pour les collaborateurs.
  - » Le département **Workplace Transformation** soutient la transformation des lieux de travail et de l'environnement de travail afin de promouvoir la collaboration, l'innovation et le bien-être.
  - » Le département **Agile Enablement** accompagne l'adoption des méthodologies et pratiques Agile pour accroître l'efficacité, la flexibilité et la réactivité de l'organisation.
  - » Le département **Benelux HR ICT Affiliates** est responsable de la prestation des services de ressources humaines pour les filiales ICT.

Politiques

Les principales politiques liées aux responsabilités du Groupe Proximus en tant qu'employeur sont les suivantes :

- Code de conduite
- Policy relative aux droits de l'Homme
- Bien-être au travail
- Diversité et égalité des chances
- Procédure de lanceur d'alertes

Le Code de conduite du Groupe Proximus et les principales politiques énumérées sont transposés et appliqués dans toutes les filiales du Groupe[17]. Leur mise en œuvre est suivie par les représentants locaux en charge de la conformité, sous la supervision du Group Compliance Office. Par ailleurs, les filiales ont mis en place des programmes de conformité adaptés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles.

Toutes les politiques et procédures associées sont disponibles sur l'intranet du Groupe Proximus. Tous les employés du Groupe Proximus ont accès à cet intranet, à l'exception de ceux de Route Mobile et de Telesign[18]. Les sections suivantes abordent plus en détail les politiques du Groupe Proximus applicables à notre personnel.

La liste des principales politiques et chartes du Groupe Proximus figure dans la section "Conduite des affaires".

17 À l'exception de Fiberklaar, acquise en août. Les politiques sont en cours de révision à des fins d'alignement.

18 Route Mobile et Telesign ont adopté toutes les politiques du Groupe et gèrent leur propre communication interne avec leur personnel.

Processus d'engagement du personnel

Engagement des collaborateurs

Deux fois par an, le Groupe Proximus organise des **enquêtes Speak Up** auprès de tous ses collaborateurs portant sur leur expérience au travail. Ces enquêtes reposent sur un outil reconnu à l'échelle internationale. L'enquête menée en début d'année est la plus importante : elle évalue tous les aspects influençant l'engagement des collaborateurs et fournit des indices relatifs au bien-être, à la culture, à l'efficacité managériale et à l'ambassadorship (e-NPS et NPS). Les membres du personnel ont également l'opportunité de partager leur ressenti via des questions ouvertes. L'enquête menée à la mi-année est une version plus courte, visant principalement à évaluer l'efficacité des actions entreprises et à recueillir le feedback des collaborateurs sur des événements ou des changements récents. Cette enquête rapide de mi-année est ouverte à toutes les entités du Groupe Proximus sur une base volontaire.

Tous les retours permettent d'identifier les domaines prioritaires dans toute l'organisation. Les résultats marquants pour le Groupe Proximus sont présentés au Proximus Leadership Squad, au Human Resources Management Committee et aux syndicats. Tous les chefs d'équipe sont invités à consulter les résultats détaillés de leurs équipes via le tableau de bord en ligne de la plateforme. Ils peuvent ainsi analyser les résultats et élaborer des plans d'action avec leurs collaborateurs, afin d'améliorer la satisfaction au travail. Le suivi des actions est assuré par les cadres supérieurs.

L'enquête annuelle est la plus complète. Elle cible tous les membres du personnel du Groupe Proximus : 19 entreprises dans plus de 30 pays, tant nationales qu'internationales, soit plus de 12.000 employés dont 80 % ont répondu à l'enquête.

	2024
Engagement des collaborateurs (%)	76

Périmètre : Groupe Proximus

Par ailleurs, les collaborateurs sont informés des différentes initiatives via notre intranet WAP+[19], leur responsable ou le SPOC de leur division. Notre CEO soutient ces initiatives en les abordant dans son message hebdomadaire sur WAP+.

Définitions et méthodes comptables

Le taux d'engagement des collaborateurs (%) est utilisé pour évaluer le niveau d'engagement du personnel au sein de Proximus. Le résultat d'engagement du Groupe est basé sur l'enquête interne annuelle envoyée en janvier. Il est calculé à partir du nombre de collaborateurs ayant répondu positivement à quatre questions sélectionnées[20], divisé par le nombre total de répondants. Les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont considérées comme positives sur une échelle de cinq points. L'efficacité de ce canal, notamment grâce à la sensibilisation des participants à l'enquête, se traduit par un taux de participation de 80 %. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024. Aucune estimation n'a été réalisée.
Pour plus d'informations sur nos procédures de lanceur d'alertes, voir la section "Conduite des affaires".

19 À l'exception des collaborateurs de Route Mobile et Telesign, qui gèrent leur propre communication interne.

20 "Je suis fier de travailler pour mon entreprise", "Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement personnel", "Mon entreprise me motive à aller au-delà de mon rôle quotidien" et "Je recommanderais mon entreprise comme un lieu de travail agréable à mes connaissances".

Informations incorporées par référence

Les informations suivantes se trouvent dans une autre section de ce rapport annuel et sont incorporées par référence dans la Déclaration de durabilité :

- Rapport et politique de rémunération
- Indice ESRS

Les informations suivantes se trouvent dans une autre section de la présente Déclaration de durabilité et sont incorporées par référence dans la section "Informations générales" :

- Base de préparation
- Analyse de double matérialité

Pour connaître l'emplacement exact de chaque publication, consultez la liste des ESRS.

Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social

Contexte

Chez Proximus, nous accordons une grande importance à la passion et à l'expertise de nos collaborateurs, que nous considérons comme la **force motrice de notre entreprise**. En retour, nous leur offrons un environnement de travail positif où chacun se sent valorisé, des conditions de travail adaptées aux besoins personnels et un cadre propice à leur épanouissement et à leur engagement.

Cet enjeu vise à :

- respecter les droits humains fondamentaux des collaborateurs et à leur offrir des conditions de travail sûres, une sécurité d'emploi et une durée de travail adéquate.
- garantir un salaire équitable, transparent et compétitif aux collaborateurs, répondant aux besoins de base et conforme aux normes légales ainsi qu'aux pratiques de marché.
- garantir une communication efficace, transparente et constructive entre les employeurs, les collaborateurs et leurs représentants, par le biais de négociations collectives, d'un dialogue social, de la liberté d'association, de conseils d'entreprise, ainsi que du droit à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs.

Nos impacts, risques et opportunités

Des conditions de travail sûres et un emploi sécurisé exercent **un effet positif sur la satisfaction** et l'engagement au travail : ils renforcent le sentiment de valorisation des collaborateurs et favorisent la stabilité mentale nécessaire pour produire un travail de haute qualité.

Avec plus de 13.800 collaborateurs, le Groupe Proximus contribue également de manière durable et positive à l'économie et à la société. Une prospérité économique solide favorise une main-d'œuvre plus éduquée et productive, tout en renforçant le pouvoir d'achat de la base clients du Groupe Proximus. En offrant des salaires adéquats, nous contribuons à une concurrence loyale, stimulons la productivité et favorisons le progrès économique et social.

Nous offrons un package salarial compétitif, équitable et attrayant sur le marché et créons un environnement de travail positif et sûr, où chaque individu est respecté, écouté, valorisé et traité de manière égale et équitable, indépendamment de son origine. Cette politique nous permet d'attirer et de fidéliser les talents nécessaires pour atteindre nos ambitions stratégiques.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Ressources et responsabilités

Pour plus d'informations sur cet enjeu, voir la section "Gouvernance des ressources humaines".

Objectifs stratégiques

Notre ambition est de créer des conditions de travail favorisant des pratiques d'emploi équitables, y compris une rémunération juste et un dialogue social de qualité. Nous respectons et défendons les droits de nos collaborateurs, y compris le droit à la négociation collective, la liberté d'association, l'existence de conseils d'entreprise et les droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs. Nous veillons également à rémunérer nos collaborateurs de manière équitable, sur la base de critères objectifs et de références du marché, et à leur offrir des avantages adéquats. Nous encourageons un dialogue constructif basé sur la confiance avec nos partenaires sociaux et cherchons à les impliquer dans les décisions stratégiques et les changements qui impactent notre organisation et nos collaborateurs.

En Belgique, la majorité de nos collaborateurs[21] sont couverts par des conventions collectives.

Nous n'avons pas encore établi d'objectifs au niveau du Groupe.

Politiques

Conventions collectives de travail

En Belgique[22], Proximus possède sa propre Commission Paritaire (CP). Cet organe consultatif officiel réunit l'entreprise et les représentants syndicaux, sous la présidence du Président du Conseil d'Administration. La Commission Paritaire se compose de 18 membres : neuf représentants de la direction et neuf représentants syndicaux. La Commission Paritaire se réunit dix fois par an. Avant toute consultation au sein de la CP, un débat a lieu dans l'un des trois groupes de travail permanents : négociations sociales, bien-être au travail et avantages sociaux.

Les conditions de travail, y compris la rémunération, font l'objet de discussions permanentes avec les représentants du personnel. Ce processus implique un dialogue avec le Proximus Leadership Squad et les partenaires sociaux dans le cadre des conventions collectives. Selon la procédure habituelle, les syndicats représentatifs soumettent une liste commune de revendications à la Commission Paritaire tous les deux ans, qui servira de base pour négocier une nouvelle convention collective de travail. Le département HR joue un rôle central dans ces discussions. Certaines mesures, telles que les avantages spécifiques, sont strictement limitées à la durée de la convention collective, tandis que d'autres ont un effet récurrent, comme la convention sur le travail à domicile. La dernière convention collective 2023-2024 a été approuvée à l'unanimité par les représentants syndicaux en février 2023.

Les autres filiales domestiques ainsi que le segment belge de BICS suivent des processus similaires à ceux mis en place pour les collaborateurs de Proximus SA en Belgique. Bien qu'ils ne soient pas soumis aux mêmes lois, ils sont couverts par le dialogue social et les conventions collectives de travail au niveau sectoriel, selon leur commission paritaire respective. Certaines filiales disposent également d'organes sociaux et de conventions collectives au niveau de l'entreprise.

Activités au sein de nos filiales

Chez Telesign, l'Employee Ambassador Council est un groupe de leaders parmi les collaborateurs, qui fournissent du feedback et soutiennent le narratif de la marque employeur de l'entreprise. Ce conseil a joué un rôle particulièrement important lors de l'annonce de la fusion entre Telesign et Route Mobile, en recueillant des informations et en aidant à tenir les collaborateurs au courant des différentes étapes. Au sein de notre nouvelle filiale Proximus NXT IT, qui fait partie de la commission paritaire auxiliaire pour employés (commission paritaire 200 du secteur privé), nous entretenons un dialogue actif via les trois organes représentatifs du personnel (conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection, délégation syndicale). Au sein de ces organes, nous avons garanti la représentation des collègues transférés de **Proximus SA** en juillet 2024, même si celle-ci est intervenue après les résultats officiels des élections sociales.

21 À l'exception de la direction et des cadres supérieurs.

22 Pour tous les collaborateurs sous contrat Proximus SA.

Droits de l'Homme

Conformément à notre Policy relative aux droits de l'Homme, approuvée par toutes les filiales, le Groupe Proximus respecte les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale, tels qu'énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. En décembre 2023, le Groupe Proximus a formalisé son engagement de longue date envers les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme en rejoignant le Pacte mondial des Nations Unies.

Tous les emplois au sein du Groupe Proximus sont volontaires. La traite des êtres humain est strictement interdite. Nous n'avons recours ni au travail des enfants ni au travail forcé dans aucune de nos activités ou installations. Nous ne tolérons aucune forme de traitement inacceptable des travailleurs, notamment l'exploitation des enfants, les châtiments corporels, la servitude involontaire ou toute autre forme d'abus. Nous respectons pleinement toutes les lois établissant un âge minimum d'admission à l'emploi, afin de soutenir l'abolition effective du travail des enfants à l'échelle mondiale.

La dernière mise à jour de la policy et sa validation par le CEO et le Proximus Leadership Squad remontent à juillet 2024. Cette policy s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus, à toute personne en relation d'affaires avec ou pour le Groupe Proximus, ainsi qu'à toute autre personne agissant au nom du Groupe Proximus.

Conformément à son engagement de respecter les droits humains internationalement reconnus, le Groupe Proximus intègre les principes suivants à ses conditions de travail :

- Emploi volontaire : tous les emplois au sein du Groupe Proximus sont volontaires. Nous ne recourons ni au travail des enfants ni au travail forcé dans aucune de nos activités ou installations.
- Respect des pratiques de rémunération : le Groupe Proximus se conforme strictement à toutes les lois et réglementations en matière de rémunération équitable et de classification des emplois en fonction du niveau et du statut.
- Liberté d'association : nous respectons le droit de nos collaborateurs d'adhérer ou non à un syndicat ou de participer à une représentation reconnue des travailleurs.
- Liberté d'opinion et d'expression : nous défendons le droit de tous nos collaborateurs à la liberté d'opinion et d'expression, y compris la liberté de recevoir ou de communiquer des informations ou des idées sans ingérence et par tout moyen, sans considération de frontières.

Agir sur les impacts

Conditions de travail

Le Groupe Proximus s'engage à promouvoir un environnement de travail sain en offrant diverses conditions de travail flexibles ainsi que des opportunités de développement. Les conditions de travail spécifiques varient entre les filiales en fonction des législations locales. Quelques-unes des pratiques en vigueur au sein de notre Groupe :

- Mobilité interne et développement : les collaborateurs ont accès à des offres d'emploi internes et à des programmes de développement continu pour progresser dans leur carrière.
- Travail à domicile : le nombre de jours de télétravail varie en fonction des filiales, entre une flexibilité totale et un nombre fixe de jours de présence au bureau.
- Aménagements de travail flexibles : des horaires à temps partiel et des options de congé parental sont disponibles pour répondre aux besoins diversifiés des collaborateurs[23].

Pour plus d'informations, voir le site corporate de l'entreprise.

23 En fonction de la réglementation locale.

En Belgique, il existe des programmes spécifiques supplémentaires pour soutenir les talents expérimentés[24] :

- Opportunités de carrière via Experience@Work : cette initiative permet aux talents expérimentés (55 ans et plus) et aux collaborateurs en reconversion (sans limite d'âge) d'être mis à disposition d'organisations, principalement dans le secteur à but non lucratif, en alignant leur expertise sur des besoins spécifiques. Proximus propose cette opportunité de carrière alternative dans le cadre de sa politique de carrière durable.
- Soutien au développement personnel : les collaborateurs peuvent bénéficier d'évaluations de compétences afin d'analyser leurs aptitudes et d'envisager des actions de développement supplémentaires.
- Ressources en matière d'employabilité durable : des informations et ressources sont mises à disposition pour soutenir l'employabilité à long terme.

Rémunération équitable

Régulièrement évaluées et mises à jour par des experts externes, nos politiques et pratiques de rémunération équitable bénéficient à nos collaborateurs tout en renforçant l'attractivité et la compétitivité de notre organisation. De plus, nous proposons un Global Rewards Program compétitif et attrayant sur le marché, qui couvre les membres du Proximus Leadership Squad (PLS), l'ensemble de la haute direction et l'ensemble des collaborateurs. Les pratiques de rémunération de l'ensemble des filiales domestiques de Proximus ainsi que du segment belge de BICS sont surveillées et ajustées en permanence en fonction de l'évolution des conditions du marché. Au sein de Proximus Global, un exercice de classification des emplois a été lancé. Cette initiative vise à évaluer le poids relatif de chaque fonction et à catégoriser les différentes populations. Par la suite, elle facilitera les analyses de rémunération et soutiendra la mise en place de politiques de compensation adaptées. Cet exercice devrait être finalisé en 2025.

Pour plus d'informations sur nos politiques de rémunération, voir le Rapport de rémunération.

Dialogue social

Au sein de nos activités domestiques et du segment belge de BICS, nous investissons en permanence dans un dialogue ouvert et constructif entre les collaborateurs, l'entreprise et les représentants des travailleurs. Notre objectif est de rechercher des accords mutuellement bénéfiques et des conditions de travail optimales en accord avec la réalité économique et opérationnelle de l'entreprise.

Le plan d'action lié au dialogue social au sein de nos filiales est géré localement et varie d'un pays à l'autre en fonction des réglementations locales. Les lois et les contrats sous-jacents variant d'un pays à l'autre, les questions de codétermination sont gérées localement, toujours en collaboration avec les syndicats et les représentants des travailleurs. La direction du Groupe est généralement impliquée dans toutes les questions majeures.

Performance

Caractéristiques de nos collaborateurs

En 2024, l'intégration de Route Mobile et de Fiberklaar a fait grimper nos effectifs. Le Groupe Proximus compte désormais plus de 13.800 collaborateurs actifs dans plus de 30 pays.

24 Uniquement pour les collaborateurs de plus de 55 ans sous contrat Proximus SA en Belgique, ainsi que les collaborateurs en reconversion.

Nombre de collaborateurs par genre[25]

Genre	Nombre de collaborateurs (effectifs)
Hommes	9.571
Femmes	4.291
Non rapporté	0
Total des collaborateurs	**13.862**

Périmètre : Groupe Proximus

Nombre de collaborateurs par pays[26]

Pays	Nombre de collaborateurs (effectifs)
Belgique	10.132
Pays-Bas	307
Luxembourg	786
USA	257
Serbie	456
Inde	1.411
Colombie	243
Autres (Malte, Singapour, Espagne, etc.)	270

Périmètre : Groupe Proximus

Collaborateurs par type de contrat et par genre

2024	Femmes	Hommes	Non rapporté	Total
Nombre de collaborateurs (effectifs)	4.291	9.571	0	13.862
Nombre de collaborateurs permanents (effectifs)	4.245	9.469	0	13.714
Nombre de collaborateurs temporaires (effectifs)	46	102	0	148
Nombre de collaborateurs à heures non garanties (effectifs)	0	0	0	0

Périmètre : Groupe Proximus

Rotation du personnel	2024
Rotation du personnel (effectifs)	1.356
Taux de rotation du personnel (%)	10

Périmètre : Groupe Proximus

25 Il n'y a pas de catégorie "autre", car Proximus rapporte des données provenant de pays où l'enregistrement du genre non binaire n'est pas possible légalement.

26 Les pays cités sont ceux où Proximus compte plus de 50 collaborateurs.

Définitions et méthodes comptables

Nombre de collaborateurs : les données relatives aux collaborateurs sont basées sur les enregistrements dans les systèmes du Groupe Proximus. Le nombre de collaborateurs désigne le nombre de collaborateurs actifs sur le payroll du Groupe Proximus à la fin de la période. Ce nombre inclut les collaborateurs à temps partiel ainsi que les collaborateurs sous contrat à durée déterminée/de remplacement, à l'exclusion des collaborateurs sous contrat de travail dormant, les collaborateurs en congé de maladie de longue durée, les étudiants et les sous-traitants. Nous ne présentons pas de moyenne pour l'ensemble de l'organisation pour cet indicateur.

Collaborateurs permanents : nombre de collaborateurs ayant un contrat de travail permanent au 31 décembre.
Collaborateurs temporaires : nombre de collaborateurs sous contrat de travail temporaire au 31 décembre.
Collaborateurs à heures garanties : nombre de collaborateurs sans heures fixes ou minimum garanties au 31 décembre.
Rotation : nombre de collaborateurs (effectifs) ayant quitté l'entreprise pendant la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, retraite). Le taux de rotation est calculé en divisant le nombre de départs (effectifs) sur la période de reporting par le nombre total de collaborateurs (effectifs) à la fin de la période de reporting. Pour Route Mobile et Fiberklaar, qui ont rejoint Proximus en mai et en août respectivement, le nombre de départs a été rapporté à partir de la date d'intégration dans le Groupe. Dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024, les indicateurs mentionnés dans cette section sont rapportés pour la première fois au niveau du Groupe. Aucune estimation n'a été réalisée. Pour plus d'informations sur nos procédures de contrôle, voir la sous-section "Diligence raisonnable en matière de durabilité".

Indicateurs de rémunération

Depuis 2021, nous procédons à des évaluations annuelles de l'égalité salariale entre les genres[27]. Ces évaluations ont toujours démontré que les différences salariales entre les collaborateurs féminins et masculins ne résultent pas de pratiques salariales discriminatoires. Au contraire, ces différences sont principalement imputables à une proportion plus élevée de femmes travaillant à temps partiel que d'hommes.

(%)	2024
Écart de rémunération entre les genres	6

Périmètre : Groupe Proximus

En complément de nos évaluations en cours, le Groupe Proximus s'engage proactivement dans une analyse plus approfondie de l'équité salariale en préparation de la future directive européenne sur la transparence des rémunérations. Cette directive vise à accroître la transparence des structures salariales et à promouvoir l'égalité salariale entre les genres au sein de l'Union européenne. Cependant, elle n'a pas encore été transposée en droit belge, de sorte que des incertitudes subsistent quant aux critères de comparaison spécifiques nécessaires pour garantir l'objectivité et la précision de nos analyses.

Pour faire face à ces complexités, nous collaborons étroitement avec notre département juridique et prévoyons de solliciter une expertise externe afin de garantir notre conformité totale avec la directive dès sa mise en œuvre. Cette démarche proactive reflète notre engagement en faveur de la transparence, de l'équité et de l'amélioration continue de nos pratiques en matière d'équité salariale, conformément à l'évolution de la réglementation européenne.

27 Uniquement pour les collaborateurs sous contrat Proximus SA.

Définitions et méthodes comptables

L'écart de rémunération entre les genres désigne la différence entre les niveaux de rémunération moyens des femmes et des hommes. Il s'exprime en pourcentage du niveau de rémunération moyen des hommes.

	2024
Ratio de rémunération total	22

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le ratio de rémunération, illustrant l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane des employés du Groupe, s'élève à 22 en 2024. Ce ratio est calculé en comparant la rémunération totale cible du CEO (Guillaume Boutin) et la rémunération médiane, en prenant en compte le salaire de base, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages, à l'exclusion des cotisations sociales patronales et des parts exceptionnelles. Des estimations ont été prises pour les "Autres avantages" des employés lorsque les données réelles n'étaient pas disponibles.

Couverture des négociations collectives et dialogue social

(%)	2024
Collaborateurs couverts par des conventions collectives	90

Périmètre : activités de Proximus dans l'Espace économique européen (EEE)

Couverture des négociations collectives et dialogue social

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives Collaborateurs (EEE)	Dialogue social Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0-19 %	Pays-Bas	
20-39 %		
40-59 %		
60-79 %		Pays-Bas
80-100 %	Belgique et Luxembourg	Belgique et Luxembourg

Périmètre : activités de Proximus dans l'Espace économique européen (EEE)

Le Groupe Proximus est actif dans les pays suivants de l'Espace économique européen (EEE) : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg. En dehors de l'EEE, seuls les pays suivants comptent plus de 50 collaborateurs : États-Unis, Serbie, Inde et Colombie. Les pays listés sont ceux où Proximus compte plus de 50 collaborateurs.

Définitions et méthodes comptables

Le taux de collaborateurs couverts par des conventions collectives a été calculé sur la base du principe selon lequel une convention collective signée couvre l'ensemble des collaborateurs travaillant pour l'entité Proximus concernée (à l'exception des cadres supérieurs et de la direction générale). Le chiffre pour le Groupe est calculé pour tous les pays de l'Espace économique européen. Le taux de dialogue social a été calculé sur la base du nombre total de collaborateurs travaillant dans les principaux sièges dotés d'une représentation du personnel dans les pays où Proximus compte plus de 50 collaborateurs : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg.

Salaire adéquat

Tous les collaborateurs du Groupe Proximus reçoivent un salaire adéquat, conforme aux normes en vigueur, aux réglementations locales et aux conditions du marché.

Définitions et méthodes comptables

Au sein du groupe Proximus, nous nous basons généralement sur le minimum de nos fourchettes salariales, car celles-ci reflètent le salaire minimum que l'on devrait obtenir pour un grade donné. Ces fourchettes sont basées sur des points de référence, la législation et les négociations collectives. Pour les entités où il n'existe pas de système de classification des fonctions, nous nous basons sur les pratiques du marché tout en garantissant le salaire minimum dans le pays.

Plaintes et incidences graves sur les droits de l'Homme

Aucun cas grave d'incident lié aux droits de l'Homme concernant le personnel de Proximus n'a été signalé via les canaux existants en 2024. En d'autres termes, nous n'avons enregistré aucune plainte concernant le travail forcé, la traite des êtres humains ou le travail des enfants. De plus, aucune violation des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail ou des Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales n'a été constatée.

À ce jour, le Groupe Proximus n'a reçu aucune amende ni sanction en lien avec des incidents graves dans le domaine des droits de l'Homme.

(#)	2024
Plaintes de collaborateurs en matière de droits sociaux et de droits de l'Homme	1

Périmètre : Groupe Proximus

Cette plainte concerne une affaire judiciaire commencée en 2021. La procédure est en cours.

Définition et méthodes comptables

Les collaborateurs disposent de divers canaux internes pour signaler toute préoccupation ou violation présumée. Ils peuvent s'adresser à la direction, au département des ressources humaines, au département du Groupe pour la prévention et la protection, au Data Protection Officer ainsi qu'au Group Ethics and Compliance Officer. Les plaintes des collaborateurs relatives aux questions sociales et aux droits de l'Homme ont été consolidées dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024 du Groupe. Ceci est basé sur le processus et les procédures actuellement mis en œuvre. Nous travaillons actuellement à l'alignement de notre gouvernance interne et de nos processus de reporting dans les deux ou trois prochaines années.

Les plaintes signalées via la procédure de lanceur d'alertes sont gérées par le Group Ethics and Compliance Officer. Pour plus d'informations, voir la section "Conduite des affaires".

Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être

Contexte

Proximus évolue dans un secteur hautement dynamique aux multiples défis. Pour les relever, les collaborateurs de Proximus doivent faire preuve de résilience et d'agilité. C'est pourquoi Proximus accorde une attention particulière au bien-être et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à travers différents plans d'action, intégrés aux activités courantes de l'entreprise.

Cet enjeu vise à offrir à nos collaborateurs un équilibre satisfaisant entre leur vie professionnelle et leur vie privée, tout en préservant leur santé physique, sociale et mentale, et en équilibrant les différentes exigences de la vie (travail, famille, loisirs, engagements personnels, etc.). Le bien-être exprime comment les collaborateurs se sentent au travail et par rapport à leurs activités professionnelles.

Impacts, risques et opportunités

Nous reconnaissons que l'intensité des journées de travail et l'exigence constante d'agilité peuvent avoir un impact sur la santé physique et mentale de nos collaborateurs. Ce phénomène est encore renforcé par la transition vers de nouvelles structures organisationnelles et l'évolution des méthodes de travail (notamment via la communication virtuelle et les modèles hybrides). Pour y répondre, Proximus propose des conditions de travail flexibles afin d'améliorer l'équilibre vie professionnelle – vie privée de ses collaborateurs, mais aussi pour accroître son attractivité en tant qu'employeur. Ces conditions de travail flexibles augmentent la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, renforcent notre culture et maintiennent la cohésion au travail.

Si la santé des collaborateurs est affectée par un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, un manque d'autonomie ou l'impact des conditions de travail sur la vie personnelle, elle pourrait également avoir des implications financières. Elle pourrait nuire à notre attractivité en tant qu'employeur et entraîner un taux de rotation élevé. De plus, les amendes potentielles et les coûts liés à des litiges constituent également un **facteur de risque**.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Ressources et responsabilités

Le programme de bien-être est géré par le département Group Prevention and Protection, au sein de Group HR. Nous avons l'ambition d'étendre et d'harmoniser la gouvernance, les objectifs stratégiques et le plan d'action à l'ensemble de nos filiales.

En collaboration avec des parties prenantes telles que Group HR Lead et le Prevention & Protection Department Lead, des collaborateurs spécialisés (psychologues) définissent et mettent en œuvre le programme de bien-être au sein de l'entreprise en Belgique[28].

Notre Well-being Squad, composée de représentants des différents départements des ressources humaines, définit la feuille de route de l'entreprise en étroite collaboration avec l'équipe HR et les Management Committees des différentes Business Units. Cette feuille de route est basée sur une analyse annuelle de neuf paramètres/indicateurs différents (maladies psychosociales et rotation, Employee Assistance Program (EAP), nombre de demandes formelles et informelles, parcours de réintégration, analyse des risques psychosociaux, initiatives de développement, baromètre du bien-être). Le Proximus Leadership Squad est impliqué et reçoit deux fois par an les résultats du baromètre du bien-être du Groupe.

Les collaborateurs sont informés des différentes initiatives via notre intranet WAP+ et par leur chef d'équipe ou le SPOC de leur division. Notre CEO soutient ces initiatives par le biais de son message hebdomadaire sur notre intranet WAP+.

Nous recueillons le feedback de nos collaborateurs sur le bien-être via notre enquête annuelle Speak Up à l'échelle du Groupe, ce qui nous permet de recevoir des informations de la base.

28 La gouvernance peut différer dans d'autres pays et dans d'autres filiales.

Objectifs stratégiques

Notre ambition est de garantir à nos collaborateurs un environnement de travail sûr, sain, durable et inclusif, où le bien-être mental, physique et social est une priorité. Nous sommes convaincus qu'un équilibre de vie sain et un bien-être positif sont essentiels à la motivation, à l'engagement et aux performances de nos collaborateurs, ainsi qu'à la rétention et à l'attraction des talents. Nous créons des programmes spécifiques dans lesquels nos collègues, équipes et responsables d'équipe prennent en main leur bien-être. Nous offrons également un soutien dédié aux collaborateurs en situation de décrochage pour les aider à se réintégrer.

Nous n'avons pas encore défini d'objectifs spécifiques au niveau du Groupe. Cette question devrait être traitée dans les deux à trois prochaines années.

Politiques

Proximus dispose d'une Group Policy sur le bien-être au travail couvrant les domaines suivants : sécurité au travail, protection de la santé des collaborateurs sur le lieu de travail, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène au travail, embellissement des lieux de travail et toutes les mesures prises par l'entreprise concernant l'environnement de travail. Cette politique s'applique à toutes les filiales. Nous adaptons actuellement son contenu pour l'aligner sur les législations locales.

En Belgique, une policy spécifique a été élaborée pour traiter les plaintes en cas de harcèlement moral ou sexuel ou de violence au travail. Cette policy s'applique aux activités de Proximus en Belgique. Des personnes de confiance internes et des conseillers en prévention spécialisés dans les aspects psychosociaux sont toujours disponibles pour gérer ces plaintes.

Le Groupe Proximus ambitionne d'harmoniser ses politiques de bien-être dans l'ensemble de l'organisation d'ici deux à trois ans.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs

Divers systèmes de soutien sont mis à la disposition de nos collaborateurs confrontés à des situations de stress ou de burn-out.

Dans notre segment domestique par exemple, un conseiller en prévention psychosociale peut réaliser une analyse des risques psychosociaux ou une enquête afin d'identifier les problèmes au travail et, sur cette base, mettre en œuvre des mesures en collaboration avec le manager dans le but d'améliorer le bien-être des collaborateurs.

En Belgique, Personal Guide@work peut également orienter les collaborateurs vers un Employee Assistance Program (EAP), qui offre un soutien professionnel en cas de problèmes personnels ou liés au travail. Ce programme est conçu pour être efficace, discret et axé sur les solutions. Les collaborateurs ont accès à un réseau de psychologues par le biais d'un partenaire externe.

Accessible sur notre intranet, l'ISAT (Interactive Stress Assessment Tool) permet aux collaborateurs d'évaluer si et dans quelle mesure ils ressentent du stress au travail. Après avoir rempli le questionnaire, les collaborateurs reçoivent un score adapté à leur profil, ainsi que des conseils utiles pour gérer leur niveau de stress. Par ailleurs, grâce à Oh My People, notre partenaire externe, les personnes en congé de maladie de longue durée pour cause de stress peuvent faire appel à un réseau de psychothérapeutes qui les accompagnent également dans leur retour au travail[29].

Nos procédures de soutien des collaborateurs pour leur rétablissement après des situations de stress ou de burn-out ne sont pas encore standardisées au niveau du Groupe. Nous prévoyons d'évaluer toutes nos initiatives locales au cours de l'année qui vient et de développer une approche harmonisée à l'échelle du Groupe, en tenant compte des pratiques locales.

Les canaux spécifiques dont dispose notre personnel pour faire part de ses préoccupations ou de ses besoins directement à Proximus et obtenir un soutien sont décrits dans la section "Conduite des affaires".

29 Uniquement pour les collaborateurs sous contrat chez Proximus SA.

Agir sur les impacts

Le bien-être est une responsabilité partagée entre les individus, les équipes, les responsables d'équipe et l'organisation dans son ensemble. Dans cet environnement de travail où Proximus exerce un impact significatif en tant qu'employeur, nous avons défini trois axes majeurs dans notre feuille de route relative au bien-être :

- Qualité de l'emploi : nous visons à trouver le juste équilibre entre la charge de travail et les ressources énergétiques disponibles. Cette démarche inclut le recours à des outils pour réduire le stress et accroître la satisfaction au travail.
- Relations de travail et gestion des conflits : un environnement de travail sain repose sur des interactions positives entre collègues et responsables ainsi que sur une gestion efficace des conflits.
- Sécurité psychosociale : notre lieu de travail doit devenir un espace encore plus sûr où chacun, malgré les différences, se sentira en sécurité mentale et physique, en particulier dans les fonctions en contact avec la clientèle.

En 2024, nous avons lancé en Belgique la campagne de sensibilisation Well-being@Proximus, qui met en avant l'importance du bien-être au travail et le rôle de chacun à cet égard. Par ailleurs, nous avons également mis l'accent sur des actions liées à notre environnement de travail (installation de phone booths dans les locaux de notre siège social, formations en ligne sur la position assise et les postures de travail appropriées, et stimulation de l'énergie physique via un défi de course à pied, etc.). Des activités spécifiques, comme des formations et des ateliers, ont également été organisées.

Nous avons sélectionné neuf paramètres de bien-être[30], regroupés sous plusieurs thématiques : absentéisme psychosocial, feedback et analyses de diverses enquêtes, soutien individuel et initiatives d'adoption, comme les formations, entre autres. Ces données sont collectées deux fois par an, en septembre et en janvier. Un tableau de bord regroupant ces paramètres est en cours de développement pour fournir au Proximus Leadership Squad et à HR une vue d'ensemble de la santé globale de l'organisation[31].

Proximus prévoit d'inclure d'autres filiales dans les deux à trois ans à venir. En cas de besoin de mesures correctives, elles seront discutées avec la Well-being Squad et le plan d'action sera adapté en conséquence.

Performance

Bien-être des collaborateurs

En 2024, nous avons atteint un score de bien-être de 79 % pour le Groupe Proximus.

%	2024
Bien-être des collaborateurs	79

Périmètre : Groupe Proximus

30 Maladies psychosociales et rotation, Employee Assistance Program (EAP), nombre de demandes formelles et informelles, parcours de réintégration, analyse des risques psychosociaux, initiatives de développement, baromètre du bien-être.

31 Uniquement disponible pour le segment domestique de Proximus en Belgique et le segment belge de BICS.

Définitions et méthodes comptables

Le bien-être des collaborateurs du Groupe, exprimé en pourcentage (%), est basé sur l'enquête annuelle envoyée en janvier. Les collaborateurs sont encouragés à y répondre afin de fournir des informations sur leur bien-être au travail. Le résultat rapporté est calculé à partir du nombre de collaborateurs ayant répondu positivement à une sélection de sept questions[32], divisé par le nombre total de répondants. Les résultats sont ensuite discutés avec le Proximus Leadership Squad, la direction et les syndicats. L'efficacité de ce canal, notamment grâce à la sensibilisation des participants à l'enquête, se traduit par un taux de participation de 80 %. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024.

Santé et sécurité des travailleurs

Contexte

Nos collaborateurs sont confrontés à divers défis, allant des problèmes de santé mentale et physique aux accidents du travail, voire à des agressions de tiers. Mettre l'accent sur la santé et la sécurité au travail est donc essentiel pour protéger nos collaborateurs et créer un environnement de travail favorable et productif.

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

Impacts, risques et opportunités

Les agressions de tiers envers des collaborateurs travaillant dans les points de vente et les contact centers de Proximus (vols graves, agressions verbales, agressions physiques) représentent un risque pour leur sécurité et affectent négativement leur santé physique et émotionnelle. Les accidents de travail ont des conséquences similaires. Ils peuvent avoir diverses origines, telles que des mesures de sécurité inadéquates, un manque de formation appropriée ou des dangers imprévus sur le lieu de travail. Par ailleurs, les emplois de bureau sédentaires peuvent avoir un impact négatif important sur la santé des collaborateurs :

- Les longues heures passées en position assise à un bureau peuvent entraîner divers problèmes de santé, notamment une prise de poids, une mauvaise posture, des douleurs dorsales et un risque accru de maladies chroniques.
- Rester assis pendant de longues périodes peut affecter négativement la santé mentale, augmentant les niveaux de stress, d'anxiété et de dépression.
- Les collaborateurs occupant des emplois sédentaires disposent souvent de moins de temps pour faire de l'exercice physique, ce qui accroît le risque d'obésité, de maladies cardiovasculaires et d'autres problèmes de santé. Le manque d'activité physique peut également entraîner une diminution des fonctions cognitives et affecter ainsi la performance et la productivité des collaborateurs.

Proposer un environnement de travail sain et sûr permet de réduire les coûts en prévenant les accidents du travail et les maladies professionnelles. En outre, promouvoir une culture axée sur la sécurité et le bien-être peut améliorer la productivité, renforcer le moral des collaborateurs et réduire l'absentéisme.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

32 "Je suis en mesure de gérer mon travail de sorte à atteindre un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée", "Je bénéficie du soutien nécessaire pour tenir le coup dans les moments difficiles au travail", "J'ai des relations de confiance au travail", "Je reçois des marques de reconnaissance lorsque je fais du bon travail", "J'ai des conditions de travail flexibles pour répondre à mes besoins professionnels et personnels (par exemple, travailler à partir de différents endroits, prendre des pauses, faire de l'exercice)" et "Je me sens stimulé(e) par mon travail", travailler à différents endroits, faire des pauses, faire de l'exercice)", "Je me sens stimulé(e) par mon travail" et "Je dispose sur mon lieu de travail de ressources adéquates qui soutiennent ma santé et mon bien-être (informations, contacts, services, etc.)".

Ressources et responsabilités

Le département Group Prevention and Protection (GPP) gère les activités de santé et de sécurité chez Proximus. Il définit une politique commune en matière de santé et de sécurité et fournit des orientations sur toutes les questions relevant de ce domaine. Le plan de prévention et de protection relatif aux activités domestiques de Proximus en Belgique[33] aborde des aspects tels que l'analyse des risques des lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de sécurité incendie pour protéger les collaborateurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychosociaux.

Le Proximus Leadership Squad est responsable de l'exécution des plans de prévention et de protection. Les directions opérationnelles sont chargées de mettre en œuvre le plan d'action approuvé.

Conformément aux exigences légales, un dialogue social est instauré dans le segment domestique de Proximus[34], par le biais de Comités de prévention ou de consultations directes avec les collaborateurs. Les Comités de prévention jouent principalement un rôle consultatif auprès de l'employeur. Les participants au dialogue social sont l'employeur (ou son représentant), les syndicats, GPP et les médecins du travail.

En Belgique, un plan quinquennal de prévention global et un plan d'action annuel couvrent des sujets tels que les accidents du travail, les analyses de risques de sécurité, les questions locales de prévention et les risques psychosociaux.

Les filiales situées en dehors de la Belgique gèrent actuellement les domaines de la santé et de la sécurité en toute indépendance. Proximus élabore actuellement un plan en vue de mettre en place une gouvernance plus globale et harmonisée en matière de santé et de sécurité pour toutes les filiales dans les deux à trois prochaines années.

Objectifs stratégiques

Notre ambition est d'assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs en identifiant, en évaluant et en atténuant de manière proactive les risques sur le lieu de travail. Nous prendrons également en compte les impacts potentiels sur les zones environnantes et l'environnement. Conscients des divers risques auxquels nos collaborateurs sont exposés en fonction de leurs rôles (défis ergonomiques, accidents du travail, etc.), nous mettons en œuvre des mesures et des politiques efficaces. Par ailleurs, nous visons à instaurer une culture de sécurité et de responsabilité, en incitant nos collaborateurs à contribuer activement à la sécurité et à l'hygiène au travail.

Proximus a défini des objectifs à court terme pour ses activités domestiques en Belgique, dans le but de réduire le taux d'accidents du travail d'ici fin 2024. Ces objectifs incluent :

- Une réduction supplémentaire de 10 % du taux d'accidents du travail par rapport à 2023 (6,8), soit 6,1[35].

Proximus prévoit de poursuivre la diminution de son taux d'accidents du travail au cours des cinq prochaines années. Nous n'avons toutefois pas encore défini d'objectifs spécifiques au niveau du Groupe. Cette question devrait être traitée, y compris pour toutes nos filiales, au cours des deux à trois prochaines années.

Politiques

Proximus dispose d'une politique de bien-être au travail au niveau du Groupe.

Pour plus d'informations, voir la section "Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être".

33 Et les activités de BICS en Belgique.

34 Et les activités de BICS en Belgique.

35 Conformément à la législation belge, le taux de fréquence correspond au nombre d'accidents du travail entraînant au moins 1 jour d'absence (le jour de l'accident n'étant pas pris en compte), multiplié par $1{,}10^6$ et divisé par le nombre d'heures ouvrées par des collaborateurs basés en Belgique.

Processus visant à remédier aux impacts négatifs

En 2024, nous avons mis en œuvre un nouveau plan d'action annuel en Belgique, basé sur une analyse de risques approfondie. Ce plan définit les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail, y compris les instructions de sécurité à l'intention des collaborateurs et les systèmes de gestion de la sécurité VCA/VCO[36] destinées aux départements opérationnels.

Nous mettons également à jour en continu notre politique d'ergonomie, en évaluant les risques associés à l'utilisation de nos nouveaux équipements digitaux de travail et installations télécoms, et en mettant en œuvre des mesures de prévention et de protection adaptées. Nous avons réalisé une évaluation des risques pour tous les collaborateurs sous contrat avec Proximus SA en Belgique et leurs postes de travail, avec des révisions périodiques. Nous avons lancé les campagnes de sensibilisation suivantes : "Êtes-vous bien assis ?" au bureau (domaine ergonomique) et "Arrêtez de fumer".

Nous avons procédé à une analyse des risques psychosociaux dans différents départements. Nous avons également révisé nos formations en ligne[37] avec VIAS[38], portant sur les risques liés aux véhicules, vélos et trottinettes électriques. Nous avons également organisé des sessions de formation sur la lutte contre les incendies et les pratiques de sécurité pour les installations électriques.

En réponse à l'augmentation des braquages dans nos magasins en Belgique, nous avons révisé nos mesures de prévention pour protéger les collaborateurs en contact direct avec les clients contre les agressions de tiers. Les détails de ces mesures restent confidentiels pour des raisons de sécurité.

Processus et actions visant à remédier aux impacts négatifs potentiels dans notre chaîne de valeur

Chaque année, Proximus organise des sessions d'information dédiées pour ses sous-traitants (non-collaborateurs) afin de les informer des risques inhérents aux activités du Groupe, notamment des règles générales de sécurité applicables sur nos chantiers.

Dans ses activités, Proximus s'efforce de minimiser les inconvénients pour le voisinage et les communautés locales en prenant des mesures de prévention des nuisances.

Pour plus d'informations, voir la section "Communautés locales".

Les canaux spécifiques permettant à notre personnel de transmettre ses préoccupations ou besoins directement à Proximus sont décrits dans la section "Conduite des affaires".

Performance

Activités de Proximus en Belgique

Proximus met à disposition un système de gestion de la santé et de la sécurité couvrant tous ses collaborateurs basés en Belgique. Ce système est conforme aux exigences légales et aux normes reconnues, y compris la loi sur le bien-être et le système VCA. En 2024, aucun décès n'a été signalé.

36 Liste de contrôle pour la sécurité, la santé et l'environnement (SSE) Clients/ Liste de contrôle pour la sécurité, la santé et l'environnement (SSE) Entrepreneurs

37 Les formations en ligne sont accessibles sur notre intranet à tous les collaborateurs, à l'exception de Route Mobile et Telesign.

38 Institut indépendant belge pour la sécurité routière.

Accidents du travail	2024
Accidents du travail parmi les collaborateurs (nombre)	67
Accidents du travail parmi les collaborateurs (%)	4,36

Périmètre : activités de Proximus en Belgique

Définitions et méthodes comptables

Le système de gestion de la santé et de la sécurité est un cadre conforme aux exigences légales locales, appliqué par Proximus pour gérer les risques liés à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail. Ce cadre inclut l'identification, l'évaluation, le contrôle et le suivi de ces risques afin de garantir un environnement de travail sûr. Les processus et procédures pour anticiper, reconnaître, évaluer et contrôler les risques varient d'un pays à l'autre en raison des différences dans les exigences légales locales. C'est pourquoi Proximus s'engage à mettre en place une nouvelle gouvernance en matière de santé et de sécurité, assortie de politiques, définitions et processus communs.

Les accidents du travail sont définis comme des accidents professionnels survenant lors de l'exécution d'un travail pour l'employeur. Les accidents sur le chemin du travail ne sont pas inclus dans cette définition.

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents ayant entraîné au moins un jour d'absence, multiplié par $1{,}10^6$, puis divisé par le nombre total d'heures ouvrées par les collaborateurs basés en Belgique.

Proximus Group

Les données relatives aux paramètres de santé et de sécurité sont fournies avec un certain niveau d'incertitude. La source de cette incertitude peut s'expliquer par les différences entre les réglementations locales, les techniques de mesure et les données disponibles. Nous nous efforçons d'aligner nos processus de reporting internes au niveau du groupe dans les deux ou trois années à venir.

En 2024, aucun décès résultant de blessures ou de problèmes de santé liés au travail n'a été signalé via nos canaux actuels par nos collaborateurs et travailleurs de la chaîne de valeur opérant sur nos sites.

(%)	2024
Collaborateurs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité	100

Périmètre : Groupe Proximus

Accidents du travail	2024
Accidents du travail parmi les collaborateurs (nombre)	67
Accidents du travail parmi les collaborateurs (%)	3,34

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité appliqués dans nos filiales doivent respecter les exigences légales locales. Les processus et procédures d'analyse, d'évaluation et de contrôle des risques varient d'un pays à l'autre en raison des différences dans les exigences légales locales.

Les accidents du travail sont définis comme des accidents professionnels survenant lors de l'exécution de tâches pour l'employeur. Les accidents sur le chemin du travail ne sont pas inclus dans cette définition. Le taux d'accidents du travail des collaborateurs correspond au nombre de cas respectifs par million d'heures ouvrées. Les estimations des heures ouvrées et des accidents dans notre segment international se basent sur les accidents réels et les heures ouvrées réelles dans notre segment domestique, qui représente 70 % des activités du Groupe. Nous harmoniserons notre gouvernance interne et nos processus de reporting au cours des deux à trois prochaines années. En 2024, nous avons concentré nos efforts sur la création et la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance du Groupe en matière de santé et de sécurité.

Diversité et inclusion

Contexte

Le Groupe Proximus évolue dans un environnement qui reflète la société dans son ensemble. C'est pourquoi nos actions ont un impact significatif au-delà du lieu de travail. La diversité et l'inclusion sont par conséquent deux priorités essentielles pour le Groupe.

La diversité englobe les caractéristiques qui rendent chaque individu unique, comme ethnicité, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine culturelle ou toute autre caractéristique protégée par la loi.

L'inclusion consiste à créer intentionnellement un environnement où ces différences ne sont pas seulement reconnues, mais également valorisées, afin que chaque collaborateur se sente estimé, respecté et encouragé à être pleinement lui-même. L'inclusion stimule l'innovation, la créativité et renforce notre lien avec les communautés diversifiées auxquelles nous offrons nos services.

Nos impacts, risques et opportunités

Donner la priorité à la diversité et à l'inclusion (D&I) favorise l'équité, réduit les écarts salariaux et garantit un lieu de travail équitable et non discriminatoire, où chacun se sent bienvenu et valorisé. Une politique de diversité et d'inclusion améliore l'employabilité des individus, quels que soient leurs origines, leur âge, leur genre, leur orientation sexuelle, leur handicap, etc.

Le **principal risque** auquel nous sommes confrontés est la perte potentielle de talents et l'émergence de dynamiques d'équipe malsaines en raison d'un environnement de travail non inclusif. Une atmosphère peu accueillante peut entraîner un désengagement, une perte de productivité et des taux de rotation élevés, et affecter négativement notre image en tant qu'employeur ainsi que notre productivité globale.

Notre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion nous offre de nombreuses **opportunités**. Nous pouvons ainsi mieux respecter les normes légales et réglementations en constante évolution en matière de harcèlement, de discrimination et d'accessibilité, et réduire ainsi les risques qui y sont liés. La mise en place d'équipes équilibrées et diverses en termes de talents permet à Proximus de se profiler comme une entreprise innovante répondant aux besoins d'un marché diversifié. Cela renforce également notre attractivité auprès de gros clients et investisseurs attachés à la durabilité et à l'inclusion.

Dans un contexte de guerre des talents, notre politique d'inclusion nous permet d'attirer une plus grande diversité de talents et de renforcer ainsi nos équipes ainsi que notre positionnement en tant qu'employeur de choix. Elle favorise par ailleurs notre culture du développement personnel et du feedback, l'engagement des collaborateurs ainsi que notre créativité pour relever les défis futurs du monde digital.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Ressources et responsabilités

Chaque aspect de la diversité et de l'inclusion (D&I) est piloté par notre équipe D&I, au sein du département Group HR Practices. Cette équipe est chargée de définir des objectifs stratégiques, de réviser les politiques et de les aligner à l'échelle du Groupe. Nous disposons également d'un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion, composé d'ambassadeurs D&I issus de toutes les Business Units. Ces ambassadeurs jouent un rôle clé en s'assurant que nos politiques et pratiques sont mises en œuvre sur le terrain. Notre Chief Human Capital Lead assume le rôle de sponsor de la diversité et de l'inclusion et apporte son soutien à ces initiatives. Des équipes d'experts spécialisées sont ponctuellement constituées pour travailler pendant une période limitée sur un objectif spécifique.

Objectifs stratégiques

Nous nous engageons à renforcer la diversité de notre personnel, à garantir des opportunités de carrière équitables et à offrir un environnement de travail inclusif. Nous célébrons la diversité en termes de genre, d'âge, d'origine culturelle, de handicap, d'orientation sexuelle et d'autres caractéristiques protégées par la loi.

Nos objectifs en matière de diversité et d'inclusion s'articulent autour de six piliers clés, ciblant des groupes spécifiques potentiellement vulnérables au sein de notre personnel :

- genre : promouvoir les femmes à tous les niveaux, en particulier dans les fonctions digitales et techniques ;
- générations : développer des initiatives spécifiques pour inclure toutes les générations, en mettant l'accent sur les collaborateurs de 50 ans et plus ;
- handicap : embaucher des personnes en situation de handicap ou présentant des traits neurodivergents, tout en sensibilisant aux défis uniques auxquels elles sont confrontées ;
- LGBTQIA+ : définir des mesures claires pour l'inclusion des collaborateurs issus de la communauté LGBTQIA+ ;
- ethnicités : sensibiliser les collaborateurs aux biais inconscients et renforcer leur sentiment d'appartenance à notre communauté ;
- équité : assurer l'égalité des genres et des chances sur le lieu de travail grâce à des processus inclusifs et des politiques d'égalité.

Notre dépendance croissante à l'IA et à la technologie dans divers domaines nous confronte au défi d'atténuer les biais inhérents à ces systèmes. Au cours des trois à cinq prochaines années, nous proposerons à nos collaborateurs des formations régulières sur les biais inconscients et la diversité culturelle. Nous introduirons également une certification biennale en D&I, organiserons des tables rondes sur la diversité et lancerons des campagnes de communication pour sensibiliser davantage notre personnel.

En 2024, nous avons prévu[39] :

- d'atteindre un indice d'inclusion de 85 % d'ici 2025 ;
- de recruter 30 % de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des fonctons digitales et techniques d'ici 2025.

À long terme, l'entreprise continuera d'investir dans des programmes et ateliers sur la diversité afin d'approfondir la compréhension et renforcer ces valeurs.

Nous n'avons pas encore défini d'objectifs spécifiques pour le Groupe. Nous prévoyons d'étendre notre gouvernance, nos objectifs et nos plans d'action à l'ensemble des filiales dans les deux à trois prochaines années.

39 Pour employés ayant un contract avec Proximus SA

Politiques

Proximus dispose d'une Group Policy relative à la diversité et à l'égalité des chances applicable à toutes ses filiales. Son contenu est en cours de révision afin de l'aligner sur les législations locales en Europe et dans le reste du monde. Il s'agira d'une révision complète de nos politiques, reposant sur une comparaison avec les normes du secteur, des consultations avec les parties prenantes et des mises à jour nécessaires pour refléter notre approche unifiée en matière de diversité et d'inclusion.

Par le biais de cette Policy, Proximus souhaite favoriser un environnement de travail positif et sûr, où l'authenticité de chacun est respectée et valorisée, et où tous les collaborateurs sont traités de manière équitable et juste, quelle que soit leur origine. Concrètement, Proximus s'engage à :

- traiter tous les candidats et collaborateurs de manière égale, uniquement sur la base de compétences pertinentes et de critères objectifs ;
- promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de l'organisation ;
- adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou d'attitudes susceptibles de nuire à la dignité des personnes sur le lieu de travail ;
- intégrer la diversité dans tous les aspects de ses activités et s'opposer à toute forme d'intolérance.

Cette Policy, approuvée par le responsable du département Group HR Practices, est révisée et adaptée chaque année. La dernière version est disponible en interne sur l'intranet[40] et en externe sur le site corporate de Proximus.

Le respect des politiques D&I est essentiel pour maintenir notre engagement en faveur d'un lieu de travail inclusif. Nous réalisons régulièrement des analyses pour garantir notre conformité aux normes légales et éthiques. Les équipes Compliance et Group Protection & Prevention collaborent étroitement avec le département des ressources humaines pour surveiller le respect de ces directives. Toute violation est traitée sans délai par le biais d'actions correctives, selon le principe de tolérance zéro.

Agir sur les impacts

Notre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion repose sur la conviction qu'un véritable lieu de travail inclusif va bien au-delà de la simple représentation. Notre approche est à la fois stratégique et holistique, intégrant la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de nos activités : recrutement, développement des talents, leadership responsable et engagement envers la communauté. Elle se traduit par des initiatives ciblées, des communications percutantes, des programmes de formation complets et des groupes de discussion ouverts.

Grâce à cette approche, nous construisons un environnement de travail propice à l'épanouissement de chacun. Nous nous engageons à continuer à progresser dans ce domaine essentiel.

Intégrer la mentalité D&I dans nos méthodes de travail

Chez Proximus, les responsabilités en matière de diversité et d'inclusion sont déléguées à tous les niveaux de l'organisation. Bien que l'équipe D&I pilote le changement, l'engagement des collaborateurs est au cœur de notre stratégie. Nous proposons divers programmes et initiatives pour favoriser un environnement inclusif, tels que des formations sur la diversité, des groupes de discussion et une communauté D&I ouverte à tous pour interagir.

Les managers jouent un rôle clé en mettant en œuvre les politiques et pratiques D&I au sein de leurs équipes et en créant un environnement où chacun se sent valorisé et respecté. Nous proposons des programmes de formation spécialisés pour les leaders ainsi qu'une formation obligatoire pour tous les collaborateurs du segment domestique, afin de sensibiliser et de renforcer la compréhension des enjeux liés à la diversité. Ces programmes visent à doter nos équipes des compétences et connaissances nécessaires pour contribuer positivement à nos objectifs D&I.

Nous mettons en avant la diversité et l'inclusion tout au long de l'année à travers des communications régulières, des événements et des campagnes. Ces actions sont souvent sponsorisées par les membres du Proximus Leadership Squad. De plus, notre CEO communique activement sur la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de l'entreprise.

40 Accessible à tous les collaborateurs, à l'exception de Route Mobile et Telesign, qui gèrent leur propre communication interne.

Engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes est essentiel à la réussite de nos initiatives D&I. Nous recueillons régulièrement leur avis via des enquêtes, des formations (obligatoires) et des groupes de discussion. Ces actions nous aident à comprendre les perspectives et besoins de nos collaborateurs, clients et partenaires, et d'affiner nos stratégies pour que nos initiatives répondent aux attentes des publics visés.

Nous participons également à des programmes externes qui soutiennent l'inclusion (comme Open@Work, IAmRemarkable et Women on Board) et collaborons avec des réseaux de la diversité pour rester informés des tendances émergentes et promouvoir des initiatives inclusives dans tout le secteur. Cet engagement nous aide également à aligner nos efforts en matière de diversité et d'inclusion sur les attentes de nos clients et de la société tout entière.

Pour plus d'informations sur notre stratégie d'engagement des parties prenantes, voir la section "Informations générales".

Diversité dans les fonctions techniques

Tous nos objectifs en matière de diversité et d'inclusion sont soutenus par des plans d'action spécifiques au niveau du segment domestique. Tout d'abord, nous ambitionnons de recruter 30 % de femmes diplômées universitaires dans des fonctions techniques et digitales d'ici fin 2024, un objectif que nous avons réussi et reconduit pour l'année prochaine. Nous avons mené des campagnes de recrutement spécifiquement destinées aux femmes diplômées, notamment dans les domaines STEM, et attiré des candidates via des stages, des programmes de mentorat et des opportunités de réseautage (comme Women in Tech et le Wikithon).

Promouvoir les femmes dans les fonctions de leadership

En plus du recrutement, nous nous engageons à faire progresser les femmes dans des rôles de leadership. Pour ce faire, nous avons lancé des programmes de développement du leadership permettant aux collaboratrices, qu'elles soient nouvelles ou expérimentées dans leur rôle, d'acquérir une vision plus claire de leur potentiel. Nous avons également renforcé notre processus de planification de la succession afin de garantir une représentation équilibrée des femmes dans le vivier de talents pour des postes de direction.

Formation sur la diversité et l'inclusion

La formation et le développement sont également au cœur de notre stratégie. Nous avons mis en place un module d'apprentissage en ligne obligatoire sur la diversité et l'inclusion pour tous les collaborateurs du segment domestique. Ce module couvre des thèmes tels que les biais inconscients, la discrimination ou le non-respect de notre politique. Ces modules interactifs ont été conçus pour refléter des situations réelles au travail, afin de garantir leur pertinence et leur impact. Le suivi des taux de complétion et les retours des collaborateurs permettent d'affiner en continu le programme. En 2024, 88,5 % des collaborateurs des entités concernées ont suivi la formation en ligne obligatoire sur la diversité et les biais inconscients.

Promouvoir l'inclusion et la sensibilisation

Nous avons déjà lancé deux campagnes de communication internes et externes soulignant l'importance de la diversité et de l'inclusion, avec des témoignages de collaborateurs sur leur expérience, des supports pédagogiques et des événements interactifs tels que des webinaires ou la participation à la Pride.

La sensibilisation à la neurodiversité fait également partie de nos priorités. Nous avons organisé 12 ateliers sur la neurodiversité en Belgique, en collaboration avec des experts, afin de concevoir et d'animer des sessions améliorant la compréhension et le soutien envers les collègues neurodivergents. Ces ateliers seront complétés par des ressources et outils destinés aux managers et collaborateurs, afin de créer un environnement où chacun peut s'épanouir pleinement.

Activités au sein de nos filiales

Telesign

L'équipe Employee Experience de Telesign s'est penchée sur la création d'opportunités d'engagement pour sa main-d'œuvre internationale. Adaptés selon le feedback des collaborateurs, les programmes de l'entreprise visent à promouvoir la diversité, l'équité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance. Telesign organise des ateliers snACT & Learn axés sur des événements culturels, invitant les collaborateurs à s'enrichir de l'expérience de chacun et auprès d'experts externes. Par ailleurs, le programme STEM Equity de Telesign met l'accent sur l'engagement social, en permettant aux collaborateurs d'utiliser des "crédits d'action" pour soutenir des organisations à impact social liées au thème de l'atelier.
Telesign dispose également de trois groupes de ressources pour les employés au service des populations sous-représentées. Ces groupes organisent des expériences éducatives et sociales pour favoriser les contacts entre les collaborateurs. L'une des initiatives phares, baptisée EmpowerHER, est un programme de mentorat conçu pour soutenir les femmes et les employés non binaires dans toute l'entreprise. Lors de la cohorte inaugurale, 59 binômes mentor-mentoré participeront au programme.

BICS

Les effectifs de BICS sont répartis dans 14 pays et représentent 46 nationalités. La diversité et l'inclusion font donc partie intégrante de la culture de l'entreprise. Cet engagement est d'ailleurs régulièrement confirmé par les enquêtes d'engagement des collaborateurs. Les dimensions liées à la culture et à l'inclusion ont obtenu les meilleurs scores lors de la récente enquête de satisfaction, avec des résultats respectifs de 84 % et 80 %.

Performance

Indicateurs de la diversité

Effectifs par genre parmi la haute direction (effectifs)	2024
Hommes	134
Femmes	44
Non déclarés	0
TOTAL	178

Périmètre : Groupe Proximus

Effectifs par sexe parmi la haute direction (%)	2024
Hommes	75
Femmes	25
Non déclarés	0

Périmètre : Groupe Proximus

Effectifs par groupe d'âge (en nombre)	2024
Moins de 30 ans	2.247
Entre 31 et 50 ans	6.716
Plus de 50 ans	4.899
TOTAL	13.862

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

La haute direction regroupe les cadres faisant partie du Proximus Leadership Team. Dans le rapport de rémunération, ce groupe de collaborateurs est désigné comme "la haute direction" ou les "cadres supérieurs", une nomenclature couramment utilisée dans le monde des affaires. Les chiffres rapportés sont basés sur la base de données interne de l'Extended Leadership Team. La définition d'un poste de haute direction ne dépend pas de la hiérarchie, mais bien du contenu du poste, qui est pondéré selon une méthodologie spécifique. En fonction de cette pondération, un poste est considéré comme faisant partie de la haute direction ou non. Cette méthodologie s'applique également aux filiales.

Discrimination et harcèlement

À ce jour, le Groupe Proximus n'a reçu aucune amende ni sanction liée à des cas de discrimination ou de harcèlement.

Ceci est basé sur le processus et les procédures actuellement mis en œuvre. Cette incertitude dans la mesure des données peut s'expliquer par les différences entre les réglementations locales. Nous harmoniserons nos processus de reporting internes à l'échelle du Groupe au cours des deux à trois prochaines années.

(#)	2024
Incidents de discrimination et de harcèlement	5

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les collaborateurs disposent de divers canaux internes pour signaler tout incident de discrimination. Ils peuvent s'adresser à la direction, au département des ressources humaines et au département Group Prevention and Protection. Ce dernier est chargé de traiter toutes les plaintes liées à la violence au travail, au harcèlement moral ou sexuel ainsi qu'à la discrimination.

Inclusion des collaborateurs

(%)	2024
Inclusion des collaborateurs	85

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

L'inclusion des collaborateurs au sein du Groupe (%) est évaluée sur la base de l'enquête annuelle complète envoyée en janvier. Les collaborateurs sont invités à répondre aux questions de l'enquête Speak Up. Cette enquête indique dans quelle mesure l'entreprise favorise un environnement inclusif garantissant un traitement équitable pour tous. Elle évalue également si les collaborateurs se sentent suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes, s'ils éprouvent un fort sentiment d'appartenance et de connexion à la communauté organisationnelle, et s'ils se sentent respectés par leurs pairs et leur hiérarchie. En évaluant les perceptions dans ces quatre domaines, l'entreprise peut évaluer l'inclusivité globale de sa culture d'entreprise et identifier des axes d'amélioration.
Le résultat rapporté est basé sur le pourcentage de collaborateurs ayant répondu positivement à quatre questions sélectionnées[41], divisé par le nombre total de répondants. Ces résultats sont ensuite discutés avec le Proximus Leadership Squad et la direction. L'efficacité de ce canal, notamment grâce à la sensibilisation des participants à l'enquête, se traduit par un taux de participation de 80 %. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024.

Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs

Contexte

L'évolution rapide des technologies nécessite, pour nos collaborateurs, d'être constamment à jour. C'est pourquoi nous encourageons une culture d'apprentissage et de développement permanents, en veillant à offrir à chaque collaborateur l'opportunité de perfectionner ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles pour exceller dans sa fonction actuelle et s'adapter aux défis futurs.

Cet enjeu est défini comme un investissement adéquat pour permettre à l'entreprise d'innover en permanence, de préserver son attractivité vis-à-vis des talents et de maintenir la motivation de son personnel.

Nos impacts, risques et opportunités

Investir dans l'apprentissage et le développement des collaborateurs est une approche stratégique qui génère des impacts, des risques et des opportunités significatifs. L'**impact positif** principal réside dans la création d'une main-d'œuvre agile, compétente et capable d'innover. Les collaborateurs qui se forment en permanence sont souvent plus engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une plus grande productivité et une meilleure satisfaction professionnelle. Une telle politique favorise une culture d'entreprise axée sur le développement professionnel et renforce l'employabilité de nos collaborateurs.

Cependant, cette approche comporte également des défis et des **risques** potentiels. En effet, dans la frénésie des changements technologiques, les compétences acquises aujourd'hui pourraient bien être obsolètes demain. Dans le secteur des technologies et des télécommunications, le défi consiste donc à offrir des opportunités d'apprentissage pertinentes et adaptées aux besoins futurs du secteur, ce qui nécessite une compréhension approfondie des tendances du marché et des progrès technologiques.

Par ailleurs, la pénurie de talents technologiques sur le marché rend impératif pour une organisation comme la nôtre d'investir dans des programmes de perfectionnement et de reconversion afin d'améliorer les compétences digitales de notre main-d'œuvre actuelle. Ces mesures proactives sont essentielles pour rester compétitifs et renforcer un capital humain résilient et adaptable.

41 "Dans mon entreprise, les collaborateurs sont traités de manière égale et équitable, quelle que soit leur origine" ; "Je peux être moi-même au travail" ; "J'ai le sentiment d'appartenir à la communauté de l'entreprise" ; "Je me sens respecté(e) au travail".

Les **opportunités** émergent de la capacité à exploiter le potentiel d'une main-d'œuvre bien formée. Si une entreprise parvient à perfectionner et reconvertir efficacement ses collaborateurs, elle peut acquérir un avantage concurrentiel sur le marché. Elle peut innover et s'adapter aux changements, et développer ainsi de nouveaux produits, services et modèles économiques. Par ailleurs, un engagement en faveur d'un apprentissage permanent peut attirer des talents de premier plan à la recherche d'employeurs investissant dans leur développement professionnel.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Ressources et responsabilités

Le Learning & Development Center (LDC) est une entité du département Group HR dédiée à la croissance et au développement des compétences au sein de l'organisation. Ce centre collabore avec des partenaires de formation pour créer des solutions d'apprentissage dynamiques et innovantes, en lien avec notre vision stratégique. Ensemble, nous soutenons la croissance et l'efficacité de l'organisation en encourageant une approche de self-leadership en matière d'apprentissage et en incitant chaque collaborateur à prendre en main son propre développement.

Notre engagement en faveur de la requalification et du perfectionnement se reflète également dans le Learning Committee, un organe tripartite réunissant des représentants syndicaux, des membres des ressources humaines et des représentants des unités opérationnelles. Ce comité se réunit chaque trimestre pour discuter en profondeur de sujets essentiels au développement des collaborateurs, tels que la requalification, le perfectionnement et le suivi des KPI liés aux formations. Ces réunions garantissent la pertinence et l'efficacité des initiatives de formation, ainsi que leur adéquation par rapport aux besoins collectifs de nos collaborateurs.

Les équipes HR des filiales domestiques sont responsables de leurs propres plans de formation. Elles déploient des programmes et veillent à offrir un maximum d'opportunités d'apprentissage à leurs équipes, tout en respectant le nombre de jours de formation légalement requis par collaborateur. Les filiales peuvent d'ores et déjà utiliser l'environnement MyLearning de Proximus. De plus, les filiales domestiques et Proximus collaborent déjà au sein de la communauté Talent, Learning & Culture pour développer des initiatives communes.

LDC concentre ses activités sur tous les collaborateurs sous contrat chez Proximus SA en Belgique. Une gouvernance au niveau du Groupe sera définie d'ici deux à trois ans.

Objectifs stratégiques

Nous avons pour ambition d'investir dans nos collaborateurs en leur offrant des opportunités d'apprentissage et de développement appropriées et tournées vers l'avenir. Nous promouvons une culture d'apprentissage et de développement permanents, permettant à chaque collaborateur de perfectionner ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles pour exceller dans sa fonction actuelle et s'adapter aux défis futurs. Grâce à cet engagement en faveur du développement professionnel, nous visons à conserver une équipe dynamique, compétente et polyvalente, prête à innover et à performer.

Il s'agit également d'une réponse stratégique à l'évolution de la demande dans l'économie digitale. Grâce à cet engagement, notre main-d'œuvre et notre entreprise restent compétitives et parées pour l'avenir. En investissant dans des programmes de formation complets, le Groupe Proximus améliore non seulement les compétences de ses collaborateurs, mais il renforce également leur employabilité à long terme. Cette approche reflète une profonde compréhension de la dynamique du secteur technologique, où l'innovation et l'agilité sont deux facteurs essentiels pour conserver notre position de leader sur le marché.

Nos objectifs s'articulent autour de deux piliers majeurs :

- Planification stratégique des effectifs
- Gestion des compétences

Notre **programme de planification stratégique des effectifs** est la pierre angulaire de notre stratégie de gestion des talents. Il nous permet d'anticiper les besoins futurs en matière de recrutement, de développement des compétences et de reconversion, afin de conserver une main-d'œuvre robuste et capable de relever les nouveaux défis. Cette vision prospective permet au Groupe Proximus de faire preuve de résilience face aux transformations du secteur et de cultiver une main-d'œuvre diversifiée et compétente.

La transformation du Groupe Proximus en une organisation axée sur les compétences souligne son engagement à adapter les talents de ses collaborateurs à ses objectifs stratégiques. Cet alignement est essentiel pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de conserver un avantage concurrentiel. Il illustre également la volonté du Groupe de soutenir le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs, en favorisant un environnement où l'apprentissage et le développement font partie intégrante de la culture organisationnelle. Bref, le Groupe Proximus ne se contente pas de préparer ses collaborateurs pour l'avenir ; il façonne également l'avenir du lieu de travail en créant un environnement qui encourage l'amélioration permanente et l'apprentissage, deux facteurs indispensables à la fois au développement individuel et au succès de l'organisation.

Nous n'avons pas encore défini d'objectifs spécifiques au niveau du Groupe. Nous devrions nous y atteler, y compris pour toutes nos filiales, au cours des deux à trois prochaines années.

Politiques

En dehors des formations obligatoires pour nos segments domestiques et le segment belge de BICS, nous n'avons pas élaboré de politiques strictes. Ces formations obligatoires (en moyenne deux ou trois modules d'e-learning par collaborateur et par an) sont lancées chaque année. À partir de 2025, un nouveau processus de communication standardisé sera appliqué. Ce processus intégrera un outil de communication marketing permettant de déclencher des actions individuelles, d'encourager la participation et d'en mesurer les résultats.

Agir sur les impacts

Parcours de requalification – Planification stratégique des effectifs

Le Groupe Proximus a analysé les tendances et défis actuels et futurs du marché entre 2023 et 2026. Nous avons identifié plus de soixante facteurs distincts influençant notre charge de travail et anticipé à la fois des augmentations et des diminutions de la demande. Cette analyse a mis en évidence les domaines d'activité dans lesquels les ressources disponibles pourraient être excédentaires ou, à l'inverse, en déficit dans les années à venir.

En 2024, nous avons déjà mis en œuvre une planification stratégique des effectifs dans la plupart des filiales domestiques.

Gestion des compétences

L'évolution de Proximus vers une organisation basée sur les compétences s'est déroulée en trois phases principales : lancement d'un exercice de planification stratégique des effectifs, établissement d'une taxonomie complète des compétences et développement d'un système et de processus robustes de gestion des compétences. Ces trois phases ont été exécutées avec succès et ont fait l'objet d'un projet pilote rigoureux afin de mieux comprendre et d'améliorer les procédures et les approches.

En ce qui concerne la taxonomie des compétences, nous avons utilisé la technologie de l'intelligence artificielle pour définir les 10 compétences les plus pertinentes. Des représentants des Business Units ont participé à cet exercice afin de garantir l'exactitude et la pertinence des données. Dans la phase de développement du système de gestion des compétences, nous avons mis au point un outil interne, appelé Skills+, qui examine les compétences de chaque collaborateur, identifie leurs points forts, détermine les domaines à améliorer, établit un plan de développement ciblé, etc. Cette approche de gestion des compétences facilite la discussion entre les chefs d'équipe et leurs collaborateurs sur leurs souhaits en matière de développement.

Cette phase n'a pas encore été mise en œuvre au sein de nos filiales.

Leadership Booster

Le Leadership Booster est un programme conçu pour accompagner les chefs d'équipe dans leur développement personnel et les soutenir dans leur fonction. Ce programme s'articule autour de la réflexion, du dialogue et des contacts, tout en restant proche de la réalité de nos team leaders.

Le premier thème abordé dans ce programme, "Connecting communication", a été introduit en 2024. Cette méthode de communication aide les chefs d'équipe à traiter une grande variété de sujets, y compris des thèmes sensibles tels que la charge

de travail ou la gestion des conflits, de manière constructive. Depuis son lancement en mars 2024, environ 900 team leaders ont participé à ce programme. En septembre 2024, ce sujet a été rendu accessible à tous les collaborateurs via **MyLearning**[42]**.**

Construire l'avenir

Entre la mi-2023 et fin 2024, nous avons organisé le programme d'apprentissage "Building the Future" à l'intention de nos collaborateurs internes. Ce programme vise à leur faire mieux comprendre les technologies de base essentielles pour le Groupe Proximus. Les thématiques abordées sont les suivantes : les réseaux et la connectivité, la data science, le machine learning et l'intelligence artificielle, la cybersécurité et le cloud. En complément de cette initiative, nous avons mis en place plusieurs actions pour sensibiliser nos collaborateurs aux avantages et aux risques de l'intelligence artificielle générative (Gen AI).

Yumi@myBest

Nous avons lancé une approche axée sur la performance baptisée **Yumi@myBest**. "Yumi", qui signifie "You and me", invite tous les collaborateurs à se motiver mutuellement pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Cette approche repose sur plusieurs principes : encourager une communication ouverte, tirer des enseignements des échecs, favoriser le coaching et le feedback, adapter en continu, assumer davantage de responsabilités et promouvoir l'apprentissage permanent. Le feedback se donne dans un environnement ouvert et sécurisé, où les entretiens ne sont pas liés à des scores ayant un impact financier direct. C'est pourquoi nous nous éloignons des entretiens et systèmes d'évaluation formels. Ce mode de fonctionnement est toujours en cours de développement.

Toutes les initiatives mentionnées ont été lancées auprès des collaborateurs sous contrat avec Proximus SA. Nous prévoyons d'harmoniser ces pratiques au niveau du Groupe dans les trois prochaines années.

42 Uniquement pour les collaborateurs sous contrat chez Proximus SA.

Actions au sein de nos filiales

Plusieurs filiales domestiques ont implémenté ou actualisé leurs systèmes de gestion de la performance conformément à la philosophie Yumi@myBest, notamment Proximus Ada, Proximus NXT IT et Be-Mobile. En parallèle, certaines filiales domestiques (notamment Codit, Proximus NXT NL et Proximus NXT Lux) ont lancé des initiatives spécifiques de développement du leadership basées sur des programmes en vigueur chez Proximus SA (Empower, Engage, Enlight).

Telesign

Telesign met l'accent sur le développement des collaborateurs à travers diverses opportunités d'apprentissage et de développement (formations en gestion du changement, tables rondes sur le leadership, ateliers de pleine conscience, ateliers sur la littératie financière et dialogues autour du bien-être mental). En 2024, Telesign a également réintroduit le programme Summer Friday, qui permet aux collaborateurs de consacrer les après-midis du vendredi à leur bien-être. Cette initiative renforce également l'engagement des équipes.

BICS

BICS élabore chaque année un plan de formation et de développement.

En 2024, le programme d'amélioration des compétences techniques s'articulait autour de trois piliers :

- cloud : formation et certification pour 100 personnes sur 4 parcours d'apprentissage ;
- 5G : formation visant à soutenir l'ambition de BICS de renforcer sa position de leader en solutions de mobilité (public cible : prévente, vente, ingénieurs opérationnels) ;
- IA générative : sensibilisation, inspiration, formations et collecte de cas d'usage).

Autres initiatives importantes en matière d'amélioration des compétences en 2024 :

- formations en techniques de vente consultative et en négociation pour la communauté des vendeurs dans toutes les régions (Europe, MEA, Amériques, APAC) ;
- ateliers sur les différences culturelles ;
- ateliers Insights Discovery pour sensibiliser aux différents styles de travail ;
- discussions de carrière avec les employés dans les bandes salariales inférieures.

En 2024, BICS a enregistré l'ensemble des heures de formation au niveau mondial et atteint une moyenne de 25 heures de formation par collaborateur.

Développement des talents

Tous les deux ans, les collaborateurs de BICS participent à un exercice de revue des talents. L'objectif principal est d'identifier les talents, de les engager et de les préparer à une mobilité interne.

Le Talent Program 2024 a ciblé 21 nouveaux talents et leur a proposé :

- un accompagnement professionnel ;
- des formations en ligne auprès d'écoles de commerce renommées (INSEAD, MIT, Vlerick, etc.) ;
- une participation au programme de mentorat de BICS ;
- une participation aux programmes de développement du leadership de Proximus (Enlight, PRO) et à des sessions avec des intervenants de renom ;
- la possibilité de participer au programme LTI de BICS.

Depuis le lancement de cette initiative, BICS a identifié environ 75 talents. Ces derniers jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de BICS et constituent un vivier pour pourvoir les postes critiques.

Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur

Contexte

Le Groupe Proximus s'engage à respecter les droits de l'Homme dans toutes ses activités. Chaque entité juridique du Groupe a approuvé la Policy relative aux droits de l'Homme du Groupe Proximus. Notre Code de conduite des fournisseurs décrit nos attentes à l'égard des collaborateurs externes et des partenaires commerciaux dans ce domaine.

Cependant, nous reconnaissons ne pas avoir encore réalisé d'évaluation globale de l'impact des droits de l'Homme (Human Rights Impact Assessment) pour l'ensemble de nos activités dans chaque pays, bien que nous prévoyions d'y remédier d'ici 2025 en finalisant cette évaluation pour l'ensemble du Groupe Proximus, y compris les activités internationales.

En 2024, nous nous sommes concentrés sur les droits de l'Homme les plus pertinents en termes de risques inhérents pour le secteur des télécommunications :

- Chaîne de valeur en amont : les droits des travailleurs au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale pour les activités de Proximus en Belgique.
- Chaîne de valeur en aval : le droit à la vie privée, avec un accent particulier sur la protection des données des clients[43].

Les droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur concernent les conditions de travail, l'égalité, la non-discrimination et d'autres droits des travailleurs de la chaîne de valeur. Il s'agit des "travailleurs ne faisant pas partie du personnel du Groupe Proximus et travaillant sur les sites de fournisseurs selon les méthodes de travail de ces derniers."

Impacts, risques et opportunités

Le Groupe Proximus peut rencontrer des difficultés à garantir le respect des droits de l'Homme et des lois du travail par tous les employeurs de sa chaîne de valeur. La tâche est particulièrement ardue dans les réseaux de fournisseurs plus complexes, comme ceux impliquant la livraison de matières premières et les multiples niveaux de sous-traitance répartis dans différentes régions (secteur de la fabrication électronique, par exemple).

Pour garantir la transparence en matière de risques liés aux droits de l'Homme et respecter les normes en la matière tout au long de la chaîne d'approvisionnement, une collaboration approfondie s'impose dans le secteur. Cette collaboration peut toutefois être entravée par le secret lié à la propriété intellectuelle et par des ressources limitées allouées à ces initiatives.

Le Groupe est exposé au risque d'être tenu responsable d'infractions aux réglementations sociales et du travail, ou à son Code de conduite des fournisseurs. Ces infractions pourraient entraîner des amendes ainsi que des risques opérationnels (perturbations de la chaîne d'approvisionnement, par exemple) et des risques de réputation (comme la perte d'entreprises clientes), susceptibles d'affecter nos performances financières.

Ressources et responsabilités

L'équipe Procurement gère le devoir de diligence en matière de droits de l'Homme au sein du Groupe Proximus grâce à son adhésion active à la Joint Alliance for CSR (JAC).

Les départements Group Compliance et Group Prevention and Protection veillent au traitement approprié de toute violation signalée ou suspectée, en fonction de la nature du problème.

Pour plus d'informations, voir la section "Conduite des affaires".

43 Pour plus d'informations, voir le chapitre "Protection des données" concernant la gestion de la protection des données par Proximus.

Objectifs stratégiques

À court terme, le Groupe Proximus vise à :

- réaliser une évaluation complète des risques liés aux droits de l'Homme au niveau du Groupe ;
- réévaluer la gouvernance interne et les besoins en capacités pour construire un cadre solide de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme dans la chaîne de valeur, en préparation à l'application de la directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises.

À moyen terme, le Groupe Proximus ambitionne de :

- cartographier ses chaînes d'approvisionnement pour les fournisseurs à haut risque, jusqu'à l'approvisionnement en matières premières, éventuellement en collaboration avec des pairs et/ou des fournisseurs ;
- élaborer des plans d'action complémentaires pour prévenir et atténuer les risques identifiés.

Aucun objectif mesurable spécifique n'a été défini en 2024.

Politiques

La Policy relative aux droits de l'homme du Groupe Proximus s'applique à tous les travailleurs de notre chaîne de valeur. Le Groupe Proximus respecte tous les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale, tels qu'énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. Nous ne tolérons aucun traitement inacceptable des travailleurs, comme l'exploitation des enfants, les châtiments corporels, les abus, la traite des êtres humains ou le travail forcé. Nous respectons pleinement toutes les lois en vigueur établissant un âge minimum pour l'emploi et soutenons l'abolition effective du travail des enfants dans le monde.

Pour plus d'informations, voir la section "Politique en matière de droits de l'Homme"[44].

Nous communiquons nos valeurs et les comportements attendus de la part des collaborateurs externes et des partenaires commerciaux à travers notre Code de conduite des fournisseurs, qui repose sur les Dix Principes du Pacte mondial des Nations Unies. Depuis 2021, le Code de conduite des fournisseurs du Groupe Proximus fait partie intégrante de chaque nouveau contrat ou renouvellement de contrat. Il est également intégré dans nos **Conditions générales**, impliquant l'adhésion de tous les acheteurs. Cette politique est accessible en ligne sur notre site web corporate. Le Group Procurement Lead est responsable de la mise en œuvre de cette politique.

Le Groupe Proximus mène également une politique de santé et de sécurité approfondie qui s'étend aux sous-traitants. Cette politique oblige tous les sous-traitants à se conformer aux lois et réglementations en vigueur en matière de sécurité au travail, ainsi qu'aux policies du Groupe Proximus.

Pour plus d'informations, voir la section "Santé et sécurité des collaborateurs".

Actions visant à remédier aux impacts négatifs

Notre chaîne d'approvisionnement

Le département Group Proximus Procurement gère 3.200 fournisseurs répartis dans 52 pays. 97 % des dépenses Proximus sont consacrées à l'achat de biens et de services. Elles comprennent en grande partie les coûts liés à l'installation et à l'activation du réseau dans le cadre du déploiement et de la maintenance des réseaux fibre et cuivre de Proximus (23 %), aux appareils mobiles (13 %) et aux services IT et FLECS[45] (12 %).

44 Section "Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social".

45 Le service Free Lifetime Email Consultation Service est principalement utilisé pour la gestion de la main-d'œuvre externe et des procédures d'Achat.

Proximus ne possède pas d'installations de fabrication. Les principaux défis actuels du département Procurement concernent l'inflation des prix, la sécurité des approvisionnements liée aux événements géopolitiques ainsi qu'une charge administrative accrue due à la gestion des risques et des fournisseurs et à l'évolution des réglementations dans un monde où les ressources se raréfient.

Fournisseurs critiques

Parmi tous les fournisseurs sous contrat avec Proximus SA, les fournisseurs critiques ont été identifiés comme des fournisseurs de rang 1 (Tier 1) sur la base de leurs dépenses annuelles et de leur pertinence à long terme, notamment leur probabilité de rester fournisseurs au cours des cinq prochaines années. Les fournisseurs des filiales ne sont pas encore inclus. Nous prévoyons d'harmoniser nos procédures d'achat dans les deux à trois prochaines années.

Au total, nous comptabilisons 1.900 fournisseurs. Les 240 fournisseurs principaux représentent 89 % des dépenses du Groupe Proximus. Ces fournisseurs sont classés selon leur criticité ("Haute", "Moyenne" ou "Basse") afin de prioriser le niveau de collaboration de Proximus avec eux en matière d'enjeux ESG et d'audit.

Par ailleurs, Proximus a établi un partenariat avec Dow Jones et GraydonCreditSafe pour surveiller et évaluer ses fournisseurs à la lumière des sanctions liées aux exigences légales auxquelles le Groupe Proximus est soumis. Tous les fournisseurs et partenaires actifs (environ 4 800) sont régulièrement contrôlés, tout comme les nouveaux fournisseurs lors de leur intégration.

Sensibilisation

En signant le Code de conduite des fournisseurs, les fournisseurs s'engagent formellement à en respecter les principes. Ils sont censés disposer d'une politique et de processus de diligence raisonnable pour identifier, prévenir, atténuer et traiter tout impact potentiel négatif sur les droits de l'Homme qu'ils pourraient causer ou auxquels ils pourraient être liés.

Dans le cadre des activités de Proximus en Belgique, nous avons organisé un webinaire consacré au Supplier Engagement Program (SEP), auquel ont participé 280 fournisseurs clés. Proximus a également organisé une réunion spécifique avec 66 fournisseurs pour présenter officiellement les objectifs du Supplier Engagement Program.

En 2024, tous les acheteurs de Proximus SA ont également suivi une formation sur les pratiques d'approvisionnement durable. Cette formation comprenait des informations détaillées sur l'approvisionnement responsable, le Code de conduite des fournisseurs et le Supplier Engagement Program.

Intégration des critères ESG dans nos processus de sélection des fournisseurs

EcoVadis

Pour gérer ses risques ESG et garantir sa conformité, Proximus collabore avec EcoVadis, une plateforme d'évaluation reconnue à l'échelle internationale pour ses notations en matière de durabilité des entreprises. EcoVadis évalue la performance des fournisseurs sur la base de leurs pratiques de gestion environnementale, de leurs normes en matière de droits de l'Homme et du travail, de leur éthique et de leurs pratiques d'approvisionnement.

Nous exigeons de chaque candidat participant à nos appels d'offres une fiche de score EcoVadis comme condition préalable. Ces fiches doivent dater de moins de trois ans et afficher un score minimum de 45. Les fournisseurs critiques doivent obligatoirement passer par une évaluation validée par des **organismes d'évaluation tiers**, généralement via des auto-évaluations EcoVadis ou des processus équivalents. Actuellement, 58 % des dépenses d'approvisionnement sont représentées par des fournisseurs disposant d'une fiche de score EcoVadis. L'objectif est que tous les fournisseurs critiques identifiés possèdent une fiche de score EcoVadis valide.

Identification des risques

Résultats des risques : principaux risques liés aux droits de l'Homme dans notre chaîne d'approvisionnement

En 2023, nous avons lancé une analyse visant à identifier les enjeux majeurs en matière de droits de l'Homme dans les principales catégories de notre chaîne d'approvisionnement, classés par ordre de priorité, du plus au moins important. Le tableau ci-dessous reflète les risques potentiels (inhérents) d'impact sur les droits de l'Homme liés aux activités de notre chaîne d'approvisionnement en amont, et non les violations réelles des droits de l'Homme constatées :

	Contact centers	Services aux installations	Services IT et FLECS	Installation et activation du réseau	Logistique	Infrastructure IT	Appareils mobiles	Appareils et plateformes domestiques	Réseau d'accès	Réseau central	Matériel réseau
Travail des enfants	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Travail forcé*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé et sécurité au travail	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conditions de travail	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discrimination et harcèlement	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liberté d'association et négociation collective	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droits des peuples autochtones et droits sur les terres ; CLPE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à un niveau de vie suffisant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la santé et à un environnement sain	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la vie privée	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accès à des recours	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Légende: ● Saillance élevée ● Saillance moyenne-élevée ● Saillance moyenne-faible ● Saillance faible ● Non identifié pour la catégorie

* Évalué sur la base de la présence d'indicateurs de travail forcé et des cas signalés dans les secteurs concernés.

Proximus considère ses fournisseurs comme des partenaires et attache une grande importance à la manière dont ils exercent leurs activités. C'est la raison pour laquelle nous avons adapté notre Code de conduite des fournisseurs afin qu'il reflète nos principes dans un environnement de plus en plus complexe (droits de l'Homme et pratiques de travail équitables, considérations environnementales, intégrité des affaires, sécurité des données, confidentialité et respect de la vie privée). Ces principes nous permettent de concrétiser notre vision à long terme, en nous engageant en faveur du développement de la société et de la préservation de la planète.

Dans le cadre du groupe de travail sur les droits de l'Homme de la Joint Alliance for CSR (JAC), nous nous concentrons sur la collaboration avec les fournisseurs et d'autres parties prenantes pour identifier, analyser, évaluer, prioriser, atténuer et contrôler les risques potentiels liés aux droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour plus d'informations sur notre collaboration avec la JAC, voir le paragraphe "Notre approche en matière de diligence raisonnable" ci-dessous.

Méthodologie et limites

La méthodologie qui sous-tend le processus d'identification des principaux droits de l'Homme repose sur des cadres de référence internationaux largement reconnus en matière de gestion des droits de l'Homme, tels que les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et les lignes directrices de l'OCDE sur le devoir de diligence à l'intention des entreprises multinationales.

Cette évaluation s'est concentrée sur la chaîne d'approvisionnement mondiale des activités de Proximus en Belgique, qui comprend 11 catégories de fournisseurs à la fois de biens et de services. Ces catégories ont été définies en fonction de leur pertinence en tant que biens et services soutenant les activités principales de Proximus en Belgique ainsi que de leur profil de risque en matière de droits de l'Homme.

Le processus a été mené au niveau de la chaîne d'approvisionnement, sans prendre en compte les risques liés aux droits de l'Homme au sein de nos propres activités ni les considérations détaillées au niveau individuel des fournisseurs. L'identification des risques s'est limitée aux risques inhérents, c'est-à-dire à l'exclusion de toute considération des réactions, plans ou programmes de gestion existants et de leur efficacité (risques résiduels).

Notre approche en matière de diligence raisonnable

Joint Alliance for CSR (JAC)

Proximus est un membre actif de l'initiative **JAC** (Joint Alliance for CSR), une alliance mondiale d'opérateurs télécoms qui surveille, évalue, partage et développe les pratiques de durabilité de leurs fournisseurs à travers des audits des risques, des évaluations et des enquêtes. Actuellement, la JAC regroupe un total de 29 opérateurs télécoms, représentant ensemble plus de 50 % du chiffre d'affaires mondial du secteur des télécoms. En 2024, 150 audits différents ont été réalisés, y compris des enquêtes auprès des travailleurs mobiles sur site, couvrant un total de 20.427 travailleurs[46]. La JAC facilite également une diligence raisonnable continue en matière de droits de l'Homme avec des partenaires clés de la chaîne d'approvisionnement, afin de surveiller et de traiter toute violation des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

En tant que membre de la JAC, nous collaborons aux activités d'audit sur site en effectuant notre part d'audits selon une méthodologie commune. Le processus d'audit de la JAC repose sur un programme coordonné d'audits sur site et de développement des fournisseurs dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il est basé sur une méthodologie commune de vérification, d'évaluation et de développement, incluant un suivi des plans d'action correctifs.

En tant que membre de la JAC, le Groupe Proximus a la responsabilité de diriger un processus d'audit complet auprès d'un minimum de cinq fournisseurs. En menant des audits et des enquêtes dans le cadre de la JAC, nous cherchons à contribuer à l'amélioration globale des pratiques de durabilité et des normes éthiques dans le secteur ICT, et à stimuler une approche collaborative et responsable parmi les parties prenantes.

Par ailleurs, nous utilisons l'outil SCRM de Sphera pour surveiller nos 500 principaux fournisseurs et leurs filiales, en particulier les acteurs critiques pour l'approvisionnement et la continuité des activités.

Contrôles de conformité

Toutes nos procédures de contrôle sont présentées dans la section "Conduite des affaires".

Remèdes

Nous encourageons nos collaborateurs et nos fournisseurs à être attentifs à toute preuve de violation des droits de l'Homme dans le cadre de nos activités directes ou de celles de nos partenaires commerciaux et à signaler toute infraction présumée. Si, pour une raison quelconque, cela n'est pas possible ou approprié, les infractions peuvent être signalées via les canaux de signalement ou le Bureau de la conformité du Groupe Proximus.

Pour plus d'informations sur notre procédure de lanceur d'alertes et le suivi dans ce domaine, voir la section "Conduite des affaires".

46 Sur la base du rapport annuel 2024 de la JAC.

Conformément au Code de conduite des fournisseurs, le Groupe Proximus se réserve le droit de suspendre temporairement ou de résilier la relation commerciale avec un fournisseur coupable d'infraction à ses politiques, sans que ce dernier puisse prétendre à une quelconque indemnisation.

Chantiers de déploiement de la fibre : mesures supplémentaires

À la suite d'articles de presse parus en janvier 2023, évoquant des violations présumées[47] de la législation sociale sur des chantiers de déploiement de la fibre, Proximus SA a annoncé des mesures supplémentaires afin de garantir l'exécution de toutes les activités sur les sites commandités par Proximus SA ou ses partenaires dans le respect intégral de la législation sociale ainsi que des exigences strictes en matière de sécurité, de bien-être et de conditions de travail des travailleurs. Ces mesures ont conduit à une révision approfondie de nos processus internes, une évaluation des modes de collaboration avec nos partenaires de construction de première ligne et à l'élaboration de la Charte de responsabilité sociétale de Proximus dans le déploiement de la fibre. Cette charte a été discutée avec l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) et présentée à la Commission Mobilité, Entreprises publiques et Institutions fédérales de la Chambre des représentants en mars 2023. Parmi ses dispositions, la charte garantit la qualité des partenaires avec lesquels Proximus SA collabore en exigeant des certifications et des codes de conduite. Elle limite également le nombre de niveaux dans la chaîne de sous-traitants et veille au bien-être des travailleurs grâce à des exigences strictes en matière de sécurité, des formations ainsi qu'à des contrôles réguliers des installations et de l'administration sociale.

Performance

Diligence raisonnable

Évaluation d'EcoVadis

(%)	2024
Dépenses auprès de fournisseurs disposant d'une fiche d'évaluation EcoVadis en matière de durabilité	58

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le pourcentage des dépenses chez les fournisseurs disposant d'une fiche d'évaluation EcoVadis est calculé à partir des informations disponibles sur la plateforme EcoVadis. Les fournisseurs disposant d'une fiche d'évaluation sur cette plateforme sont comparés à la base de données des fournisseurs de Proximus. Les dépenses facturées aux fournisseurs identifiés sont ensuite divisées par les dépenses totales du Groupe Proximus. Le résultat obtenu correspond au pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs disposant d'une fiche d'évaluation EcoVadis. Il n'est pas possible de publier nos résultats de l'année précédente durant la période de reporting actuelle. Par conséquent, nous avons décidé de ne pas publier le chiffre de 2023. Aucune estimation ou hypothèse n'a été réalisée pour cet indicateur.

47 Il a été prouvé que l'emploi présumé de travailleurs illégaux n'était pas lié à Proximus SA ni à ses joint-ventures. Proximus a reconnu qu'un certain nombre d'infractions, principalement liées à l'utilisation de l'application "check in at work", avaient été identifiées sur les chantiers de déploiement de la fibre de ses partenaires.

Résultats de notre collaboration avec la JAC

Activités d'audit sur site (#)	2024
Activités d'audit sur site depuis 2010	1.210
Activités annuelles d'audit sur site	150

(%)	2024
Dépenses auprès de fournisseurs soumis à des audits sur site	23

Périmètre : Groupe Proximus

Source : rapport annuel de la JAC

Définitions et méthodes comptables

L'indicateur annuel des activités d'audit sur site est basé sur les informations publiées dans le rapport annuel 2024 de la JAC. Le pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs soumis à des audits sur site par la JAC est calculé comme suit : les fournisseurs de rang 1 (Tier 1) audités par la JAC sont comparés à la base de données de fournisseurs de Proximus. Les dépenses facturées aux fournisseurs identifiés sont ensuite divisées par les dépenses totales du Groupe Proximus. Le résultat obtenu correspond au pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs et de leurs tiers soumis à des audits sur site selon la méthodologie de la JAC. Aucune estimation ou hypothèse n'a été réalisée pour ces indicateurs.

Communautés locales

Contexte

L'un des objectifs stratégiques majeurs de bold2025 consiste à déployer la fibre et la 5G en Belgique. Ces activités peuvent cependant avoir un impact environnemental et social sur les communautés locales en Belgique. Conscients des nuisances susceptibles d'être occasionnées aux habitants, nous avons mis en place plusieurs actions afin de minimiser ces impacts négatifs et d'améliorer la communication avec les personnes concernées.

Les communautés locales représentent les habitants des villes et communes de Belgique concernées par nos activités de déploiement. Deux principaux groupes de parties prenantes sont pris en compte : les autorités régionales et communales d'une part, et les citoyens d'autre part.

Impacts, risques et opportunités

L'expansion de notre réseau et le remplacement des anciennes infrastructures par de nouvelles technologies génèrent des impacts négatifs, tels que des **nuisances et perturbations** pour les habitants des villes et communes. Nos travaux de déploiement et de maintenance des réseaux fixes peuvent causer des désagréments temporaires, tels que des travaux de voirie, l'ouverture des trottoirs, un accès difficile aux habitations ou une pollution visuelle en cas de pose des installations en façade des habitations. Ces impacts sont souvent perçus comme importants, car les travaux de voirie sont généralement mal acceptés à proximité des habitations.

Le déploiement de nouveaux sites d'antennes pour les réseaux mobiles comporte également des risques. Les communautés concernées peuvent exprimer des préoccupations d'ordre esthétique et, souvent, opposer une résistance due à l'effet NIMBY (*Not In My Back Yard*). Des questions sur l'impact des ondes électromagnétiques sur la santé sont également soulevées. Ces débats peuvent retarder l'obtention des permis d'environnement et de construction, ralentissant ainsi le déploiement du réseau. Ils peuvent également entraîner l'adoption de réglementations plus strictes, comme le cadre réglementaire de la 5G à Bruxelles et en Wallonie.

Ne pas répondre aux préoccupations des citoyens ou maintenir de bonnes relations avec les communautés concernées expose Proximus à des **risques réputationnels**. Une telle attitude peut entraîner une perte de confiance, générer une mauvaise publicité et un bouche-à-oreille négatif. Ce dommage réputationnel pourrait se traduire en fin de compte par un impact financier négatif en raison d'une baisse de la fidélité client et des ventes.

Cependant, si ces interactions sont menées de manière authentique et constructive, elles offrent l'**opportunité** de mieux comprendre les attentes des communautés et de faciliter les processus d'approbation des permis, et par conséquent le déploiement du réseau.

Les travaux de déploiement et de maintenance concernant uniquement la Belgique, les impacts, risques et opportunités évoqués se limitent aux communautés belges affectées.

Ressources et responsabilités

Le poste le plus élevé au sein de Proximus ayant la responsabilité opérationnelle de gérer les contacts avec les communautés locales et d'intégrer les résultats dans l'approche de l'entreprise est celui de Network Stakeholders Management Division Lead. La personne occupant ce poste est chargée de définir, de faciliter et de diriger la mise en œuvre de la stratégie visant à mobiliser les parties prenantes et à garantir le succès des programmes "La fibre en Belgique" et 5G de Proximus. Cette responsabilité englobe le développement et le pilotage de toutes les actions de communication, de lobbying, de partenariats et de discussions au niveau législatif, en vue de faciliter le déploiement de la fibre et de la 5G. La conclusion de partenariats avec diverses organisations publiques en vue d'un déploiement rapide, économique et agile des réseaux fixes et mobiles relève également de cette fonction.

Objectifs stratégiques

Nous sommes conscients de l'impact de nos activités de déploiement et de maintenance des réseaux sur l'environnement et la société et sommes fermement déterminés à le limiter. Cet engagement se traduit par une stratégie globale axée sur la collaboration avec les communautés, une communication transparente et des efforts de concertation avec les autorités locales. Proximus construit ainsi des relations solides et aborde ouvertement les avantages et inconvénients éventuels de nos projets réseau, de manière à garantir une information correcte de toutes les communautés concernées.

Aucun objectif mesurable spécifique n'a été défini en 2024.

Politiques

Les politiques suivantes traitent des impacts sur les communautés affectées :

- Code de conduite : donne des lignes directrices en vue de contribuer au développement de la société.
- Policy relative aux droits de l'Homme : aborde nos engagements pertinents en matière de droits de l'Homme envers les communautés locales.
- Politique environnementale : décrit les efforts déployés par Proximus en vue de réduire au maximum les nuisances et de traiter chaque plainte.
- Code de conduite des fournisseurs : nos réseaux fixe et mobile sont déployés par des sous-traitants. Nos contrats juridiques précisent donc explicitement l'obligation de respecter l'ensemble des règles et lois européennes, fédérales, régionales et communales applicables au domaine public. Ces contrats exigent également le respect des règles de communication envers les communautés citoyennes concernées et décrivent les responsabilités du responsable de chantier. Ce dernier est chargé de réagir de manière appropriée à toute plainte émise par des citoyens.

  Toutes les politiques sont disponibles sur notre site web.

Pour plus d'informations sur nos politiques, voir la section "Conduite des affaires".

Procédure de réparation des impacts négatifs

Dans certains cas toutefois, nos activités peuvent toujours affecter les communautés locales. C'est pourquoi nous avons mis en place des processus pour remédier aux impacts négatifs.

Dans la mesure du possible, Proximus favorise la collaboration avec d'autres opérateurs. Ainsi, Proximus et Orange Belgium ont créé la joint-venture MWingz, qui vise à développer un réseau d'accès mobile via le partage d'équipements télécoms. Ce partage d'équipements devrait permettre de réduire de 40 % le nombre de sites mobiles d'ici 2026. Pour plus d'informations, voir le chapitre "Rapport sur nos activités".

Proximus cherche également à collaborer avec d'autres opérateurs de réseaux fixes pour construire conjointement des infrastructures, utiliser des réseaux tiers ou étendre ses accords wholesale. Ces initiatives visent également à réduire les infrastructures réseau redondantes, ce qui permet de limiter considérablement les impacts sur les communautés concernées.

Proximus collabore également avec d'autres entreprises de services publics. Plusieurs années avant de déployer la fibre, Proximus répertorie les travaux de voirie d'autres compagnies (gaz, eau, électricité, télécoms) pour évaluer si ces travaux peuvent être réalisés en régie commune.

Processus d'engagement avec les communautés locales

Déploiement de la fibre

Le déploiement d'un nouveau réseau est un projet pluriannuel qui nécessite une préparation minutieuse et l'implication des communautés concernées. Proximus mène plusieurs actions clés pour impliquer les parties prenantes tout au long du processus.

Dans un premier temps, nous organisons une réunion préliminaire avec la commune, environ un à deux ans avant le début du déploiement. Cette réunion permet d'obtenir le soutien des autorités communales, tant au niveau politique qu'administratif. Cette réunion est l'occasion pour nous d'expliquer le contexte, le périmètre et le planning général des opérations, mais aussi d'écouter les préoccupations principales et la vision à long terme de la commune.

Ensuite, nous formalisons un accord avec la commune et l'administration, documenté dans une charte partagée ou un procès-verbal de réunion. Ce document détaille les accords spécifiques, tels que la fréquence des réunions de coordination des travaux et les points d'attention particuliers (événements locaux, foires ou sites touristiques). Ces accords permettent à toutes les parties d'anticiper et de réduire les impacts sur les citoyens.

Informer le public est également essentiel. Nous publions ainsi des informations non commerciales sur l'état d'avancement du déploiement dans la presse locale, sur les réseaux sociaux et sur le site internet de la commune. Pendant toute la durée des travaux, nous organisons des réunions hebdomadaires et mensuelles avec la commune pour maintenir une bonne communication et une coordination continue.

Enfin, les citoyens reçoivent des informations ciblées pendant les travaux de pose souterraine et en façade. Les projets souterrains font l'objet d'une distribution de flyers, tandis que les travaux en façade sont expliqués dans des courriers envoyés cinq à dix jours ouvrables avant le début des travaux.

Réseau mobile

Lors de la construction d'un nouveau site de réseau mobile, Proximus collabore étroitement avec les communes afin d'identifier un emplacement qui réponde à la fois aux préférences des autorités communales et aux exigences radio du réseau mobile.

Canaux de communication des préoccupations des communautés locales

Malgré nos efforts pour minimiser les perturbations, les travaux de voirie et les éventuels problèmes de repavage peuvent entraîner des plaintes et nuire à notre réputation. Ces perturbations, même temporaires, peuvent retarder ou interrompre les travaux de déploiement. Proposer des canaux de communication est donc essentiel pour faciliter le dialogue et l'échange d'informations.

Proximus ne communique pas directement avec les communautés concernées, mais passe par les représentants communaux, les sites web de la commune, des communications papier et des publicités toutes boîtes. Notre filiale Fiberklaar en Flandre et notre joint-venture Unifiber en Wallonie adoptent des stratégies de communication proactive similaires.

Divers canaux de communication ont été mis en place pour recueillir les remarques et les plaintes. Pour le déploiement de la fibre, un numéro 0800 et une adresse e-mail spécifiques ont été créés pour chaque commune. Ces informations sont également partagées via les sites web communaux, des dépliants, etc. Ces canaux de communication locaux sont gérés conjointement par le partenaire de construction et le chef de projet de Proximus.

Il n'existe pas de base de données centrale pour le suivi des plaintes. Celles-ci sont traitées au niveau des communes par les sous-traitants, qui peuvent prendre des mesures correctives. Enfin, le service de médiation pour les télécommunications reçoit également des demandes de médiation de la part de citoyens insatisfaits de la réparation de leur allée, leur jardin ou leur trottoir par Proximus (ou ses sous-traitants) après la pose de câbles souterrains. Le nombre de plaintes et tous les détails sont disponibles dans leur rapport annuel.

Pour plus d'informations sur nos procédures de lanceur d'alertes, voir la section "Conduite des affaires".

Actions d'amélioration de la communication et réponse aux préoccupations des autorités locales

Proximus suit de près les niveaux de satisfaction des communes où la fibre a été déployée. Tous les six mois, les communes reçoivent une enquête visant à évaluer les risques politiques et administratifs. Proximus peut ainsi mesurer les niveaux de satisfaction de manière structurée.

De plus, une étude menée tous les ans ou tous les deux ans interroge les parties prenantes dans les communes à propos de leurs interactions avec Proximus et de la qualité de nos travaux de construction. En 2024, 93 % des parties prenantes consultées se sont déclarées au minimum satisfaites de la gestion des chantiers de Proximus dans leur commune.

Cette approche permet à Proximus de rester à l'écoute des préoccupations des communautés et d'entretenir des relations positives avec les autorités locales.

Réponse aux préoccupations potentielles de santé et de sécurité dans le domaine des champs électromagnétiques

Proximus informe les communautés concernées sur l'impact potentiel des champs électromagnétiques sur la santé en publiant des informations supplémentaires sur son site web corporate. Les communautés concernées peuvent également consulter des informations détaillées sur un site web spécifique, une initiative des pouvoirs publics belges.

Proximus est consciente des préoccupations concernant les champs électromagnétiques et la santé. Nous fournissons des informations sur ces sujets et prenons des mesures de précaution pour prévenir tout impact négatif potentiel sur la santé. Nous respectons la législation en vigueur, tant pour les réseaux que pour les appareils, et suivons de près les avancées de la recherche scientifique.

L'impact potentiel des ondes radio, en particulier celles utilisées pour la téléphonie mobile, fait l'objet d'études scientifiques depuis plus de 30 ans. La grande majorité des autorités et institutions (inter)nationales – y compris l'Organisation mondiale de la santé (OMS) – s'accorde à dire que lorsque les fréquences radio pour la communication mobile restent en dessous des seuils autorisés au niveau international, il n'existe aucune preuve de possibles répercussions négatives sur la santé.

De plus amples informations sur la recherche scientifique dans ce domaine, de même que les réponses aux préoccupations concernant les risques potentiels d'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles, sont disponibles sur nos sites web, sur les sites dédiés des pouvoirs publics belges (allesover5g.be, parlons5g.be) ainsi que sur le site de l'OMS. En cas de questions de santé en lien avec les réseaux mobiles, Proximus renvoie les communes et les propriétaires vers l'Institut Scientifique de Service Public (ISSEP) en Wallonie, Bruxelles Environnement à Bruxelles et le Département Environnement, Nature et Énergie (LNE) en Flandre.

Aucun indicateur n'est actuellement en place pour cet enjeu.

Consommateurs et utilisateurs finaux

Les enjeux relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux définis comme matériels pour le Groupe Proximus sont les suivants :

- protection des données ;
- cybersécurité ;
- inclusion digitale.

Les sections suivantes présentent les impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe Proximus, tels que déterminés dans le cadre de notre analyse de double matérialité pour nos consommateurs et utilisateurs finaux. Elles détaillent également les ressources et responsabilités internes, notre stratégie pour gérer ces impacts, risques et opportunités, ainsi que les politiques, procédures et mesures de performance mises en place pour y répondre.

Protection des données

Contexte

Les entreprises actives dans le secteur des télécommunications et des services IT traitent de grandes quantités de données personnelles. Pour protéger ces informations, nous avons mis en œuvre les processus et mesures nécessaires, conformément aux réglementations européennes, notamment le Règlement général sur la protection des données[48] (RGPD) et la Directive vie privée et communications électroniques[49].

La protection des données désigne la protection des données à caractère personnel des individus.

Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux concernés par un impact significatif représentent toutes les personnes dont les données personnelles sont traitées par Proximus. Ces personnes peuvent être, entre autres, les clients, les utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, les membres de notre personnel ainsi que les représentants des organisations avec lesquelles Proximus entretient une collaboration.

Impacts, risques et opportunités

Si Proximus traite les données personnelles d'un client ou d'un utilisateur final de manière non conforme ou ne les protège pas, ce dernier peut subir des **impacts négatifs**. Il pourrait, par exemple, perdre le contrôle de ses données personnelles et faire face à une violation de sa vie privée. Cette situation pourrait se traduire par des discriminations, des vols d'identité ou des fraudes, des pertes financières, des atteintes à la réputation, ainsi que par la perte de confidentialité de données personnelles protégées par le secret professionnel. D'autres désavantages économiques ou sociaux importants peuvent également en découler. Ces impacts potentiels peuvent être de grande envergure en cas de vulnérabilités systémiques ou de violations à grande échelle. En revanche, les violations à plus petite échelle ou les incidents isolés peuvent n'affecter que des individus ou des groupes spécifiques.

Sur le plan commercial, Proximus s'expose à des **risques majeurs** en cas de non-conformité aux réglementations sur la protection des données. L'entreprise pourrait faire face à des amendes considérables, des demandes de dédommagement, ainsi qu'à des perturbations opérationnelles telles que des interdictions temporaires de traitement des données. Elle pourrait également faire l'objet d'une surveillance accrue de la part des autorités de protection des données. En outre, un préjudice à la réputation pourrait éroder la confiance des clients et des partenaires envers Proximus, entraînant potentiellement une perte commerciale, une baisse du cours de l'action et une diminution de la confiance des investisseurs.

48 Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

49 La Directive 2002/58/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 juillet 2002 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques assure la protection des droits et libertés fondamentaux, en particulier le respect de la vie privée, la confidentialité des communications et la protection des données à caractère personnel dans le secteur des communications électroniques. La directive a été transposée en droit belge par la loi du 13 juin 2005 relative aux communications électroniques.

Proximus a cependant la possibilité de renforcer sa position en garantissant un traitement licite, éthique, sécurisé et transparent des données personnelles. Cela renforcerait son engagement en faveur de la protection des données personnelles et la confiance, ce qui améliorerait sa réputation et créerait de nouvelles opportunités commerciales.

Pour plus d'informations sur nos incidences, nos risques et nos opportunités, voir la section "Analyse de la double importance".

Ressources et responsabilités

Les collaborateurs sont directement chargés du respect des principes du RGPD dans le cadre du traitement de données personnelles et constituent notre première ligne de défense. Ils suivent des formations pour apprendre à gérer les données personnelles en conformité avec les exigences légales et éthiques, selon des lignes directrices strictes. Au sein de Proximus SA en Belgique, un réseau d'environ 100 Privacy Ambassadors est également disponible pour accompagner les projets sensibles en matière de protection de la vie privée si nécessaire.

La deuxième ligne de défense se compose de plusieurs équipes de Proximus SA en Belgique, chargées de fournir des conseils juridiques en matière de RGPD et d'autres lois pertinentes sur la protection des données. Ces équipes gèrent également des processus liés à la protection des données, tels que la gestion des violations de données à caractère personnel, les évaluations des risques liés à la protection des données, les analyses de sécurité, etc. Les filiales du Groupe Proximus soumises au RGPD ou à d'autres lois sur la protection des données disposent également de ressources dédiées pour les conseiller sur leurs obligations légales.

La troisième ligne de défense est composée d'auditeurs internes et externes qui effectuent régulièrement des audits de conformité au RGPD au sein du Groupe Proximus. Ils rapportent leurs conclusions de manière indépendante au Comité interne de gestion des risques ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision.

Proximus SA en Belgique a désigné un délégué à la protection des données (DPO) interne à temps plein, soutenu par une équipe de quatre experts en protection de la vie privée. Le DPO rapporte au Group Corporate Affairs Lead, membre du Proximus Leadership Squad. Chaque année, le DPO présente un rapport sur le niveau de maturité de la conformité au RGPD et signale les risques en la matière au Comité d'audit et de supervision. Les filiales du Groupe Proximus dont les activités principales impliquent un traitement à grande échelle de données personnelles ont également désigné un DPO ou une personne exerçant une fonction équivalente en vertu de la législation applicable.

Le Privacy Council de Proximus, établi au sein de Proximus SA en Belgique, est un comité de gouvernance interne composé de membres clés de la direction qui sont impliqués dans les questions relatives à la protection des données, à savoir le Group Corporate Affairs Lead, le Group Cyber Security Department Lead, le Group Legal Department Lead et le Group Data Department Lead. Ce comité est chargé de prendre des décisions dans les cas où le traitement des données personnelles pourrait présenter des risques pour les individus. Dans les mois à venir, les filiales établiront un organe de gouvernance similaire avec des responsabilités équivalentes à celles du Privacy Council de Proximus.

Le Groupe Proximus travaille actuellement sur un plan visant à harmoniser davantage la gouvernance en matière de protection des données et de conformité au RGPD dans l'ensemble de ses filiales.

Objectifs stratégiques

Proximus s'engage à continuer à améliorer sa conformité avec les réglementations sur la protection des données, y compris le RGPD. Cet engagement reflète notre engagement à protéger les données personnelles de nos clients, partenaires et collaborateurs, ainsi qu'à préserver leur confiance envers notre organisation.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe Proximus investit continuellement dans la formation et la sensibilisation. Nous nous engageons à proposer régulièrement des programmes de formation et de sensibilisation au RGPD à tous les collaborateurs, afin de promouvoir une culture forte de la vie privée et de la sécurité. Le Groupe Proximus vise à ce que 90 % de ses collaborateurs soient formés au RGPD et à la protection des données d'ici fin 2025. Par ailleurs, Proximus recueillera le feedback de ses clients concernant ses pratiques en matière de protection des données et utilisera leurs commentaires pour identifier des axes d'amélioration.

Politiques

La gestion de la protection de la vie privée repose sur une Politique de protection des données et de secret des communications électroniques, accompagnée de procédures offrant des directives précises sur les exigences en matière de protection des données et décrivant les processus opérationnels garantissant la conformité. Cette politique établit les règles relatives à la confidentialité des communications électroniques et décrit les divers principes et obligations prévus par le RGPD lors du traitement de données personnelles. Ces droits fondamentaux sont protégés par les articles 7 et 8 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Cette politique s'applique à tous les traitements de données personnelles[50] effectués par le Groupe Proximus ainsi qu'à tous les collaborateurs, sous-traitants ou tiers travaillant avec ou pour le Groupe Proximus, qui ont ou pourraient avoir accès à des données personnelles. Le Proximus Leadership Squad est responsable de l'application de cette politique.

Cette politique est également mentionnée dans le Proximus Corporate Handbook, adopté par les conseils d'administration des filiales du Groupe Proximus. Elle est accessible à toutes personnes intéressées sur le site corporate du Groupe Proximus.

Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux

Être plus transparent sur les pratiques de traitement des données est essentiel pour renforcer la confiance des clients envers le Groupe Proximus et ses marques. Les particuliers peuvent contacter Proximus SA en Belgique pour exercer leurs droits au titre du RGPD ou poser des questions sur le traitement de leurs données personnelles par e-mail, courrier ou via un formulaire en ligne dédié. Les quelque 15.000 demandes dûment traitées par Proximus SA en Belgique depuis l'entrée en vigueur du RGPD démontrent l'efficacité de ces canaux et le fait que les personnes concernées en ont bien connaissance.

Pour des activités telles que la publicité ciblée, Proximus SA en Belgique collecte le consentement préalable des clients, en traitant leurs données personnelles selon une méthode d'opt-in.

Proximus SA en Belgique a également créé un espace client sur Proximus+, qui permet aux utilisateurs de gérer leurs préférences en matière de confidentialité de manière simple et accessible via le site web ou l'application Proximus+. Certaines préférences peuvent même être adaptées sur Pickx (interface TV, site web ou app).

Pour se conformer au principe de transparence du RGPD, Proximus SA en Belgique a mis à disposition plusieurs déclarations de protection des données sur son site web commercial :

- Une déclaration de protection des données générale
- Des déclarations de protection des données relatives à des produits et services spécifiques, comme le site Internet et l'application Proximus+.

Les clients, utilisateurs finaux et visiteurs du site web de Proximus peuvent adresser leurs plaintes concernant le traitement de leurs données personnelles au délégué à la protection des données (DPO), dont les coordonnées sont indiquées dans la Déclaration de protection des données. La Politique de protection des données et de secret des communications électroniques garantit qu'aucune mesure de représailles ne sera entreprise à l'encontre des personnes introduisant de telles plaintes.

Les filiales du Groupe Proximus soumises au RGPD ou à d'autres lois sur la protection des données mettent également à disposition des déclarations de protection des données similaires et communiquent des canaux de contact dédiés à leurs personnes concernées.

En 2025, Proximus lancera une enquête sur la confiance des clients en Belgique afin de recueillir du feedback concernant ses pratiques en matière de protection des données et d'identifier des axes d'amélioration. Le Data Protection Office de Proximus sera responsable de l'envoi de cette enquête et de veiller à ce que les résultats de l'enquête soient pris en compte par Proximus.

50 La politique s'applique aux données des clients, des utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, des membres de notre personnel et des représentants des organisations avec lesquelles Proximus collabore.

Procédure de réparation des impacts négatifs

Proximus a mis en place un processus solide de réponse aux incidents. Une équipe dédiée enquête sur la cause et l'étendue de la violation de données personnelles, tout en évaluant les impacts potentiels pour les individus concernés. Proximus informe les parties prenantes concernées, y compris les personnes concernées et les autorités de contrôle, lorsque la loi l'exige. Elle veille également à mettre rapidement en œuvre des actions correctives, telles que la correction des vulnérabilités et le renforcement des mesures de sécurité, afin de minimiser les préjudices et d'éviter qu'un tel incident ne se reproduise.

Proximus considère que tous les collaborateurs ont un rôle à jouer dans la protection des données personnelles. C'est la raison pour laquelle elle a lancé deux formations en ligne obligatoires sur le RGPD en 2017 et 2022 qui ont été suivies par plus de 90 % des collaborateurs du Groupe Proximus. En outre, un programme de formation complet (alliant théorie et pratique) a été élaboré en interne et suivi par les Privacy Ambassadors en 2023 et 2024. Enfin, des formations spécifiques et des instructions de travail ont été dispensées à des groupes cibles précis, tels que les agents des contact centers et le personnel du service clientèle.

En 2025, Proximus lancera une nouvelle campagne invitant tous les collaborateurs du Groupe Proximus à suivre une formation en ligne sur le RGPD et la protection des données.

La formation sur le RGPD a pour objectif de s'assurer que tous les collaborateurs du Groupe Proximus comprennent leurs responsabilités en la matière et disposent des connaissances nécessaires pour traiter les données personnelles dans le respect des exigences légales et organisationnelles.

Pour atteindre cet objectif, nous lancerons en 2025 une formation en ligne interactive accessible à tous les collaborateurs. Ces derniers devront suivre ce module dans un délai imparti. Un suivi et un reporting permettront de garantir l'avancement de la formation. L'objectif est d'atteindre un taux d'achèvement minimum de 90 %.

Ce taux a été fixé sur la base de notre analyse des campagnes de formations obligatoires précédentes au sein de notre organisation et par comparaison avec les pratiques de nos pairs dans le secteur des télécoms.

Aucun indicateur n'est actuellement en place pour cet enjeu.

Cybersécurité

Contexte

Avec la digitalisation rapide, le télétravail et les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle, le paysage des cybermenaces s'élargit. Les cybercriminels deviennent de plus en plus organisés et financés, et utilisent des méthodes d'attaque toujours plus sophistiquées. Les tensions géopolitiques accentuent également les risques. Dans ce contexte, la cybercriminalité est aujourd'hui la forme de criminalité à la croissance la plus rapide. Elle se matérialise principalement par des attaques de type ransomware, des attaques DDoS ainsi que des vols d'identité ou de données. Les coûts de la cybercriminalité pourraient atteindre 10,5 billions de dollars à l'échelle mondiale d'ici 2025[51]. Ces menaces croissantes dissuadent les consommateurs d'adopter les technologies digitales par crainte de pertes financières ou de vol de données personnelles. Grand acteur technologique mondial, Proximus s'engage à instaurer la confiance dans le monde digital en jouant un rôle de leader dans la cybersécurité.

La cybersécurité désigne la protection des appareils électroniques, des réseaux et des informations sensibles contre tout accès non autorisé, vol ou dommage.

Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux susceptibles de subir un impact significatif sont définis comme suit :

- Clients résidentiels : consommateurs privés utilisant des produits et services à des fins personnelles ou domestiques.
- Clients Enterprise : PME ou grandes organisations ayant besoin de services IT et télécoms de pointe ainsi que de solutions et d'intégrations spécifiques.

51 Recherche par Cybersecurity Ventures : Boardroom Cybersecurity Report 2023 (cybersecurityventures.com)

Nos impacts, risques et opportunités

Les cybermenaces représentent des **risques** majeurs pour la sécurité du Groupe Proximus, ainsi que pour ses clients et fournisseurs. Ces risques incluent des pertes financières importantes, qu'il s'agisse de coûts directs (paiements de ransomware, amendes légales) ou de pertes de chiffre d'affaires dues à des interruptions de service ou à une perte de confiance des clients.

Cependant, nous avons également un **impact positif** sur la société grâce au développement de solutions de cybersécurité qui renforcent la confiance dans le monde digital. La cybercriminalité et la fraude en ligne constituent des freins à l'adoption des technologies numériques. La peur des pertes financières et des vols de données personnelles ainsi que le manque de confiance générale rendent les consommateurs frileux à l'idée d'effectuer des transactions en ligne ou d'utiliser des services digitaux.

Cependant, nous identifions également des **opportunités** dans ce domaine. Selon le rapport d'enquête sur la cybersécurité 2024 de Proximus NXT, une entreprise sur trois au Benelux a connu au moins un incident de cybersécurité en 2023. Dès lors, en investissant dans la cybersécurité, nous favorisons également la croissance durable de notre entreprise au-delà des opérations télécoms.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Ressources et responsabilités

Le Chief Information Security Officer (CISO) du Groupe Proximus est chargé de superviser la cybersécurité à l'échelle du Groupe. Sous sa direction, le principal objectif du département Group Cyber Security est de protéger Proximus contre les cybermenaces, de maintenir la confiance des clients, de préserver notre réputation, d'assurer la conformité réglementaire et de fournir des garanties consolidées au Proximus Leadership Squad ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision.

Le CISO définit également la stratégie globale de cybersécurité et fixe les objectifs pour Proximus. Plusieurs équipes de cybersécurité lui sont rattachées directement, notamment :

- La sensibilisation à la cybersécurité forme les employés à l'importance de la protection des données et des systèmes contre les cybermenaces, en les aidant à reconnaître les menaces de sécurité potentielles et à y répondre par des communications, de campagnes et de simulations de phishing.
- Les Security Officers & Affiliates (C)ISOs : surveillent les cybermenaces dans leurs activités ou filiales respectives.
- Security Gouvernance : définit et applique les politiques de sécurité à l'échelle du Groupe et des domaines, en garantissant leur alignement dans l'ensemble des Business Units et des parties concernées.
- Business Continuity : se concentre sur la continuité des activités et une reprise rapide sur sinistre (catastrophes naturelles, cyberattaques ou autres urgences).
- Proximus Ada Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) : réalise des analyses de vulnérabilité et gère les cyberincidents pendant les phases d'identification, d'atténuation et de résolution.
- Proximus Ada Security Management : applique les principes de sécurité dès la conception des projets et gère les risques de sécurité liés aux tiers.

Environ 130 experts en cybersécurité protègent en permanence le Groupe.

En cas de préoccupations liées à la cybersécurité, nos clients résidentiels peuvent utiliser tous les canaux de service Proximus (par exemple, boutiques, services clients, emails, site web, etc.). Nos entreprises clientes peuvent contacter directement leurs gestionnaires de compte.

Nos clients peuvent visiter notre site Proximus.be pour obtenir plus d'informations sur la fraude en ligne et sur la manière de se protéger. Dans le cadre de notre campagne Digital Trust, nous avons également créé une page web dédiée à la cybersécurité où les clients peuvent poser leurs questions à ce sujet.

Objectifs stratégiques

Façonner l'avenir de la cybersécurité

Le Groupe Proximus a lancé plusieurs pistes d'innovation majeures en matière de cybersécurité, afin de garantir une protection de bout en bout et pérenne des données tout au long de leur cycle de vie – qu'elles soient au repos, en transit ou en cours de traitement.

Rendre le monde digital plus sûr

Le Groupe Proximus investit dans la cybersécurité, la prévention de la fraude en ligne et la protection des données, non seulement dans le Benelux, mais aussi dans le monde entier. Nous sommes conscients des risques liés à la sécurité et à la confidentialité des données dans un monde de plus en plus digital, et nous restons déterminés à prévenir les violations et à atténuer ces risques.

Indice de résilience en cybersécurité

Pour mesurer notre résilience, nous avons introduit l'indice de résilience en cybersécurité (CSRI). Cet indice reflète le ratio entre le nombre d'incidents majeurs ayant un impact visible sur les activités et qui ont été prévenus ou rapidement atténués par notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) et le nombre total d'incidents majeurs. Dans le cadre de notre objectif visant à renforcer la cyber-résilience du Groupe Proximus, nous avons élargi, dès 2024, le périmètre de cet indice à toutes les filiales de Proximus, avec un indice domestique, intégré au KPI STI du Groupe (influant sur le bonus de nos collaborateurs) et un indice international couvrant BICS, Telesign et Route Mobile.

Pour plus d'informations, voir la partie "Performance" de cette section.

Notre engagement bold2025 : atteindre un indice de cybersécurité de 93 % d'ici 2025[52].

Politiques

Plusieurs politiques de cybersécurité ont été mises en place, définissant notre gouvernance interne pour protéger tous nos clients, collaborateurs, partenaires et Groupe Proximus. Chaque politique a un propriétaire identifié et un approbateur. Les approbateurs, en tant que membres de l'équipe de direction de Proximus, sont responsables de la mise en œuvre de la politique.

Politiques du Groupe en matière de cybersécurité

Dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide évolution, une approche rigoureuse des cybermenaces est essentielle. La politique de cybersécurité du Groupe définit les processus d'évaluation des risques et clarifie les responsabilités en termes d'approbation des risques résiduels au sein de l'organisation. Elle permet de garantir leur identification et leur prise en charge au niveau approprié. Les cybermenaces majeures sont examinées par le Risk Management and Compliance Committee (RMC), qui s'est réuni à cinq reprises en 2024.

La politique de cybersécurité et les autres politiques de sécurité de l'information au niveau du Groupe (telles que la politique de classification des données, de rétention des données, etc.) s'appliquent à l'ensemble du Groupe Proximus et à tous ses collaborateurs.

Ces politiques sont accessibles en interne via l'intranet de Proximus et sont directement partagées avec les filiales qui n'ont pas accès à l'intranet. Elles ne sont pas mises à la disposition des consommateurs, utilisateurs finaux et clients.

Politiques de cybersécurité par domaine de Proximus

Les politiques de cybersécurité par domaine de Proximus s'appliquent à Proximus SA et à ses collaborateurs. Elles couvrent les thèmes suivants :

- cryptographie ;
- accès des clients ;
- communications par messages électroniques ;
- architecture de sécurité des terminaux des utilisateurs finaux ;
- gestion des fournisseurs externes ;
- gestion des incidents liés à la sécurité des informations ;

52 Activités domestiques de Proximus.

- politique de journalisation et de surveillance ;
- gestion des menaces et des vulnérabilités.

Ces politiques sont régulièrement révisées, et les contrôles de cybersécurité sont évalués et ajustés afin de répondre aux menaces émergentes ou aux évolutions des exigences réglementaires.

Proximus impose aux fournisseurs tiers fournissant certains services le respect des lois et réglementations applicables ainsi que des contrôles de sécurité inclus dans notre "Security Schedule". Ce document établit les mesures de sécurité minimales imposées par Proximus à ses fournisseurs. Ces mesures sont applicables durant toute la durée du contrat.

Les filiales développent des politiques spécifiques par sujet en fonction de leurs propres exigences réglementaires et de conformité.

Certifications

Proximus détient une certification ISO 27001 pour la sécurité de l'information, qui couvre les services de housing et d'hébergement dans ses centres de données, ses services cloud, ses opérations à distance ainsi que ses services de connectivité Explore/SDWAN destinés aux clients professionnels.
La division Group Cyber Security aligne actuellement les politiques de cybersécurité sur la dernière révision de la norme ISO 27001 et sur d'autres cadres, comme le cadre des cyberfondamentaux du Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), afin de garantir la conformité avec la directive européenne NIS2 récemment adoptée.
Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) en Belgique détient un certificat Trusted Introducer, attestant de son haut niveau de maturité en matière de réponse aux incidents et de cybersécurité.
Début 2024, Proximus SA en Belgique a également obtenu l'attestation "ISAE 3000/SOC 2 – Type II" pour ses services de sécurité gérés. ISAE signifie "International Standard on Assurance Engagement". Cette attestation ISAE 3000 démontre que nous pratiquons les normes les plus élevées en matière de sécurité informatique et de protection des données et que nous traitons les données de nos clients avec le plus grand soin.
Telesign est certifiée ISO 27001 pour la fourniture d'infrastructures, le développement d'applications, les opérations SOC, la cybersécurité et la fourniture à l'échelle mondiale de sa Digital Identity Suite (PhoneID et Intelligence) et de sa Programmable Communications Suite (communications SMS et voix).
BICS détient également une certification ISO 27001 pour la sécurité de l'information et l'applique depuis de nombreuses années. Elle a initialement construit son cadre de sécurité sur cette base, impliquant une gestion rigoureuse des actifs, des incidents, des vulnérabilités et des infrastructures, ainsi qu'une sécurité physique robuste et une main-d'œuvre experte. BICS a aussi créé sa propre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) et ses propres centres de détection, renforçant ainsi son arsenal contre les cybermenaces.

Agir sur les impacts

Nous utilisons différentes méthodes pour dialoguer avec nos consommateurs et répondre à leurs préoccupations et attentes en matière de cybersécurité, dans le but de maintenir et renforcer leur confiance dans nos produits et services digitaux, ainsi que dans le monde digital de manière générale.

Security-by-design

Cette approche garantit l'intégration du critère "sécurité" dès le début de chaque projet. Nous l'incorporons d'emblée dans la conception et le développement de nouveaux produits, solutions et technologies. Le processus security-by-design couvre l'ensemble du cadre "Strategy Delivery", ce qui garantit la prise en compte des aspects de sécurité dans toutes nos initiatives commerciales. En 2024, nous avons intégré la cybersécurité dans 856 initiatives commerciales. Par ailleurs, nous travaillons activement sur un Proof of Concept (PoC) en vue de développer un outil basé sur l'intelligence artificielle et capable d'évaluer les paramètres de sécurité des projets. Cette initiative renforce encore notre engagement en faveur de l'innovation et de mesures de sécurité proactives.

Corporate Cyber Security Program

En 2024, Proximus a investi 7,2 millions EUR dans son Corporate Cyber Security Program, qui vise à renforcer la résilience de l'entreprise face aux cybermenaces, à prévenir les perturbations de l'activité et à fournir à ses clients des services et réseaux sécurisés de premier ordre. Ce programme se concentre sur quatre domaines clés :

- Modernisation continue des systèmes de gestion des identités et des accès pour les utilisateurs privilégiés, les utilisateurs professionnels, les partenaires et les fournisseurs. Le but est de garantir un accès aux applications basé sur des profils, afin de renforcer notre conformité aux réglementations sur la protection des données et la sécurité des informations de l'entreprise et des clients.
- Protection des infrastructures critiques et lutte contre les malwares disruptifs, tels que les ransomwares. Nos efforts portent sur la sécurisation des API et des clouds privés et publics, ainsi que sur la prévention des attaques par déni de service distribué (DDoS).
- Déploiement de la plateforme CallShield, qui fait partie du projet StopPhishing, pour protéger nos clients contre les arnaques téléphoniques. Cette plateforme améliore les capacités de détection et de réaction aux appels spoofés grâce à l'introduction de firewalls supplémentaires pour sécuriser les interconnexions de réseaux.
- Renforcement des capacités de défense pour contrer les menaces ciblant les collaborateurs et les réseaux du Groupe Proximus. Le projet Security Orchestration and Automated Response (SOAR) utilise l'Advanced Analytics et le Machine Learning pour optimiser la gestion des incidents. En automatisant les tâches manuelles chronophages, les analystes peuvent se concentrer sur des cas plus complexes, avec d'importants gains de temps à la clé.

CSIRT et SOC de Proximus

L'équipe **Proximus Ada Cyber Security Incident Response Team** (CSIRT) joue un rôle essentiel dans la sécurité et l'intégrité de l'infrastructure digitale de Proximus. Ses principales responsabilités englobent les aspects suivants :

- Gestion des incidents : prise en charge des incidents de cybersécurité, tels que les attaques de phishing, les infections par des malwares et autres violations de sécurité. L'équipe s'efforce de contenir et d'éradiquer les menaces, de rétablir les activités et de mettre en œuvre des mesures pour prévenir de futures attaques.
- Surveillance et détection : suivi continu du trafic réseau et des activités des systèmes à l'aide de solutions SIEM (Security Information and Event Management) pour détecter et réagir aux comportements suspects et aux menaces potentielles.
- Renseignement sur les menaces : collecte et analyse d'informations sur les menaces émergentes, avec partage des connaissances avec les parties prenantes pour renforcer la posture globale de sécurité de l'organisation.
- Collaboration et communication : sensibilisation des collaborateurs et des clients aux menaces de cybersécurité et aux bonnes pratiques à adopter.
- Mesures proactives : renforcement des défenses en cybersécurité via des évaluations, la mise en place de contrôles et la recommandation d'améliorations.

Globalement, le CSIRT de Proximus se consacre à la protection des actifs digitaux de l'entreprise et à la création d'un environnement sécurisé pour ses utilisateurs et clients. L'équipe est reconnue au niveau international comme leader dans le domaine de l'intelligence SS7, une expertise unique dans le secteur mondial des télécommunications.

Situé à Bruxelles avec un site de reprise sur sinistre à Malines, le **Security Operations Center** (SOC) **de Proximus** assure une surveillance 24/7 des réseaux et applications des entreprises. Les analystes de sécurité y réalisent des analyses et surveillent la santé et la disponibilité des infrastructures des clients professionnels, notamment des institutions gouvernementales et des grandes entreprises.

Plan de continuité des activités

Proximus a mis en place un plan de continuité des activités en cas de cyberattaque, que nous révisons et adaptons régulièrement. En complément des tests techniques, nous organisons fréquemment des exercices impliquant différents niveaux de notre équipe de gestion de crise afin de garantir une réponse efficace. Nous nous engageons à améliorer continuellement notre préparation afin de minimiser l'impact des cyberattaques.

Collaboration avec des partenaires

La collaboration est essentielle dans la lutte contre la cybercriminalité. Le partage des connaissances, des informations et des expériences contribue à renforcer la cyber-résilience des organisations et à protéger les individus. Nous développons et partageons notre expertise grâce à plusieurs collaborations :

Initiatives belges

Nous sommes membres et cofondateurs de la **Belgian Cyber Security Coalition**, une plateforme de collaboration regroupant des experts en cybersécurité issus des autorités publiques, du monde académique et du secteur privé. Cette plateforme vise à sensibiliser, faciliter l'échange d'expertise et formuler des recommandations politiques. Depuis sa création en 2015, le nombre de membres de la Coalition a quadruplé, et elle réunit les organisations les plus importantes de Belgique.

Le groupe d'entreprises **Cyber Made in Belgium** (CMiB), une initiative d'Agoria, une organisation patronale belge, représente le secteur belge de la cybersécurité auprès de parties prenantes clés telles que les administrations, les entreprises et le grand public. Proximus y siège au conseil d'administration.

Collaboration internationale

Nous collaborons étroitement avec d'autres opérateurs télécom européens via la plateforme **ETIS**, où nous sommes à la fois trésorier et membre du conseil d'administration. Nous participons activement aux groupes de travail sur la sécurité et présidons le groupe SOC. Par ailleurs, nous travaillons avec l'Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité (**ENISA**) afin de mieux comprendre l'environnement réglementaire et ses évolutions.

Nous collaborons également avec **l'OTAN** et **Europol** (Cyber Crime Centre) pour rester informés des nouvelles cybermenaces.

Notre filiale BICS participe activement à des organismes sectoriels internationaux axés sur la prévention de la fraude, tels que l'i3Forum, la GSM Association (GSMA ou Global System for Mobile Communications), le BEREC, le MEF, etc., promouvant la collaboration à l'échelle du secteur pour lutter contre la fraude.

Sensibilisation et éducation des collaborateurs, des clients et de la société au sens large

Protéger nos collaborateurs et nos clients contre l'ingénierie sociale et la fraude constitue une priorité essentielle. Dans les entreprises, la majorité des incidents de cybersécurité sont liés au comportement humain. La prévention par la sensibilisation et la formation des utilisateurs est primordiale pour réduire le risque d'attaque.

Sensibiliser les collaborateurs de Proximus

Pour sensibiliser aux menaces, aux bonnes pratiques et aux procédures de réponse aux incidents, les experts de notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) communiquent régulièrement et organisent des sessions d'information à l'intention de nos collaborateurs.

Le Groupe Proximus a lancé "Building the Future", un programme de formation sur mesure destiné à tous les collaborateurs du Groupe, axé sur les technologies actuelles et émergentes, notamment dans le domaine de la cybersécurité. En 2024, plus de 2.000 collaborateurs ont suivi le module abordant des sujets clés tels que l'ingénierie sociale, la sécurité en couches, la cryptographie, les principes quantiques et les réactions aux incidents.

Pour plus d'informations, voir la section "Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs".

De plus, nous avons intensifié les simulations de phishing, avec plus de 415.500 simulations envoyées vers 22.180 collaborateurs, pour un taux de signalement de 19 % à la CSIRT. Ces exercices sont cruciaux pour permettre à nos collaborateurs d'identifier les risques et d'adopter un comportement approprié face aux menaces. Nous encourageons également les collaborateurs à signaler les e-mails suspects à notre CSIRT, qui les transmet ensuite au Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB). Ces signalements permettent au CCB de prévenir proactivement d'autres organisations contre les campagnes de phishing.

Sensibiliser nos clients et la société au niveau international

La Continuous Trust™ Authority de Telesign compile ressources, analyses et contributions d'experts pour mieux comprendre le rôle crucial de la confiance dans l'économie digitale. Elle aborde les aspects suivants :

- Trust Index – Un rapport annuel de recherche sur les tendances en matière de confiance des consommateurs et leur impact sur les marques. En septembre 2024, Telesign a publié son deuxième rapport Trust Index, révélant que près d'une personne sur trois dans le monde avait été victime de fraude en ligne et que la majorité des gens (58 %) se sentent aujourd'hui plus menacés par la fraude qu'il y a deux ans.
- Trust Certified Badge – Une garantie visuelle pour les entreprises qui respectent des normes strictes de protection contre la fraude.
- Trust Alliance – Un groupe de leaders d'opinion partageant de bonnes pratiques en matière de détection et de prévention de la fraude. Son objectif est d'aider les organisations à construire des plateformes digitales plus fiables, en renforçant leur capacité à protéger les individus contre la fraude et à établir une relation de confiance avec leurs parties prenantes clés.

Sensibiliser nos clients et la société en général en Belgique

La CSIRT publie des alertes sur les réseaux sociaux à chaque fois qu'une nouvelle campagne de phishing usurpant la marque Proximus est détectée. Elle utilise le même canal pour diffuser les meilleures pratiques en matière de protection contre les cybermenaces.

Internet Safe & Fun : pour promouvoir la sécurité en ligne chez les jeunes, Proximus participe deux fois par an aux Internet Safe & Fun Days en Belgique. Depuis 13 ans, des collaborateurs formés par Child Focus se rendent dans des écoles primaires pour sensibiliser les enfants à un usage sûr et responsable d'internet. Pour plus d'informations, voir la section "Inclusion digitale".

En octobre 2024, Proximus a lancé une campagne nationale en Belgique pour promouvoir la sécurité en ligne. Cette campagne nous a permis de réaffirmer notre responsabilité sociétale dans le domaine crucial de la cybersécurité tout en mettant en avant la qualité supérieure de nos réseaux et services.

Nous jouons également un rôle clé dans le projet **StopPhishing**, une initiative gouvernementale visant à inciter les opérateurs télécoms à mettre en œuvre des plateformes anti-phishing et anti-fraude pour les SMS, les e-mails et les appels. Grâce à un co-investissement, nous avons développé une solution basée sur l'intelligence artificielle pour protéger nos clients contre les SMS frauduleux. En 2024, cette solution a filtré et bloqué plus de 23 millions de SMS et de MMS. En outre, plus de 140 millions de tentatives d'hameçonnage envoyées par courrier électronique ont été détectées par nos filtres anti-SPAM et bloquées ou marquées comme indésirables. Nous avons également protégé nos clients contre les appels frauduleux et bloqué plus d'un million de tentatives d'appels entrants.

Collaboration étroite avec le Centre pour la cybersécurité en Belgique (CCB)

Le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) est l'autorité nationale en matière de cybersécurité en Belgique. Le CCB supervise, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie belge en cybersécurité afin de protéger les autorités publiques, les entreprises, les services critiques et la population. Proximus collabore étroitement avec le CCB depuis sa création en 2015 et reste un pionnier parmi les opérateurs télécoms dans les projets communs.

Ainsi, nous sommes un partenaire actif du CCB dans sa campagne nationale annuelle de sensibilisation à la cybersécurité. En 2024, cette campagne était dédiée à l'authentification à double facteur (2FA), qui ajoute une couche supplémentaire de sécurité aux mots de passe. En complément de "quelque chose que vous connaissez" (un mot de passe, par exemple), vous utilisez "quelque chose que vous possédez" (comme un code ou une application d'authentification sur votre smartphone) ou "quelque chose que vous êtes" (comme la reconnaissance faciale ou une empreinte digitale). Cette petite étape supplémentaire réduit le risque de piratage de 80 % !

Proximus collabore également avec le CCB sur le projet Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS), qui incite tous les opérateurs télécoms belges à rediriger les utilisateurs cliquant sur des liens malveillants vers une page d'avertissement. En 2024, le BAPS a empêché les clients d'acceder à 1,6 million de sites web frauduleux.

Performance

Indice de cyber-résilience

(%)	2024
Indice de cyber-résilience	99

Périmètre : Groupe Proximus

Définition et politique comptable

L'indice de cyber-résilience représente le ratio entre le nombre d'incidents majeurs dont l'impact visible sur l'activité a pu être évité grâce à des contrôles de sécurité adéquats, ou dont l'impact a été rapidement atténué par la CSIRT, et le nombre total d'incidents majeurs. Cet indice est calculé au niveau du Groupe et déployé à l'échelle mondiale. Il est communiqué aux niveaux domestique et international.

Chaque filiale doit établir un rapport mensuel de ses incidents de cybersécurité auprès de la division Group Cyber Security. Chaque nouvel incident est ajouté dans un fichier CSV évolutif partagé sur SharePoint intégré. Les données doivent respecter un format spécifique pour les champs requis (référence, résumé, statut, horodatages, etc.). L'indice de cyber-résilience est calculé sur la base de ces rapports.

Dans le cadre du reporting, les incidents de cybersécurité sont classifiés selon des catégories convenues (protection de la marque, déni de service, accès non autorisé, etc.), chaque catégorie étant associée à des degrés de gravité définis dans une table. Ensuite, l'impact de chaque incident sur l'activité est évalué conformément à la matrice d'évaluation de l'impact du Groupe, qui fournit un aperçu complet des conséquences mesurables des incidents sur les finances, la conformité réglementaire, la réputation, les activités et l'avantage concurrentiel du Groupe Proximus.

L'application d'une échelle exponentielle à la matrice d'évaluation de l'impact lors du calcul du ratio permet une représentation plus proportionnelle, chaque augmentation d'unité sur l'échelle correspondant à une augmentation plus significative du facteur. Cette méthode permet une meilleure représentation et comparaison des incidents de cybersécurité présentant des différences importantes de magnitude. La pénalité d'impact est la somme des pondérations associées.

L'indice de cyber-résilience représente donc le ratio des incidents pour lesquels un impact a été évité grâce à des contrôles de sécurité efficaces (authentification à double facteur sur O365, etc.) ou pour lesquels nous avons pu atténuer rapidement l'impact (correctif rapide, réinitialisation de mot de passe, blocage de site web, etc.).

Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences

Contexte

Selon le Baromètre de l'inclusion numérique de la Fondation Roi Baudouin, qui suit les inégalités numériques en Belgique, de nombreux citoyens rencontrent encore des difficultés pour accéder aux services digitaux et les utiliser en raison de la mauvaise qualité de leur connexion internet ou d'un manque de compétences. L'étude révèle que 40 % des Belges risquent d'être victimes de l'exclusion numérique, ce qui impacte leur capacité à effectuer des tâches quotidiennes, telles que prendre rendez-vous chez un médecin ou postuler un emploi. Cette exclusion affecte également leurs droits fondamentaux. Par ailleurs, le développement rapide de l'intelligence artificielle pourrait aggraver ces disparités, rendant l'inclusion digitale encore plus cruciale. En tant qu'acteur clé de la construction de la société digitale en Belgique, Proximus s'engage à permettre à chacun de bénéficier de la technologie.

Dans cette section, les consommateurs et les utilisateurs finaux sujets à un impact significatif sont définis comme des clients résidentiels, à savoir des particuliers utilisant des produits et services à des fins personnelles ou domestiques.

Chez Proximus, la section "Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences" porte sur la responsabilité de fournir une connectivité performante et abordable à tous, en accordant une attention particulière aux groupes défavorisés. Cette responsabilité se manifeste dans la mise à disposition de moyens pour apprendre aux citoyens, jeunes ou plus âgés, à s'y retrouver dans les méandres du monde digital (services clientèle, services publics en ligne, offres d'emploi en ligne, etc.).

Nos impacts, risques et opportunités

L'inclusion digitale se situe à l'intersection d'impacts positifs et d'opportunités financières. En facilitant l'accès, l'accessibilité financière et l'amélioration des compétences, Proximus peut créer de la valeur à la fois pour les individus et pour l'entreprise.

Le déploiement d'infrastructures digitales et de technologies innovantes soutient la modernisation de la société et peut agir comme un véritable catalyseur pour l'économie globale. Il favorise l'innovation, renforce la compétitivité, ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques, crée des emplois et accompagne la transformation digitale du système éducatif.

Cependant, la digitalisation présente également des aspects négatifs, car elle peut accentuer l'impact de la fracture numérique. Sans connexion rapide ou compétences numériques, les individus se retrouvent exclus des services publics, des entretiens d'embauche, des inscriptions scolaires, des services bancaires et bien plus encore. Il convient également de protéger les groupes vulnérables contre des contenus potentiellement inappropriés. Ces impacts peuvent devenir systématiques lorsque les personnes sont confrontées à une connectivité médiocre.

Les impacts négatifs potentiels liés à l'expansion de notre réseau et à la modernisation des infrastructures sont détaillés dans la section "Communautés locales".

Connecter l'ensemble de la société nécessite des investissements substantiels. Tous les risques identifiés dans le cadre du déploiement de la fibre sont présentés dans le Rapport de gestion des risques.

La digitalisation offre d'immenses possibilités de développement économique et social, même s'il s'agit d'un défi complexe aux multiples facettes. La demande croissante de connectivité de la société représente une opportunité commerciale pour Proximus. Investir dans des produits et services sûrs, accessibles et inclusifs et améliorer les compétences digitales des individus, c'est non seulement soutenir le développement social, mais aussi augmenter notre chiffre d'affaires. Notre succès à long terme repose donc sur la recherche de nouveaux segments de population et la création de services digitaux conviviaux.

Pour plus d'informations, voir la section "Analyse de double matérialité".

Objectifs stratégiques

Nous concentrons nos efforts sur trois axes principaux : offrir l'accès au digital pour tous, unir nos forces avec des partenaires pour promouvoir l'inclusion digitale et soutenir des initiatives éducatives pour renforcer les compétences digitales.

Accès au digital pour tous

Proximus réalise des investissements significatifs pour améliorer la connectivité en zone rurale ou dans des zones ayant une basse densité de population, communément appelées "Les zones blanches". Nous connectons également les écoles belges en collaboration avec Signpost dans le cadre de notre partenariat Academic Connect. Pour garantir l'accessibilité financière, nous adoptons une stratégie multimarque et proposons des tarifs sociaux à plus de 150.000 clients. Le principe "click-call-connect" garantit l'inclusion digitale grâce à un soutien sur le web, par téléphone et dans des magasins physiques.

À l'échelle mondiale, BICS et ses partenaires utilisent la vaste infrastructure mobile de BICS pour améliorer considérablement les communications digitales et les conditions de vie dans des régions reculées et vulnérables. Ces solutions techniques font appel à la connectivité satellite, à la technologie VoLTE et à la "post-sunset roaming interoperability".

S'allier à des partenaires pour plus d'inclusion digitale

Comme mentionné, l'inclusion digitale est un défi multifacette que nous ne pouvons relever seuls. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de collaborer avec des organisations locales pour maximiser notre impact. Ces partenariats nous permettent d'améliorer l'accessibilité et l'inclusivité de nos plateformes, produits et services destinés aux personnes en situation de handicap ou souffrant de problèmes de santé.

DigitAll

Proximus est l'un des moteurs de DigitAll, un écosystème national qui réunit entreprises privées, organisations sociales et institutions publiques pour promouvoir l'inclusion digitale en Belgique. DigitAll connecte des personnes et des organisations engagées à impulser un changement structurel et à multiplier l'impact de l'inclusion digitale en Belgique, dans le cadre d'une approche ouverte et diversifiée.

Pour plus d'informations, voir sur le site web de DigitAll.

Renforcer les compétences par l'éducation

Proximus s'engage à doter ses collaborateurs des compétences digitales nécessaires pour qu'ils puissent trouver leur place dans le paysage digital actuel. L'entreprise propose de nombreuses opportunités d'amélioration des compétences et de développement pour garantir leur employabilité à long terme.

Pour plus d'informations sur nos engagements, notre stratégie et nos performances, voir la section "Amélioration des compétences des collaborateurs".

Dans le domaine du développement des compétences et de l'éducation, Proximus collabore également avec des partenaires pour développer les compétences digitales nécessaires dans notre société et sur le marché du travail. Tous les détails concernant nos initiatives actuelles sont abordés dans la section du "Plan d'action".

Responsabilités et ressources

En tant que centre d'excellence, l'équipe Sustainability, travaille en étroite collaboration avec diverses Business Units afin de définir les ambitions en matière d'inclusion digitale, ainsi qu'une feuille de route et des objectifs à long terme pour le Groupe. Plusieurs de nos Business Units et le département des ressources humaines travaillent main dans la main pour faire de l'inclusion digitale une réalité.

Le comité ESG supervise tous nos engagements dans le cadre de bold2025, y compris les questions liées à l'inclusion digitale. Pour plus d'informations sur la gouvernance ESG, voir la section "Informations générales".

Nos procédures d'interaction avec nos clients résidentiels, les canaux permettant de recueillir leurs préoccupations et l'efficacité de ces canaux sont décrits dans la sous-section générale "Engagement des parties prenantes".

Politiques

Proximus n'a pas encore développé de politique spécifique en matière d'inclusion digitale.

La mise en œuvre de la politique d'accessibilité, établie dans le cadre de la directive européenne sur l'accessibilité, est prévue entre juin 2025 et juin 2030. Cette directive vise à supprimer les obstacles créés par les règles divergentes entre les États membres, permettant ainsi aux entreprises de bénéficier de nouvelles opportunités de marché pour leurs produits et services accessibles.

Agir sur les impacts

Nous menons plusieurs initiatives en vue de généraliser l'accès aux technologies digitales et de permettre à chacun d'utiliser et de tirer profit de ces technologies.

Accès au digital pour tous

Couverture des zones rurales en Belgique

Certaines régions en Belgique n'ont toujours pas accès aux débits internet confortables supérieurs à 30 Mbit/s. Ces zones appelées "zones blanches" se situent principalement dans les régions rurales ou à faible densité de population en Wallonie, où la pose traditionnelle de câbles s'avère soit trop onéreuse, soit impossible. Proximus cherche donc en permanence de nouvelles alternatives combinant la fibre à d'autres technologies pour améliorer la connectivité, telles que la pose aérienne de fibre, les nœuds optiques connectés par liaison radio et les modems 4G. GoFiber, notre partenariat avec Ethias et la Communauté germanophone, vise à éradiquer la quasi-totalité des zones blanches en région germanophone et à rendre la fibre accessible à près de 40.000 foyers et entreprises d'ici fin 2026. GoFiber a bénéficié de subventions publiques à hauteur de 40 millions EUR.

Fin 2024, 96,6 % des clients avaient accès à des débits Internet supérieurs à 30 Mbit/s.

Connecter les écoles

Proximus s'est associée à Signpost, premier fournisseur de solutions ICT pour l'enseignement, afin de soutenir la transformation digitale du système belge de l'enseignement. Ce partenariat repose essentiellement sur Academic Connect, une solution fibre conçue spécifiquement pour les écoles. Academic Connect comprend également des solutions wi-fi, des services de sécurité et un support dédié. D'ici fin 2025, Proximus ambitionne de raccorder presque toutes les écoles secondaires et les grandes écoles primaires à la fibre. À la fin de l'année 2024, 367 écoles étaient déjà raccordées au réseau gigabit de Proximus.

Accessibilité financière

Chez Proximus, nous estimons que le prix ne doit pas être un facteur d'exclusion sociale. Notre stratégie multimarque en Belgique – Proximus, Scarlet et Mobile Vikings – nous permet de proposer des solutions adaptées à tous, qu'il s'agisse de clients à la recherche de valeur ou sensibles au prix. Proximus accorde également des tarifs sociaux à plus de 150.000 personnes en situation économique difficile et applique le nouveau tarif social pour les télécoms.

Pour plus d'informations sur notre stratégie multimarque, voir le chapitre "Rapport sur nos activités".

Click-call-connect

Proximus applique le principe click-call-connect pour garantir l'inclusion digitale pour tous. Nous orientons d'abord nos clients vers notre site web (click), puis nous les assistons par téléphone ou e-mail (call). S'ils le préfèrent, ils peuvent également recevoir des conseils personnalisés dans l'un de nos magasins (connect).

Améliorer l'accessibilité de nos plateformes, produits et services

Proximus s'engage à rendre les technologies accessibles à tous. Cette ambition passe par la mise en place de tests d'accessibilité pour les appareils destinés aux personnes handicapées et le développement de plateformes digitales adaptées aux personnes malentendantes ou malvoyantes. Nos sites web (proximus.be, proximus.com) ainsi que nos plateformes MyProximus et Pickx sont accessibles aux personnes ayant des difficultés auditives ou visuelles. Notre plateforme TV Pickx propose la diffusion de sous-titres et d'audiodescriptions sur certaines chaînes. Nous prévoyons d'étendre cette fonctionnalité à davantage de programmes dans notre catalogue de vidéos à la demande.

Connecter les non-connectés

En 2022, BICS et Lynk, leader dans le domaine des communications directes par satellite, ont conclu un partenariat visant à assurer une couverture mobile dans des zones isolées et en mer grâce à l'utilisation de la technologie satellite innovante de Lynk. Cette collaboration a pour but de fournir une couverture mobile abordable en Amérique du Nord, dans les Caraïbes, en Amérique latine, en Asie du Sud-Est et dans les zones rurales d'Afrique, au bénéfice des personnes non connectées jusqu'ici.

À l'heure où les opérateurs abandonnent progressivement leurs réseaux 2G et 3G au profit des technologies 4G/5G, les utilisateurs des anciennes technologies expriment leur préoccupation. Afin d'y répondre, BICS s'est associée en 2023 au fournisseur de logiciels réseau Mavenir, dans le but de permettre un roaming transparent entre anciens et nouveaux réseaux. Grâce à cette initiative, les utilisateurs des réseaux 2G/3G peuvent émettre des appels et accéder aux services d'urgence sur les réseaux 4G/5G.

Les télécommunications jouent en effet un rôle crucial en matière de sécurité des personnes lors de catastrophes et autres situations d'urgence. En 2023, BICS et Everbridge, fournisseur de services de gestion de crise, se sont associés pour améliorer le périmètre et la fiabilité du système d'alerte à la population d'Everbridge dans le monde entier. Ce système alerte les communautés, les entreprises et les pouvoirs publics du monde entier par divers moyens, notamment des SMS et messages vocaux automatisés. Grâce à ce partenariat, qui aide à sauver des vies surtout dans des régions éloignées et fragiles, les gens restent connectés aux services essentiels où qu'ils soient.

Partenariat pour une plus grande inclusion digitale

En 2024, DigitAll a célébré son quatrième anniversaire en franchissant une nouvelle étape : l'obtention du statut d'ASBL et l'accueil d'un troisième partenaire structurel, Accenture. Lancée par BNP Paribas Fortis en 2020 et rejointe par Proximus un an plus tard, cette initiative vise à améliorer l'inclusion digitale en Belgique. Elle regroupe désormais plus de 120 ambassadeurs, composés d'entreprises privées, d'administrations publiques et d'organisations sociales. 25 % des ambassadeurs sont devenus membres de l'écosystème DigitAll, parmi lesquels itsme, bpostgroup, DigitalForYouth.be, la FEB et l'Unizo. C'est le seul réseau de ce type en Belgique. Dans une lettre ouverte publiée après les élections de juin 2024 en Belgique, 64 CEO et cadres dirigeants des ambassadeurs DigitAll ont appelé la prochaine coalition gouvernementale à faire de l'inclusion digitale une priorité.

Outre son partenariat stratégique avec DigitAll, Proximus soutient plusieurs ONG en Belgique, notamment :

ClassContact et Bednet : ces organisations permettent aux enfants atteints de maladies de longue durée de poursuivre leur scolarité à domicile ou à l'hôpital à l'aide de solutions de visioconférence. Proximus fournit les lignes et raccordements internet nécessaires pour que ces associations puissent aider les familles en demande. Si nécessaire, nous réalisons également des travaux, tels que le creusement de tranchées et la pose de nouveaux câbles, pour garantir une connexion stable tout au long de l'année. En 2024, 4.450 enfants ont pu suivre des cours en direct et communiquer avec leurs enseignants et camarades, tout en respectant leur rythme et leurs besoins médicaux.

Passe Muraille : Proximus collabore avec cette association active dans l'inclusion des personnes handicapées pour tester l'accessibilité des nouveaux smartphones et tablettes. Notre catalogue en ligne contient des icônes indiquant les appareils adaptés. En 2024, 23 appareils ont été testés.

Rendre autonome via l'éducation

Nous contribuons à l'éducation digitale des jeunes grâce à des partenariats avec des organisations telles que MolenGeek, Campus 19 et Technobel. Ces organisations proposent aux chercheurs d'emploi des formations dans le domaine digital et renforcent leur employabilité. En 2024, 1.710 chercheurs d'emploi ont bénéficié de ces programmes.

En collaboration avec des centres de recherche et des universités, comme A6K (Charleroi), Howest (Courtrai) et VIVES Hogeschool, Proximus a mis en place des laboratoires d'innovation 5G accessibles aux étudiants. Ces laboratoires permettent aux étudiants et chercheurs de se familiariser avec des technologies avancées et de collaborer sur des projets industriels.

Proximus Ada collabore structurellement avec des universités en accueillant des étudiants en master et licence dans le cadre de stages et mémoires. Notre filiale envisage également de collaborer avec des doctorants.

Depuis août 2023, les experts en cybersécurité de Proximus Ada mettent gratuitement leur expertise à la disposition des Espaces Publics Numériques (EPN) bruxellois. Dans ces lieux, les citoyens les plus vulnérables et les moins équipés sur le plan digital ont la

possibilité d'utiliser du matériel informatique et de suivre des initiations à l'informatique ainsi que des formations en cybersécurité. Proximus Ada organise également des ateliers de sensibilisation à la cybersécurité pour les Bruxellois et des formations de base pour les employés des EPN. L'objectif est d'apprendre aux citoyens à utiliser les nouvelles technologies en toute sécurité. Fin 2024, 193 citoyens avaient participé à ces initiatives.

Depuis 2011, Proximus et Child Focus unissent leurs forces dans le cadre des "Internet Safe & Fun Days". Chaque année, des volontaires de Proximus sensibilisent environ 4.000 élèves de 5e et 6e primaire à l'utilisation sûre et responsable d'internet. Les élèves disposent ainsi de meilleures bases pour mieux utiliser les réseaux sociaux à l'avenir.

Pour plus d'informations sur notre stratégie, notre engagement et notre plan d'action pour nos collaborateurs, voir la section "Notre personel".

Performance

Indicateurs d'inclusion digitale

	2023	2024
Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale		15.138
Smartphones accessibles (%)		57

Périmètre : Groupe Proximus

Chaque année, Proximus lance en moyenne 25 nouveaux modèles de smartphones en Belgique. Nous avons l'ambition de tester l'accessibilité de tous les modèles pour cinq catégories de handicap (handicap moteur, visuel, auditif, surdité, mental). Notre partenaire Passe-Muraille, une association active dans l'inclusion des personnes en situation de handicap, est chargée de tester les appareils et les resultats sont publiés sur note site web commercial. En 2024, 95 % de nos nouveaux modèles de smartphones ont été testés. 57 % ont été reconnus comme accessibles.

Définitions et méthodes comptables

Le nombre total de personnes externes formées dans le cadre de project d'inclusion digitale ont été défini comme le nombre de personnes (étudiants, enseignants, seniors, enfants) formées par les initiatives que nous soutenons (MolenGeek, Campus19, Technobel, Internet Safe & Fun). Cette métrique est calculée sur la base des rapports fournis par nos partenaires MolenGeek, Campus 19 et Technobel. Pour l'événement Internet Safe and Fun, nous recevons un rapport basé sur le nombre total de classes dans lesquelles nos volontaires Proximus ont donné des sessions sur les bonnes habitudes en ligne. Nous estimons qu'il y a en moyenne 25 enfants dans ces classes.

Les smartphones accessibles sont définis comme des smartphones reconnus par Passe-Muraille comme accessibles pour au moins cinq catégories de handicap (handicap moteur, visuel, auditif, surdité, mental). Le pourcentage est basé sur le nombre total d'appareils testés.

Le périmètre de reporting est le Groupe Proximus. couvre l'ensemble du Groupe Proximus. La plupart de nos initiatives se déroulent en Belgique, où résident 95 % de nos clients particuliers. Cet enjeu n'est pas pertinant pour nos activités internationales, qui se concentrent sur le segment B2B.

Technologie et innovation

Contexte

La technologie et l'innovation désignent la capacité du Groupe Proximus à développer ou adopter des solutions technologiques qui créent de nouvelles opportunités de marché, garantissent notre compétitivité et réduisent l'impact environnemental, tant pour nous que pour nos clients. Nous tenons également compte de la tendance "low tech" de certains segments de clients. Cet enjeu est défini comme matériel pour le Groupe Proximus. En interne, Proximus définit l'innovation comme "une nouvelle adéquation entre un besoin et une solution créatrice de valeur". Cette valeur peut se traduire par une meilleure expérience client, un chiffre d'affaires plus élevé, une réduction des coûts, un gain d'efficacité ou une diminution de l'impact environnemental, tout en contribuant à une société plus prospère.

Impacts, risques et opportunités

Proximus joue un rôle clé dans le développement des nouvelles technologies. Pour rester compétitive, elle doit innover en permanence. L'impact de l'entreprise sur la société est largement positif, avec des avancées dans les infrastructures réseau, un service clientèle basé sur l'IA et des mesures de cybersécurité à la pointe de la technologie pour soutenir la digitalisation de la société et améliorer la satisfaction client.

Ces innovations offrent également de nombreuses opportunités. Elles stimulent avant tout la croissance économique par le développement de nouveaux produits et services et l'exploration de nouveaux marchés et segments clients. Le déploiement de la technologie gigabit ouvre la voie à des services plus rapides et plus fiables, générant de nouvelles sources de revenus et une plus grande satisfaction client. L'introduction de l'intelligence artificielle (IA) permet d'optimiser la gestion du réseau, de prédire les besoins de maintenance et de personnaliser l'expérience client, favorisant ainsi l'efficacité et l'innovation. L'adoption de technologies plus vertes et de pratiques durables permet de réduire l'impact environnemental et de répondre à la demande croissante de clients désireux de réduire leur empreinte écologique. En créant des écosystèmes innovants basés sur la collaboration avec le monde académique, les partenaires et les clients, Proximus peut développer des solutions intelligentes et durables pour les secteurs industriel et résidentiel. Vis-à-vis de la société, ces avancées technologiques améliorent l'accès aux services digitaux, renforcent la communication et soutiennent le développement économique en créant des emplois et en favorisant une économie digitale robuste.

Cependant, ce domaine en constante évolution présente aussi des risques. Investir dans l'innovation technologique a des implications économiques et peut engendrer des erreurs, comme des investissements élevés en R&D, le risque de concevoir des technologies non déployables, des choix technologiques inadaptés ou des difficultés à monétiser les innovations.

Rôles et responsabilités

La technologie et l'innovation font partie intégrante de la stratégie de chaque département et constituent une priorité quotidienne. Chaque division soutient l'innovation au sein de l'entreprise. Pour coordonner et encadrer ces efforts, les rôles et responsabilités sont répartis à différents niveaux :

- Le Comité de transformation et d'innovation

  Au plus haut niveau, le Comité Transformation & Innovation se compose de six administrateurs au maximum. Conformément à sa charte, le Président du Conseil d'Administration est membre ex officio et président du Comité. Trois membres sont désignés parmi les administrateurs indépendants. Ce Comité permanent du Conseil aborde les dossiers qui nécessitent une réflexion préparatoire et une maturation avant d'être soumis au Conseil. Les sujets abordés par le Comité sont variés et peuvent évoluer selon les besoins de l'entreprise. Ils couvrent des domaines tels que les technologies, les réseaux, la marque/le marketing, la durabilité, la transformation, les compétences HR et la digitalisation. En cas de besoin, le Conseil d'Administration peut convoquer un Comité ad hoc spécial pour traiter un sujet spécifique avec des membres ayant l'expérience requise.

  Pour plus d'informations sur le Conseil d'Administration, voir la "Déclaration de gouvernance d'entreprise".

- Le Proximus Innovation Committee

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

- L'Innovation Accelerator

  L'Innovation Accelerator a pour but d'identifier et de soutenir des initiatives d'innovation susceptibles de devenir de nouvelles sources de revenus, en particulier dans des domaines adjacents à notre activité principale. Cet accélérateur accorde une priorité aux initiatives ayant un potentiel de croissance à long terme, mettant l'accent sur la vision prospective plutôt que sur les résultats immédiats.

Objectifs stratégiques

Chez Proximus, l'innovation n'est pas seulement une stratégie, mais un état d'esprit guidant nos actions pour offrir des expériences client supérieures, explorer de nouvelles technologies pour les infrastructures télécoms de demain et promouvoir la durabilité. En lançant en premier des produits et services innovants, nous voulons être reconnus comme un leader technologique riche d'un long passé de pionnier sur le marché.

Notre stratégie favorise l'innovation ouverte grâce à une collaboration active avec de nombreux partenaires, y compris des instituts de recherche, des universités et des filiales. Cette approche permet d'intégrer des expertises et des technologies diversifiées dans nos processus d'innovation.

Politiques

L'innovation technologique fait partie intégrante de notre cœur de métier et relève de la responsabilité de chaque Business Unit. Chacune dispose de processus spécifiques pour encourager l'innovation dans son domaine respectif. Aucune politique de Groupe n'a été définie pour Proximus.

Agir sur les impacts

Réseaux gigabit

Proximus participe à des organismes de normalisation tels que l'ETSI, l'UIT et la GSMA. Nous favorisons ainsi le partage de connaissances en matière de conception de réseaux, d'architecture, de gestion énergétique et d'innovation. Nos partenariats avec des fournisseurs clés comme Nokia et Ericsson nous offrent un accès à des équipements spécialisés, des infrastructures d'innovation et à la propriété intellectuelle. Ils nous permettent d'exploiter les infrastructures existantes pour stimuler l'innovation.

Fibre

Parallèlement à l'accélération du déploiement, Proximus intègre des modèles prédictifs dans ses procédures de déploiement et de réparation. En 2024, un modèle prédictif d'incidents a été mis en place pour évaluer les défaillances avant qu'elles n'impactent les clients, permettant ainsi une maintenance proactive et une amélioration de l'expérience client.

La 5G, catalyseur d'innovation

Le Groupe Proximus considère la 5G comme essentielle à l'innovation. Elle soutient la transformation digitale des différents secteurs économiques et améliore l'expérience client. Grâce à ses débits ultrarapides, sa faible latence et sa grande capacité, la 5G favorise le développement de solutions innovantes dans des domaines tels que la santé, la fabrication, la logistique, les médias, etc.

Pour plus d'informations sur nos principaux projets innovants en 2024, voir le chapitre "Rapport sur nos activités".

Proximus participe activement aux appels publics à projets en Belgique pour soutenir le déploiement de la 5G dans divers secteurs publics.

Cas d'usage en 2024 livrés en collaboration avec la Région wallonne et des partenaires dédiés :

- **Transmission médiatique :** déploiement pour raccorder des caméras 5G et permettre la diffusion d'événements.
- **Surveillance de la qualité de l'air et du bruit :** collecte de données environnementales à l'aide de capteurs sans fil via le réseau 5G à Durbuy et Charleroi.
- **Vols de drones :** tests de KPI radio 5G et d'un deuxième système de communication.

Appel fédéral à projets 5G (période 2024-2025) :

- **Production :** création d'un campus de production intelligente doté d'une infrastructure de recherche de pointe pour faciliter la digitalisation et l'automatisation des processus de production.
- **Sécurité routière :** développement d'un outil d'analyse des risques et d'envoi d'alertes pour améliorer la sécurité du trafic, sur la base de données de circulation et d'itinéraire en temps réel.
- **Santé :** tests d'applications 5G dans un environnement hospitalier réel.
- **Services pénitentiaires :** transformation d'installations pénitentiaires à l'aide d'outils digitaux pour rendre les conditions de travail des gardiens plus efficaces et sûres, et pour promouvoir la réinsertion des détenus dans la société.
- **Sécurité des transports maritimes :** augmentation de la sécurité dans les environnements urbains grâce à un système de navigation à distance.

Plateforme de sécurité

Proximus a renforcé ses principales plateformes grâce à des technologies d'intelligence artificielle (IA) pour détecter et bloquer automatiquement les messages et appels de phishing. Ces innovations ont un impact direct sur l'expérience utilisateur et permettent à Proximus de maintenir son leadership dans les services de communication mobile.

Pour plus d'informations, voir la section "Cybersécurité".

Après le lancement de notre système de protection contre le phishing par SMS et MMS en octobre 2023, nous avons procédé à un ajustement des algorithmes pour augmenter encore nos volumes de messages frauduleux détectés. Fin 2024, nous sommes ainsi parvenus à bloquer 23 millions de messages.

Par ailleurs, les clients utilisant une boîte mail Proximus bénéficient désormais d'une meilleure protection grâce à l'optimisation des filtres antispam. Plus de 104 millions d'e-mails ont ainsi été bloqués ou classés comme indésirables en 2024.

La technologie quantique jouera un rôle essentiel dans l'avenir de la cybersécurité. Après avoir testé avec succès un réseau quantique sécurisé en 2023, Proximus a poursuivi ses efforts en 2024 pour faire grandir le Quantum Circle. Cet écosystème, première communauté quantique de Belgique, réunit plus de 80 partenaires issus de divers secteurs : institutions publiques, monde académique, recherche, fédérations et fournisseurs technologiques. Il vise à familiariser le marché avec la technologie quantique, engager un dialogue avec le gouvernement en vue de créer un climat d'investissement favorable et favoriser la collaboration et l'innovation dans ce domaine.

L'IA et l'IA générative

Lancée en 2022, Proximus Ada est le premier centre d'excellence belge dédié à l'intelligence artificielle (IA) et à la cybersécurité. Conçue comme un pilier d'innovation et un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus, Proximus Ada explore les dernières avancées en matière d'IA, y compris les agents IA et les systèmes multi-agents.

Pour plus d'informations, voir le chapitre "Rapport sur nos activités".

L'IA pour un service clientèle de qualité supérieure

Proximus utilise l'IA générative pour améliorer son service client, grâce à l'expertise de Proximus Ada. Quelques initiatives récentes :

Initiatives dans le domaine du support client :

- **Amélioration des recherches dans les FAQ :** meilleure recherche d'informations dans le Centre d'aide, avec une augmentation de 6 points de la satisfaction client à la clé.

- **Mise à niveau de l'Assistant digital Proximus :** chatbot utilisant l'IA générative pour fournir des réponses plus précises, avec 40 nouveaux flux d'IA en développement.

Initiatives pour soutenir les collègues :

- **Assistant de rédaction :** aide à la rédaction de communications client, avec des fonctionnalités de suggestion de réponses en test.
- **My AI Assistant (MaIA) :** lancé en août 2024, ce chatbot facilite la recherche d'informations pour les collègues en contact avec les clients. Avec déjà plus de 239.479 requêtes traitées, MaIA améliore l'efficacité et l'expérience utilisateur.

L'IA responsable

Proximus Ada affine continuellement sa méthodologie pour rester à la pointe des solutions d'intelligence artificielle. Nous misons sur l'excellence ainsi que le respect des réglementations et des principes éthiques, tout en nous concentrant de plus en plus sur la sécurité de nos solutions d'IA. Cette approche s'aligne sur les concepts d'IA de confiance et d'IA responsable. L'IA de confiance garantit des systèmes fiables, sûrs et dignes de confiance pour les utilisateurs. L'IA responsable promeut le développement éthique, les responsabilités claires, un impact sur la société et l'environnement, ainsi que l'inclusivité. Elle garantit un développement et une utilisation de l'IA qui maximisent les bénéfices pour les individus, tout en minimisant les risques.

Pour atteindre ces objectifs, nous veillons à la transparence de nos activités en matière d'IA et nous assurons que les décisions prises soient justifiables. Nous développons des systèmes d'IA robustes et sécurisés, capables de gérer des situations inattendues sans causer de dommages. Nous respectons les directives éthiques en matière de confidentialité, d'équité et de non-discrimination. Nous anticipons activement les risques potentiels de l'IA, tels que les biais, afin de renforcer la confiance et de garantir la conformité aux réglementations émergentes.

Solutions intelligentes

Soins de santé

En 2024, nous avons lancé le projet H.E.A.L.T.H, dans le cadre duquel nous avons déployé un réseau mobile privé (MPN) 5G à l'hôpital AZ Groeninge. Celui-ci est ainsi devenu le premier hôpital du Benelux à bénéficier des capacités de la 5G. L'hôpital testera de nouvelles applications médicales, comme la chirurgie robotique à distance et des lunettes intelligentes, qui permettront aux médecins de suivre en direct les interventions des infirmières. Par ailleurs, nous contribuons activement à des projets visant à surveiller et à suivre les patients à domicile, notamment pour évaluer les risques de septicémie. Nous collaborons également avec l'hôpital Maria Middelares et la Croix Jaune et Blanche, une organisation non marchande spécialisée dans les soins infirmiers à domicile en Flandre, en vue d'équiper nos lunettes intelligentes de logiciels d'IA capables de mesurer le rythme cardiaque, la respiration, la tension artérielle et la saturation en oxygène. Enfin, nous redoublons d'efforts pour introduire les ambulances connectées dans d'autres hôpitaux, afin de permettre à davantage de patients de bénéficier de ces technologies de pointe.

Gestion de l'énergie

Dans le cadre de son ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040, Proximus souhaite couvrir la quasi-totalité de ses besoins énergétiques par des sources renouvelables. Cet objectif est ambitieux compte tenu de la nature critique des infrastructures exploitées par Proximus et de la disponibilité géographique limitée des énergies renouvelables. Pour répondre à ce défi, Proximus a développé la Proximus Energy Box en partenariat avec Companion.energy. Cette solution logicielle optimise les flux d'énergie grâce à l'intégration de données en temps réel, à la prévision des besoins énergétiques et à la recommandation d'optimisations.

Activités internationales

BICS

BICS continue d'investir dans l'amélioration de son portefeuille de solutions de communication globale à destination des segments télécoms, entreprises et cloud.

BICS concentre ses activités de recherche et développement sur la fourniture de services 5G, la technologie (e)SIM et IoT, les services de communication digitale ainsi qu'une offre robuste en matière de fraude, de sécurité et d'analyse. BICS surveille l'évolution du marché et les besoins des clients afin d'améliorer ses services, fonctionnalités et portefeuilles de produits mondiaux.

Telesign

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

Route Mobile

Les efforts de recherche et développement de Route Mobile se concentrent principalement sur le développement de solutions innovantes pour différents secteurs, en misant sur l'amélioration des expériences client.

Aucun indicateur ni objectif n'est actuellement défini pour cet enjeu.

Informations en matière de gouvernance

Les enjeux liés à la gouvernance et définis comme matériels pour le Groupe Proximus sont les suivants :

- conduite des affaires ;
- engagement politique et activités de lobbying.

Les sections suivantes décrivent les impacts, les risques et les opportunités, les ressources et les responsabilités internes, les objectifs stratégiques, les politiques et les indicateurs de performance relatifs à ces deux enjeux.

Conduite des affaires

Contexte

Alors que les attentes en matière d'ESG redéfinissent le mode opératoire des entreprises, l'intégrité est devenue la pierre angulaire de la réussite à long terme. Chez Proximus, nous sommes conscients de l'importance essentielle de la confiance et de la transparence, non seulement pour entretenir de solides relations avec nos parties prenantes, mais également pour stimuler une croissance durable dans un marché compétitif en constante évolution.

L'éthique et la responsabilité sont au cœur de nos activités. Elles orientent nos processus décisionnels et façonnent nos interactions avec nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs et la société. En intégrant ces principes à chaque étape de nos activités, nous visons à créer une valeur qui dépasse la seule performance financière, en veillant à ce que nos actions d'aujourd'hui contribuent à un avenir plus durable.

La **Conduite des affaires** englobe tous les comportements d'entreprise favorisant des pratiques transparentes et durables, au bénéfice de toutes les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Elle concerne notre culture d'entreprise, la gestion de nos relations avec les fournisseurs, la protection des lanceurs d'alertes et la garantie de pratiques de paiement équitables, en particulier envers les petites et moyennes entreprises.

Impacts, risques et opportunités

L'intégrité de Proximus contribue à créer un cadre pour des pratiques commerciales responsables et durables qui profitent à toutes les parties prenantes, y compris les clients, les employés, les fournisseurs et la société dans son ensemble. En tenant compte de l'impact à long terme de ses décisions et de ses actions, Proximus peut s'assurer qu'elle opère d'une manière durable et socialement responsable. Cela permet de minimiser l'impact négatif des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société, tout en créant de la valeur à long terme pour les parties prenantes.

Dans un contexte où **les réglementations ESG et les normes industrielles ne cessent d'évoluer**, des entreprises comme Proximus risquent d'être à la traîne. L'internationalisation de nos activités ajoute une couche de complexité supplémentaire pour garantir la conformité. Ne pas respecter les lois et réglementations de la concurrence à l'échelle mondiale pourrait nuire à notre réputation et entraîner une perte de confiance de la part des parties prenantes clés, ainsi que des sanctions financières – des risques qui pourraient avoir un impact financier sur Proximus.

Compte tenu du grand nombre de collaborateurs, de sous-traitants et de partenaires commerciaux avec lesquels nous travaillons, **porter nos politiques à la connaissance de chacun** est un défi permanent. C'est pourquoi nous investissons considérablement dans la formation et la communication, comme le décrit le plan d'action ci-dessous.

Tout cas de **corruption**, **pot-de-vin**, **délit d'initié** ou **conflit d'intérêts** impliquant Proximus pourrait porter atteinte à la réputation de notre entreprise. Outre leurs répercussions juridiques, ces événements pourraient également nuire au moral des équipes et compromettre la santé financière de l'entreprise.

Fondée sur des normes éthiques élevées et un engagement fort envers le respect des cadres juridiques et réglementaires, y compris les réglementations ESG, notre culture d'entreprise représente pour nous un formidable **atout**. Elle renforce la confiance dans nos relations avec les entreprises et le secteur public, contribuant ainsi au maintien et à la croissance de notre chiffre d'affaires dans le segment Entreprise, tant sur le marché domestique qu'à l'international.

Ressources et responsabilités

Comité d'audit et de supervision

Le Comité d'audit et de supervision reçoit chaque trimestre le nombre de cas de corruption et de pots-de-vin (potentiels) investigués par le Group Compliance Office. Ce rapport contient une description générale et anonymisée des cas ainsi que des **actions correctives** décidées (résiliation du contrat avec le fournisseur, mesures disciplinaires allant jusqu'au licenciement, etc.). Le cas échéant, les enseignements tirés de ces incidents entraînent l'amélioration de nos politiques dans le cadre d'un plan d'action établi par le Group Compliance Office.

Tout résultat négatif ainsi que les mesures découlant des procédures de diligence raisonnable liées aux relations commerciales avec des tiers sont également rapportés au Comité d'audit et de supervision.

Pour plus d'informations sur le Comité d'audit et de supervision, voir la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Group Compliance

Le Group Compliance Office coordonne les activités de conformité au sein du Groupe Proximus, en s'appuyant sur le Code de conduite, la politique sur les droits de l'Homme, la politique contre la corruption et les conflits d'intérêts, le Dealing Code, la procédure de lanceur d'alertes et la Policy de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation. Concrètement, le Group Compliance Office demande une révision annuelle des politiques du Groupe auprès des responsables respectifs.

Le Group Compliance Office soutient également ces responsables dans la création, la révision et la mise en œuvre de leurs plans de contrôle de conformité respectifs. Toutes les politiques sont contrôlées à l'échelle du Groupe.

Les contrôles non conformes sont immédiatement traités, et des plans d'action sont définis et suivis par le Group Compliance Office.

Le Group Compliance Office collabore avec :

- Group Legal, pour ce qui est du respect des droits de propriété intellectuelle et des lois sur la concurrence ;
- Data Protection Office, dans le cadre de la conformité aux réglementations relatives à la protection des données ;
- Group Human Resources, dans le cadre de la conformité aux réglementations en matière d'emploi et aux lois sociales.

Par ailleurs, l'équipe **Regulatory** gère la conformité liée aux activités télécoms domestiques, tandis que Group Finance est en charge de la conformité financière, y compris la conformité fiscale. Pour plus d'informations, voir la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Équipe Investigations

De plus amples informations sont disponibles dans la section consacrée aux enquêtes.

Audit interne

Conformément aux normes internationales de l'Institute of Internal Auditors (IIA), le département d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système de contrôle interne. L'équipe d'audit interne fournit au Conseil d'Administration et aux cadres dirigeants une garantie objective ainsi que des conseils et des perspectives sur les pratiques de gouvernance et de contrôle interne.

Les missions d'audit basées sur les risques offrent une assurance indépendante concernant l'adéquation et l'efficacité des contrôles, la conformité aux politiques et le respect des lois et réglementations pertinentes. En collaboration avec la direction, l'équipe d'audit interne assure le suivi des points d'amélioration identifiés.

Le périmètre de l'équipe couvre l'ensemble des activités du Groupe Proximus et garantit le respect des législations et réglementations locales. L'équipe est en mesure d'identifier des indicateurs de fraude et de prodiguer des conseils en vue de limiter les vulnérabilités. La prévention des fraudes relève cependant de la direction, tandis que les enquêtes à mener sur des incidents individuels sont du ressort du département Investigations. Le plan annuel d'audit interne ainsi qu'un résumé de toutes les missions d'audit sont présentés au Comité d'audit et de supervision.

Depuis 2020, le département d'audit interne de Proximus est certifié par l'IFACI/IIA conformément à la norme IIA 1312 – Évaluation externe de la qualité. La prochaine évaluation est prévue pour 2025.

Audit externe

S'il relève une vulnérabilité ou identifie des opportunités d'amélioration des contrôles internes, l'audit externe soumet des recommandations à la direction. Ces recommandations, le plan d'action et son statut de mise en œuvre sont rapportés au moins une fois par an au Comité d'audit et de supervision.

Objectifs stratégiques

Nous sommes déterminés à réaliser de solides résultats commerciaux dans le respect de l'intégrité et des **normes éthiques les plus élevées**. Nous voulons que nos activités contribuent positivement au bien-être économique, social et environnemental de notre société. Ces valeurs sont profondément ancrées dans notre culture d'entreprise.

Ainsi, notre Charte de gouvernance d'entreprise précise notre volonté de répondre aux attentes de nos parties prenantes en tenant compte des normes éthiques et des politiques limitant les risques opérationnels.

Nous considérons également que la **lutte contre la corruption et les pots-de-vin**, ainsi que la **prévention des conflits d'intérêts**, sont au cœur de nos responsabilités d'entreprise. Combattre la corruption et les pots-de-vin renforce la confiance du public envers les institutions, préserve l'intégrité des marchés, garantit une concurrence loyale et contribue à une économie plus équitable et durable.

Alors que le Groupe Proximus poursuit son expansion à l'international, nous restons déterminés à mettre en œuvre de manière cohérente notre culture d'entreprise et nos politiques dans toutes nos filiales. Notre Charte de gouvernance d'entreprise a déjà été approuvée par les conseils d'administration de l'ensemble de nos filiales. Nous devons à présent renforcer encore les contrôles internes et la gouvernance en matière d'ESG, notamment en ce qui concerne les acquisitions et projets les plus récents.

Nous nous engageons à atteindre zéro cas :

- de pot-de-vin et de corruption ;
- de non-déclaration de conflit d'intérêts ;
- d'infraction au droit de la concurrence ;
- d'infraction aux droits de propriété intellectuelle ;
- de violation de la Policy de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation ;
- d'infraction au Dealing Code ;
- d'atteinte à l'indépendance des auditeurs internes et externes, ainsi que de nos équipes d'enquêteurs internes.

Politiques

Tous les collaborateurs sont tenus d'exercer leurs activités quotidiennes et d'atteindre leurs objectifs professionnels conformément à notre Code de conduite. Les principes et règles de ce Code sont détaillés dans les différentes politiques et procédures internes,

accessibles à tous les collaborateurs via les sites intranet de Proximus[53]. Chaque politique a un responsable et un approbateur identifié. Les approbateurs, en tant que membres de l'équipe de leadership de Proximus, sont responsables de la mise en œuvre de la politique.

Les principes de gouvernance de Proximus, son Code de conduite ainsi que ses principales politiques (voir tableau ci-dessous) sont également transposés et appliqués dans toutes les filiales du Groupe. Leur suivi est assuré par des responsables locaux en matière de conformité sous la supervision du Group Compliance Office.

Aperçu des politiques et chartes du Groupe

Éthique/conduite des affaires	Résilience et continuité des activités	Chaîne d'approvisionnement et droits de l'Homme
• Code de conduite • Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts • Dealing Code • Délégation de pouvoirs du CEO • Transactions entre parties liées • Policy de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation • Politique de lutte contre la fraude • Concurrence, y compris les Chinese Walls, échanges d'informations et Dawn Raids • Procédure de lanceur d'alertes • Politique en matière de droits de propriété intellectuelle • Policy relative à la consultance en management • Politique de tarification • Public Affairs Policy • Adhésions • Diversité et égalité des chances • Bien-être au travail • Politique de rémunération • Group Investigations charter • Charte d'audit interne du Groupe • Charte des politiques du Groupe	• Politique de gestion des risques • Continuité des activités • Assurances et responsabilité	• Politique d'achats • Droits de l'homme • Code de conduite des fournisseurs • Charte de responsabilité sociétale de Proximus pour le déploiement de la fibre

Vie privée, sécurité et gestion de l'information	Communication responsable	Gestion de l'environnement
• Protection des données et secret des communications électroniques • Calendrier de conservation des données • Politique de cybersécurité • Politique de gestion de l'information • Politique de classification de l'information • Les bonnes habitudes protègent ce qui compte	• Communication externe et relations avec les médias • Communication interne • Réseaux sociaux	• Politique environnementale du Groupe Proximus

Une politique générale de lutte contre la corruption, la fraude et les conflits d'intérêts s'applique à l'ensemble du Groupe. Cette politique est conforme à la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2003 et répond aux exigences de l'US Foreign Corrupt Practices Act, du UK Bribery Act 2010 et de l'Indian Prevention of Corruption Act :

- La corruption sous toutes ses formes est strictement interdite. Les collaborateurs ne doivent en aucun cas solliciter des cadeaux ou d'autres faveurs en échange de l'exercice de leurs fonctions. La politique prévoit quelques exceptions, comme l'acceptation d'objets de faible valeur (hors espèces ou équivalents) lorsqu'aucun appel d'offres n'est en cours.

53 À l'exception de Route Mobile et Telesign, qui gèrent leur propre communication interne.

- Les collaborateurs ne peuvent exercer aucune activité accessoire rémunérée ou non rémunérée qui entrerait en concurrence avec les activités du Groupe Proximus.
- Dans l'exercice de leurs fonctions, les collaborateurs ne peuvent prendre aucune décision ou action concernant des dossiers qui les concernent personnellement ou impliquent des membres proches de leur famille.
- Les collaborateurs ne peuvent détenir aucun intérêt financier susceptible d'influencer leur jugement ou leurs responsabilités professionnelles au détriment du Groupe Proximus.
- Les collaborateurs ne doivent jamais utiliser les actifs du Groupe Proximus pour obtenir un avantage personnel direct ou indirect, pour eux-mêmes ou pour autrui.
- Le Conseil d'Administration est tenu au respect des règles relatives aux conflits d'intérêts entre l'entreprise et un administrateur. Lorsqu'un conflit d'intérêts survient, la réunion où il est signalé ainsi que le sujet en cause doivent être consignés dans le rapport annuel.

Proximus entretient des relations contractuelles et fournit des services de téléphonie, d'internet, digitaux et/ou ICT à de nombreuses entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration occupent des fonctions exécutives ou non exécutives. La politique de Proximus en matière de transactions entre parties liées garantit que ces transactions sont réalisées dans des conditions normales de marché. Toute contrepartie payée ou reçue par l'entreprise ou ses filiales dans ce cadre doit être au moins aussi favorable que les conditions accessibles à un tiers non lié dans des circonstances similaires.

La **politique de délégation de pouvoirs du CEO** informe chaque collaborateur du Groupe Proximus des principes généraux qui régissent les délégations, sous-délégations et plafonds applicables, ainsi que des délégations spécifiques pour certains contrats et actes précis. Les exceptions pour les principales filiales y sont documentées.

En tant que société cotée, notre Dealing Code a été créé pour sensibiliser aux comportements inadéquats potentiels des collaborateurs et aux sanctions liées au délit d'initié et à la manipulation de marché. Notre filiale Route Mobile, cotée à la Bourse indienne et soumise à la régulation du Securities and Exchange Board of India, dispose de ses propres politiques.

Une **politique de lutte contre la fraude** détaille les mesures visant à combattre la fraude télécom, la fraude interne et d'autres actes criminels au sein du Groupe Proximus. Cette politique s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.

Une **politique en matière de droits de propriété intellectuelle** permet aux collaborateurs de participer activement à la protection et à l'optimisation des droits intellectuels de Proximus ainsi qu'aux droits d'utilisation détenus par Proximus sur des éléments protégés par des droits de propriété intellectuelle de tiers.

Une **politique d'achats** définit des règles claires concernant l'intégrité et le traitement équitable des fournisseurs, la séparation des responsabilités, la signature des contrats, etc. Pour éviter les retards de paiement aux fournisseurs, y compris aux petites et moyennes entreprises (PME), la législation belge impose un délai de paiement maximum de 60 jours pour les nouveaux contrats ou les prolongations de contrat.

Une **politique relative au droit de la concurrence et au principe des Chinese Walls** vise à garantir la conformité aux lois sur la concurrence, tant au niveau belge, européen qu'international, pour tous les collaborateurs disposant de pouvoirs décisionnels et entretenant des relations avec des concurrents, clients ou fournisseurs, ou en contact avec ces derniers. Le principe des Chinese Walls isole les activités et informations télécoms wholesale des unités retail.

Conformément à notre **Policy relative aux droits de l'Homme**, Proximus respecte les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale et promulgués dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Pour plus d'informations, voir la section "Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur".

Politique de Proximus en matière de droits de l'Homme

Comme indiqué dans notre Policy relative aux droits de l'Homme, approuvée par toutes les filiales, le Groupe Proximus respecte les droits humains internationalement reconnus, tels qu'énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. En décembre 2023, le Groupe Proximus a formalisé son engagement de longue date envers les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme en rejoignant le Pacte mondial des Nations Unies.

Cette Policy décrit l'approche générale de Proximus en matière de respect des droits de l'Homme de notre personnel, des travailleurs de notre chaîne de valeur, des communautés potentiellement affectées et de tous nos consommateurs et utilisateurs finaux.

Mise à jour et approuvée par le CEO et le Proximus Leadership Squad en juillet 2024, cette Policy s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus, à toute personne travaillant pour ou avec le Groupe Proximus et à toute personne agissant au nom du Groupe Proximus.

Pour plus d'informations, voir les sections suivantes :

- droits du travail, rémunération équitable et dialogue social ;
- les droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur ;
- consommateurs et utilisateurs finaux.

Nous communiquons nos valeurs et les comportements attendus des collaborateurs externes et de nos partenaires commerciaux via notre Code de conduite des fournisseurs. Ce code couvre le respect des lois en général ainsi que nos politiques anti-corruption, et comporte des dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles et les conflits d'intérêts. Il aborde également les droits de l'Homme, les pratiques équitables en matière de travail ainsi que des considérations environnementales. Ce code est aligné sur le Code de conduite de la Responsible Business Alliance (RBA), les directives de durabilité de la chaîne d'approvisionnement de la Joint Alliance for CSR (JAC) et les meilleures pratiques du secteur.

Comme précisé dans notre Policy de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation, le Groupe Proximus s'engage à respecter les réglementations des États-Unis, des Nations Unies, de l'Union européenne et du Royaume-Uni sur les sanctions et embargos. Nous respectons les règles spécifiques concernant la réexportation non autorisée de biens, services ou technologies vers des pays ou personnes soumis à des contrôles à l'exportation ou des sanctions économiques. En outre, nous nous abstenons de toute action qui pourrait aider les cibles de sanctions à contourner ou éviter l'application légale de ces sanctions et contrôles.

À la suite de la transposition en droit belge de la directive européenne 2019/1937, le Group Compliance Office a mis à jour la procédure de lanceur d'alertes et harmonisé les méthodes de travail pour l'ensemble du Groupe Proximus.

Sensibiliser les collaborateurs et les parties prenantes

Toutes nos politiques sont disponibles sur les **sites intranet du Groupe Proximus**[54], accompagnées d'un résumé des points essentiels. Des traductions dans les langues nationales sont disponibles si nécessaire (cf. versions en français et néerlandais de toutes les politiques disponibles pour le Groupe Proximus).

Périodiquement, et à chaque mise à jour importante, une **communication interne** est envoyée à tous les collaborateurs (par e-mail ou via un message sur l'intranet). Cette communication est parfois précédée d'un message ciblé aux chefs d'équipe afin de renforcer leur sensibilisation et leur rôle (notamment dans le cas de la procédure de lanceur d'alertes). Les mises à jour majeures, comme celle de notre Code de conduite des fournisseurs, sont relayées dans la communication hebdomadaire du CEO, adressée à tous les collaborateurs et contractants.

Les principales politiques sont également **accessibles à toutes les parties prenantes** via le site proximus.com ou les sites publics de nos filiales. Nous disposons également d'un espace dédié à nos fournisseurs, contenant notamment des informations sur le système Reverse Factoring, qui permet aux fournisseurs de bénéficier d'un paiement anticipé de leurs factures dans des conditions très avantageuses.

54 À l'exception de Route Mobile et Telesign, qui gèrent leur propre communication interne.

Agir sur les impacts

Identification des risques

Nous nous référons à la procédure de gestion des risques telle que décrite dans les informations générales.

Notre Code de conduite ainsi que notre politique de lutte contre la corruption, les pots-de-vin et les conflits d'intérêts interdisent explicitement ces pratiques. Nous gérons nos impacts, risques et opportunités liés à la Conduite des affaires en formant nos collaborateurs – en particulier les fonctions clés exposées aux risques – et en mettant en place des mécanismes de plainte et d'enquête sur d'éventuels cas.

Formations en ligne obligatoires

En 2024, 74 % de nos employés et non-employés considérés à risque ont réussi la formation sur la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts (90 % pour le marché domestique). Les formations n'ont pas pu être complétées par les filiales acquises en 2024 et celles-ci seront ajoutées en 2025. En excluant ces filiales, le taux de réussite est de 86 % au niveau du groupe (91 % pour le marché domestique). De plus, en 2024, nous avons également dispensé une formation supplémentaire sur le Code de conduite de Proximus à la plupart de nos employés et sous-traitants, avec des résultats similaires en termes de réussite.

En 2025, des ateliers et sessions d'information supplémentaires seront planifiés en complément des formations obligatoires pour tout groupe de collaborateurs jugé à risque accru en matière de corruption et de pots-de-vin.

Collaborateurs clés

Nous attachons une attention particulière au **Dealing Code** au niveau de la haute direction. Conformément à la législation belge, une liste des **personnes exerçant des responsabilités managériales** ainsi que leur confirmation qu'elles ont lu, compris et accepté leurs obligations légales sont déposées auprès du Group Compliance Office. Les **listes d'initiés** sont créées, mises à jour et clôturées par le Group Compliance Office. L'équipe Compliance de notre filiale Route Mobile gère une liste de collaborateurs clés, identifiés comme "**personnes désignées**", conformément à la réglementation du Securities and Exchange Board of India.

Toute interaction avec des concurrents (au-delà des relations commerciales classiques avec des concurrents en tant que clients wholesale) se fait sous la supervision stricte de Group Legal. Des instructions sont fournies aux collaborateurs clés concernant les interactions appropriées avec des concurrents afin d'éviter toute perception de collusion.

Mécanismes de signalement

Proximus encourage une **culture de communication ouverte**, qui incite les collaborateurs à s'exprimer et à signaler les risques et opportunités d'amélioration. De plus, notre Code de conduite et nos politiques imposent clairement aux collaborateurs l'obligation de signaler les **incidents et les éventuelles infractions** à leurs supérieurs hiérarchiques ou aux personnes de contact mentionnées dans ces politiques. Les formations obligatoires sur le Code de conduite et la lutte contre la corruption, composées entre autres d'un quiz, expliquent aux collaborateurs comment exprimer leurs préoccupations. Proximus s'appuie sur ces formations pour évaluer si ses collaborateurs connaissent et font confiance aux structures et procédures existantes pour signaler leurs préoccupations.

Pour plus d'informations sur nos enquêtes Speak Up et nos programmes de transformation culturelle, voir la section "Notre personnel".

Si, pour une raison quelconque, un collaborateur estime qu'il n'est pas approprié de signaler un cas à son supérieur hiérarchique ou directement aux responsables des politiques concernées, il peut se tourner vers les **canaux de lanceur d'alertes**. En effet, Proximus a mis en place des canaux de signalement internes fiables (en ligne, par téléphone ou par courrier), accessibles aux parties prenantes internes et externes, au niveau du Groupe et dans toutes les filiales où la législation concernant les lanceurs d'alertes s'applique. En 2024, la gestion des signalements en ligne a été confiée à un grand cabinet comptable. Ce système permet aux collaborateurs ainsi qu'aux parties externes de signaler, de manière confidentielle et anonyme s'ils le souhaitent, toute violation du Code de conduite, des politiques et procédures internes, ainsi que des lois et règlements ou tout manquement à l'intégrité.

Une alternative existe également : le gouvernement belge a établi un **canal externe de lanceur d'alertes** via le Centre Intégrité du Médiateur fédéral.

Le Groupe Proximus interdit et sanctionne toute forme de représailles à l'encontre des personnes qui signalent, de bonne foi, toute violation ou suspicion de violation. Même si la plainte n'est pas anonyme, l'identité du lanceur d'alerte est strictement confidentielle. Ces informations ne peuvent être divulguées sans son consentement explicite, sauf aux personnes autorisées à traiter ces signalements. Ce principe s'applique également à toute autre information permettant de déduire l'identité du lanceur d'alerte de manière directe ou indirecte. Les droits des lanceurs d'alertes en matière de protection des données sont décrits dans la procédure de lanceur d'alertes.

Les plaintes reçues via les canaux de signalement pour des cas de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel au travail sont transmises au conseiller en prévention[55]. En Belgique, les plaintes pour discrimination reçues par ces canaux sont orientées vers l'Unia (Centre interfédéral pour l'Égalité des chances) ou l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes.

Le portail de support dédié aux fournisseurs peut être utilisé pour signaler tout problème de paiement ou de procédure. Pour plus d'informations sur la prévention, la détection et la gestion des incidents avec des fournisseurs, voir la section "Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur".

Investigations

L'équipe d'enquête interne est responsable de tous les incidents relevant de la Conduite des affaires et des cas signalés via les canaux de lanceurs d'alertes jugés recevables. Elle est placée sous la responsabilité du Group Cyber Security Departmental Lead au sein de la division Corporate Affairs, ce qui garantit son indépendance vis-à-vis de la chaîne hiérarchique impliquée dans la prévention de la corruption. Cette équipe est chargée de traiter les cas susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'entreprise, tels que les fraudes en télécommunications, les vols, les violations du Code de conduite et des politiques de l'entreprise, ainsi que les pratiques commerciales non autorisées.

Tous les membres de l'équipe Investigations sont légalement tenus de signaler toute information relative à un crime ou une infraction pénale aux autorités compétentes. Les enquêteurs disposent d'une licence de détective privé délivrée par le Ministère belge de l'Intérieur.

Les cas peuvent être signalés par des parties internes ou externes. L'analyse débute quelques jours après la notification de l'incident. Les critères d'évaluation pour initier une enquête comportent des considérations juridiques et éthiques. L'équipe peut également demander conseil auprès des départements juridiques ou des ressources humaines du Groupe. Les enquêteurs examinent systématiquement les preuves à charge et à décharge. Si de sérieuses présomptions surgissent quant à l'implication d'un collaborateur ou d'un sous-traitant, la personne concernée est convoquée pour une audition confidentielle menée par un enquêteur. Ce dernier rédige un rapport confidentiel à la fin de son enquête, lequel est transmis aux parties concernées, selon le cas (hiérarchie, ressources humaines, département juridique, etc.). Tout acte criminel découvert doit être signalé par écrit aux autorités juridiques compétentes (Procureur du Roi pour les dossiers en Belgique).

Tous les mois, l'équipe Investigations transmet un rapport d'activité à la direction. Tous les trois mois, elle rapporte le nombre et les types de dossiers, ainsi que les mesures disciplinaires prises, au Comité d'audit et de supervision.

Pour les dossiers hors de Belgique, l'équipe mandate un partenaire adéquat. Le lancement d'une enquête repose sur des motifs juridiques (en collaboration avec le département juridique), éthiques ou sur l'existence d'éléments matériels suffisants. Pour les cas de lanceurs d'alertes, et en particulier pour ceux en dehors de la Belgique, le partenaire gérant la plateforme digitale de signalement peut fournir des ressources et une expertise pour les enquêtes.

À noter qu'une équipe spécialisée en cybersécurité gère les cas de cybercriminalité (voir "Cybersécurité"), que le Data Protection Office est responsable des cas de violation de données (voir "Protection des données"), et que le département Group Protection and Prevention au sein des ressources humaines est chargé des cas liés à la santé, à la sécurité et au bien-être des collaborateurs (voir "Notre personnel").

55 Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Performance

Les normes élevées de Proximus SA en matière de Conduite des affaires, de gouvernance et de contrôles internes sont attestées par des certifications telles que ISO 27001, ISO 9001 et ISAE 3000, ainsi que par d'excellentes notations d'agences ESG. De manière plus générale, ces normes renforcent la réputation de l'entreprise, telle que mesurée par l'enquête externe Kantar. Ces résultats sont également liés aux plans d'intéressement à long terme de la direction, comme indiqué dans le rapport de rémunération.

Le Group Compliance Office a commencé à mettre en place des contrôles de conformité formels avec une supervision centrale pour les filiales. Il devrait clôturer le processus pour toutes les filiales d'ici fin 2025.

Indicateurs de culture d'entreprise

En 2024, aucun incident confirmé de corruption, aucune violation des lois anti-corruption ni aucune amende liée à ces problématiques n'ont été rapportés.

Le service Investigations a enquêté sur 69 cas de violation de politiques d'entreprise ou du Code de conduite. En outre, 13 cas de lanceurs d'alertes ont été signalés en 2024.

(#)	2023	2024
Cas examinés par le service Investigations pour violation des politiques d'entreprise et du Code de conduite	51	69
Cas de lanceurs d'alertes	10	13

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les cas examinés par le service Investigations pour violation des politiques d'entreprise et du Code de conduite font référence à tous les incidents impliquant des collaborateurs du Groupe Proximus suspectés d'être impliqués dans la violation d'une politique d'entreprise ou du Code de conduite. Les résultats des enquêtes sont transmis à HR, qui assure le suivi de l'incident et prend les mesures disciplinaires appropriées. Les incidents et les cas ayant fait l'objet d'une enquête sont signalés chaque mois aux Group Corporate Affairs et Human Resources Leads.

Les "cas de lanceurs d'alertes" font référence à tous les cas non-commercials reçus par le canal de signalement interne du Groupe Proximus. Cet indicateur a été consolidé au niveau du Groupe par l'Ethics and Compliance Office. Il a été calculé dans le cadre du processus de collecte de données de durabilité 2024.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Pour plus d'informations sur notre approche et nos processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement, voir la section "Droits de l'Homme dans notre chaîne d'approvisionnement".

Pratiques de paiement

Conformément à la législation belge, le Groupe Proximus applique un délai maximum de paiement de 60 jours pour les nouveaux contrats ou les renouvellements de contrats. Les délais de paiement contractuels standard de Proximus varient en fonction des types de contrats. En moyenne, le Groupe Proximus règle ses fournisseurs dans un délai de 61 jours. 69 % de nos paiements respectent les délais contractuels standard. Pour les factures d'énergie de Proximus SA, nous avons un mécanisme d'affacturage, où les conditions de paiement standard sont fixées à 150 jours. Dans ce cas, 100 % des paiements sont alignés sur ces conditions de paiement.

Actuellement, aucune procédure judiciaire pour retard de paiement n'est en cours à l'encontre de Proximus SA de la part de fournisseurs sous contrat. Nous avons actuellement 3 procédures judiciaires en cours dans le cadre de nos activités internationales.

Pratiques de paiement

Nombre de jours	2024
Délai moyen de paiement des fournisseurs	61
Conditions de paiement standard	43

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le “délai moyen de paiement des fournisseurs” correspond au nombre de jours que met Proximus à régler ses fournisseurs après réception d’une facture. Cet indicateur est calculé sur la base du nombre de factures reçues durant l’année de référence par le Groupe, en s’appuyant sur la moyenne pondérée de 90 % de nos factures. Pour les 10 % restants, nous avons supposé que les pratiques de paiement étaient similaires. Les données ont été collectées via notre système de reporting interne et consolidées dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2024.

Influence politique et activités de lobbying

Contexte

Proximus plaide en faveur d'initiatives et de réglementations qui ont un impact sociétal positif et une croissance économique durable. Nous concentrons nos efforts sur la promotion de l'inclusion digitale pour réduire la fracture numérique, le renforcement de la sécurité digitale pour protéger les individus et les entreprises, et l'incitation à une utilisation responsable et bénéfique de la technologie.

Pour atteindre ces objectifs, nous menons des activités de lobbying ciblées auprès des décideurs politiques et des parties prenantes du secteur et contribuons activement aux discussions politiques qui façonnent le paysage digital.

Nous adhérons aux normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans toutes ces interactions, car elles sont essentielles au développement et à la préservation de relations durables basées sur la confiance, l'intégrité et le respect mutuel.

Pour Proximus, l'influence politique et les activités de lobbying consistent à tenter d'influer sur la formulation ou la mise en œuvre de politiques, de législations ou de processus décisionnels à tous les niveaux, des régulateurs locaux aux institutions européennes.

Impacts, risques et opportunités

Nous utilisons notre influence pour inciter les gouvernements, les pairs et les parties prenantes du secteur à mettre en place des initiatives ayant un impact positif sur notre société.

Nous encourageons également la collaboration locale avec les responsables politiques et les conseils communaux pour déployer des infrastructures renforçant la sécurité de la société et l'inclusion digitale.

Cependant, l'engagement politique et le **lobbying peuvent nuire à la confiance du public et au bien-être de la société** si des entreprises transmettent des informations erronées aux institutions publiques et aux responsables politiques. Un lobbying axé uniquement sur nos propres intérêts pourrait également nuire à la concurrence loyale et au secteur dans son ensemble. Il pourrait par ailleurs perturber la collaboration et freiner la croissance économique au niveau local.

Lorsqu'il est mené de manière stratégique et éthique, le lobbying offre des **opportunités**, notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir des subventions pour des investissements cruciaux, de réduire les obstacles et de soutenir la continuité et l'expansion des activités.

Pour plus de détails sur notre analyse de double matérialité, voir la section dédiée à ce sujet.

Ressources et responsabilités

Le département **Group Public Affairs** (GPA) gère les questions politiques et défend les intérêts du Groupe Proximus dans les processus décisionnels des autorités publiques. L'équipe GPA représente également Proximus au sein des principales organisations d'intérêts et instances de coordination (Union wallonne des Entreprises, Voka, BECI, Agoria, etc.). L'équipe GPA couvre les activités domestiques du Groupe, y compris celles des filiales domestiques. Les membres de l'équipe sont enregistrés comme lobbyistes en Belgique et tiennent un registre de leurs contacts politiques, contrôlé par le Group Compliance Office. Proximus figure également dans le registre européen de transparence (numéro 537380918401-76). Pour nos activités internationales, les affaires publiques sont supervisées par le Proximus Global Chief Corporate Affairs Officer.

L'équipe **Regulatory** gère nos relations avec l'organe fédéral belge de réglementation, à savoir l'IBPT (Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications), ainsi qu'avec des institutions connexes aux niveaux communautaire et européen. Elle représente également Proximus au sein de Connect Europe, où notre Regulatory Lead siège en tant que Président du conseil d'administration depuis 2015.

Concernant le rôle de Proximus au sein de la Belgian Cyber Security Coalition et d'autres associations actives dans le domaine de la cybersécurité, supervisé par le Security & Investigations Lead, veuillez consulter la section "Cybersécurité". De plus amples informations sur le rôle de Proximus dans DigitAll et d'autres initiatives d'inclusion digitales sont disponibles dans la section "Inclusion digitale". Par ailleurs, Proximus est membre de diverses associations impliquées dans la transition verte, sous la direction de notre Sustainability Lead.

Depuis 2020, une équipe dédiée à la gestion des parties prenantes a été créée au sein de notre Network Business Unit, pour soutenir la communication et le lobbying liés au déploiement et à la commercialisation de la fibre et de la 5G. Cette équipe collabore avec l'équipe GPA sur des dossiers d'affaires publiques critiques liés au réseau gigabit. Elle discute de ces dossiers avec les autorités régionales et communales ainsi qu'avec les secteurs de la construction et de la gestion immobilière ("syndics").

Objectifs stratégiques

Proximus s'engage activement auprès des décideurs à tous les niveaux politiques et soutient des initiatives favorisant le débat public sur les sujets suivants :

- créer un environnement réglementaire et commercial belge et européen plus favorable pour poursuivre le déploiement de services et plateformes innovants et de haute qualité, au bénéfice des consommateurs et des entreprises ;
- stimuler les investissements publics dans la sensibilisation, les partenariats, la recherche et la législation pour protéger la société belge contre les cybermenaces (voir également la section "Cybersécurité") ;
- favoriser l'inclusion digitale et promouvoir l'éducation aux compétences digitale, à la cybersécurité et à l'intelligence artificielle (voir également la section "Inclusion digitale") ;
- accélérer la transition énergétique, promouvoir la mobilité verte et encourager les projets circulaires en Belgique (voir également la section "Économie circulaire et déchets").

Aucun objectif mesurable n'a été défini pour cet enjeu.

Politiques

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Conformément à l'article 8.7 du Code de gouvernance d'entreprise 2020, Proximus a conclu un Relationship Agreement avec l'État belge en décembre 2022. Cette convention, qui ne porte pas atteinte à l'autonomie de Proximus ni aux compétences de ses organes de gestion, vise à établir un cadre d'échange d'informations en totale conformité avec les législations financières européennes et belges. Ce Relationship Agreement est publié sur le site web corporate.

Proximus dispose d'une Public Affairs Policy définissant les responsabilités, principes, normes éthiques et règles de gouvernance applicables aux relations de Proximus avec les autorités publiques.

Proximus s'engage à ne pas participer à des activités politiques liées à des partis spécifiques et à ne pas financer de partis politiques, d'individus ou d'institutions gouvernementales. Dès lors, aucun don financier politique n'a été réalisé en 2024. Nous nous engageons également à ne jamais à inciter des représentants des autorités publiques, des responsables politiques ou des fonctionnaires, par nos actions, à enfreindre des lois, réglementations ou règles applicables.

Il est interdit aux collaborateurs de Proximus d'offrir des cadeaux de quelque nature que ce soit aux fonctionnaires et représentants des institutions européennes. Les invitations à des événements sponsorisés par Proximus ou à des dîners d'affaires ne sont autorisées que dans des conditions strictes décrites dans la Politique de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts. Toute exception doit être approuvée par le Group Compliance Office et signalée chaque trimestre au Comité d'audit et de supervision.

Conformément à l'article 22 de la loi du 21 mars 1991, les membres du Conseil d'Administration de Proximus ne peuvent pas être membres du Parlement européen, de la Commission européenne, des chambres législatives ou des parlements/gouvernements d'une Communauté ou Région. Ils ne peuvent pas non plus être ministres, secrétaires d'État, gouverneurs de province ou membres de la députation permanente d'un conseil provincial (Charte du Conseil disponible sur proximus.com).

Aucun membre du Conseil d'Administration ou du Proximus Leadership Squad n'a occupé de fonctions comparables dans l'administration publique au cours des deux années précédant leur nomination.

Agir sur les impacts

Défense de nos intérêts

Lorsqu'il s'agit de présenter nos positions aux autorités publiques, nous privilégions leur formalisation sous forme de document officiel. Ainsi, nous avons partagé notre "Mémorandum Proximus" avec les présidents de partis avant les élections de juin 2024 en Belgique. Ce mémorandum aborde les sujets suivants :

- **Cadre réglementaire :** nous avons plaidé en faveur d'un cadre aligné sur la directive européenne sur la réduction des coûts de la large bande et le règlement européen sur les infrastructures gigabit. Ce cadre soutient notre ambition de fournir un réseau gigabit à tous les Belges en facilitant la collaboration avec nos partenaires pour le déploiement de la fibre dans les zones moins densément peuplées, en offrant des subventions et en favorisant les initiatives public-privé pour couvrir les zones blanches et les zones rurales non rentables. Nous avons également demandé une réglementation pour un "partage équitable", permettant aux opérateurs de négocier des conditions commerciales équitables avec les principaux fournisseurs de services de streaming et autres services internet gourmands en données, qui dépendent de plus en plus de nos réseaux pour transporter leur trafic.
- **Normes de champs électromagnétiques :** nous avons appelé à une révision des normes belges pour les aligner sur les standards européens, ce qui simplifierait les procédures d'autorisation et éliminerait les taxes sur les antennes.
- **Approche en matière de cybersécurité :** nous avons proposé une approche coordonnée en matière de cybersécurité à tous les niveaux politiques, étant donné l'adoption croissante des outils digitaux par les citoyens et les entreprises. Cette stratégie a pour but de réduire la vulnérabilité de la Belgique face aux menaces émergentes en impliquant tous les acteurs concernés. Nous avons également demandé une augmentation des investissements publics dans la sensibilisation, la recherche et le développement en cybersécurité, ainsi que l'élaboration d'une législation visant à protéger la société belge contre les cybermenaces. Par ailleurs, nous avons plaidé en faveur du renforcement des mécanismes d'audit et de certification des entreprises en matière de cybersécurité.
- **Transition énergétique et projets circulaires :** nous avons soutenu l'accélération de la transition énergétique et encouragé les projets circulaires en Belgique, notamment en promouvant la digitalisation comme levier pour atteindre les objectifs environnementaux.
- **Compétences digitales :** nous avons préconisé des investissements dans des programmes de formation pour renforcer les compétences digitales et lutter contre l'exclusion digitale, en favorisant la collaboration entre différents acteurs et régions.

Contrôle

Les activités d'engagement politique et de lobbying de Proximus respectent des normes éthiques et des règles de gouvernance strictes (voir la section "Politiques" ci-dessus). Le Group Compliance Office supervise les contrôles relatifs à la Public Affairs Policy.

Le Group Corporate Affairs Lead met à jour et examine chaque année la liste de toutes les associations dont Proximus est membre.

Gouvernance des subventions

En 2024, l'équipe Group Corporate Affairs a évalué, en collaboration avec Schuman Associates, l'efficacité de notre gouvernance des subventions. Un plan d'action a été établi pour adapter les rôles et responsabilités, recruter de nouveaux talents dotés des compétences appropriées, réviser les processus internes de financement et de priorisation et renforcer la collaboration avec d'autres opérateurs européens dans les domaines pertinents.

Rapport de gestion

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers 232

L'action Proximus 257

Rapport de gestion des risques 264

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

Remarques préalables

Segmentation du reporting du Groupe

Les méthodes et principes comptables du Groupe appliqués tout au long de l'année 2024 sont conformes à ceux utilisés dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2023, à l'exception des éléments suivants :

- Le Groupe a appliqué les nouvelles normes, interprétations et révisions qui lui sont imposées depuis le 1er janvier 2024. Celles-ci n'ont pas d'impact sur ses états financiers.
- Le Groupe a modifié la segmentation de son reporting, comme exposé ci-après.

Le Groupe Proximus a acquis une participation majoritaire dans Route Mobile (voir § 5.14), une entreprise internationale spécialisée dans les services CPaaS et cotée à la NSE et à la BSE en Inde. La nouvelle structure du Groupe a nécessité une refonte du processus décisionnel interne, de la gouvernance et du reporting de la direction du Groupe Proximus afin d'allouer efficacement les ressources et d'évaluer la performance des segments opérationnels.

En 2024, le Groupe Proximus a mis en place une structure de gouvernance à deux piliers avec la création d'un nouveau comité exécutif : l'International Management Committee pour Proximus Global, en complément du Domestic Management Committee, centré sur les activités domestiques. Ce comité international a été instauré pour faciliter les décisions stratégiques et garantir l'alignement entre les filiales de Proximus Global, à savoir BICS, Telesign et Route Mobile. Sa création garantit une responsabilité et une coordination claires, tout en renforçant la voix du segment international dans les décisions du Groupe.

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.

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 dans l'EBITDA. 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 5 de ce document.

	Chiffre d'affaires		EBITDA	
(EUR million)	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
Rapporté	**6.048**	**6.539**	**1.786**	**1.950**
Ajustements	-7	-110	-29	-100
Sous-jacent	**6.042**	**6.430**	**1.757**	**1.850**
Ajustements	**-7**	**-110**	**-29**	**-100**
Charges d'amortissement de leasing			-84	-96
Charges d'intérêt de leasing			-7	-10
Transformation			14	20
Acquisitions, fusions et cessions	-6	-80	48	3
Litiges/réglementation		-30	-1	-17

Remarque : le "chiffre d'affaires sous-jacent" correspond au "revenu total", hors ajustements.

Chiffres pro forma

À la suite de l'acquisition de Route Mobile et de la consolidation complète de ses résultats dans le Groupe à compter du 1er mai 2024, ce rapport annuel présente, en plus des résultats réels de 2023, des chiffres pro forma sur 8 mois pour 2023. Les résultats pro forma de 2023 supposent une consolidation complète de Route Mobile sur la même période qu'en 2024, offrant ainsi une comparaison plus pertinente en glissement annuel.

Compte de résultats du Groupe - 8 mois sur une base pro forma

(en millions EUR)	**Année complète 2023***	**Année complète 2024**	**% de différence**
Chiffre d'affaires sous-jacent	**6.331**	**6.430**	**1,6 %**
Achats de matériel et de services liés aux ventes	**-2.418**	**-2.367**	**-2,1 %**
Marge directe	**3.912**	**4.063**	**3,9 %**
% de marge directe	*61,8 %*	*63,2 %*	*1,4 p.p.*
Charges totales avant amortissements	**-2.117**	**-2.213**	**4,5 %**
Dépenses liées à la force de travail	-1.343	-1.418	5,6 %
Dépenses non liées à la force de travail	-774	-794	2,7 %
EBITDA	**1.795**	**1.850**	**3,1 %**
% de marge d'EBITDA	*28,4 %*	*28,8 %*	*0,4 p.p.*
CAPEX (spectre et droits de diffusion du football inclus)*	**1.332**	**1.382**	**3,8 %**
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	**1.329**	**1.355**	**2,0 %**

* À partir de mai 2023, les chiffres incluent l'impact de la consolidation de Route Mobile.

Compte de résultats de Proximus Global - 8 mois sur une base pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2023*	Année complète 2024	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent de Proximus Global[1]	**1.731**	**1.672**	**-3,4 %**
Communications & Data[2]	1.174	1.150	-2,1 %
P2P Voice & Messaging[3]	663	598	-9,9 %
Éliminations Proximus Global	-107	-75	-29,4 %
Proximus Global - Achats de matériel et de services liés aux ventes	**-1.286**	**-1.204**	**-6,3 %**
Proximus Global – Marge directe	**445**	**468**	**5,2 %**
Communications & Data	328	354	8,1 %
P2P Voice & Messaging	121	118	-2,3 %
Éliminations Proximus Global	-4	-4	16,5 %
Proximus Global - % de marge directe	*25,7 %*	*28,0 %*	*0,1 p.p.*
Proximus Global - Dépenses totales avant amortissements	**-286**	**-299**	**4,7 %**
Dépenses liées à la force de travail	-180	-189	4,9 %
Dépenses non liées à la force de travail	-106	-110	4,3 %
Proximus Global - EBITDA	**159**	**169**	**6,2 %**
Proximus Global - % de marge d'EBITDA	*9,2 %*	*10,1 %*	*0,9 p.p.*

1 Renvoie aux revenus totaux.
2 Communications & Data regroupe les services CPaaS, DI, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).
3 P2P Voice & Messaging regroupe les services voix, capacité, d'autres services traditionnels et les services MMS P2P.

* À partir de mai 2023, les chiffres incluent l'impact de la consolidation de Route Mobile.

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.

Chiffres clés – aperçu sur 10 ans (base IFRS)

Compte de résultats (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Revenus totaux	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048	6.539
Revenus ajustements	17	3	24	21	11	2	1	5	7	110
Chiffre d'affaires sous-jacent	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909	6.042	6.430
EBITDA rapporté[1]	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786	1.950
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90	105
EBITDA ajustements	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62	-6
EBITDA sous-jacent[1]	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786	1.757	1.850
Dépréciations et amortissements	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185	-1.259
Bénéfice opérationnel (EBIT)	777	816	809	778	556	805	645	647	601	691
Revenus / (coûts) financiers nets	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110	-159
Part dans la perte d'entreprise mises en equivalence	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30	-18
Bénéfice avant impôts	655	715	738	721	508	756	581	578	461	513
Charges d'impôts	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104	-57
Intérêts minoritaires	17	25	30	22	19	18	1	0	0	-9
Bénéfice net (part du Groupe)	482	523	522	508	373	564	443	450	357	447

Flux de trésorerie (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cash flow net d'exploitation	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620	1.602
Cash payé pour le CAPEX	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453	-1.474
Cash flow net des autres activités d'investissement	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57	-754
Paiements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92	-101
Cash flow libre[2]	408	559	292	451	498	352	237	167	18	-727
Cash flow libre ajusté[3]	454	559	517	501	504	354	376	181	61	58
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398	506
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416	-219

Bilan (en millions EUR)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total du bilan	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153	13.327
Actifs non courants	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932	10.969
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	510	302	338	344	327	313	249	299	716	538
Capitaux propres	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300	4.310
Intérêts minoritaires	164	162	156	148	142	123	0	1	0	225
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	464	544	568	605	864	645	508	413	378	358
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429	-4.206
Position financière nette (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131	-3.912

Action Proximus	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires[4]	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR)[5]	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39
Dividende total par action (en EUR)[6]	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60

Données sur le personnel	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654	13.131
Nombre moyen d'employés sur la période	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650	12.629
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604	509.116
Revenus totaux par employé (en EUR)	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163	517.794
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844	146.507
EBITDA par employé (en EUR)	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326	154.395

Ratios - en base rapportés	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rendement des Fonds Propres	17,2 %	18,6 %	18,3 %	16,9 %	13,1 %	19,4 %	14,9 %	13,6 %	10,8 %	10,4 %
Marge directe	60,5 %	61,8 %	62,7 %	63,5 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,8 %
Dette nette / EBITDA[7]	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51	1,75	2,01
Marge EBITDA	27 %	30 %	31 %	31 %	29 %	35 %	33 %	31 %	30 %	30 %

Ratios - en base sous-jacente	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Rendement des Fonds Propres	18,9 %	19,4 %	19,2 %	18,4 %	19,9 %	19,5 %	15,5 %	14,6 %	11,8 %	10,0 %
Marge directe	59,6 %	61,8 %	62,5 %	63,4 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,2 %
Dette nette / EBITDA[7]	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54	1,78	2,11
Marge EBITDA	29 %	31 %	32 %	32 %	33 %	34 %	32 %	30 %	29 %	29 %

CAPEX	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX total	1.002	949	1.092	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328	1.383
CAPEX comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football	927	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325	1.355

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 Cash-flow libre ajusté, à savoir hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et coûts y afférents.
4 C'est-à-dire hors actions propres
5 Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action
6 Point de vue comptable versus point de vue flux de trésorerie)
7 Dette nette hors obligations locatives, définition de Proximus. 2.9x selon la définition S&P pour l'ensemble de l'année 2024.
2018 : IFRS15. À partir de 2019 : IFRS 15 et 16

- Prévisions de chiffre d'affaires et d'EBITDA pour Proximus, initialement fixées en février, largement dépassées en 2024
- Excellente dynamique commerciale du segment domestique
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 3,4 % en glissement annuel à 4.826 millions EUR en 2024
- Chiffre d'affaires de Proximus Global de 1.672 millions EUR, en recul de 3,4 % en glissement annuel sur une base pro forma (+ 16,0 % sur la base des chiffres sous-jacents), sous l'effet de la transition continue des services voix et messagerie traditionnels vers les solutions OTT
- Effets de l'inflation sur les dépenses d'exploitation de Proximus partiellement atténués grâce au programme pluriannuel de réduction des coûts
- EBITDA du segment domestique en hausse de 2,8 % par rapport à l'année précédente
- EBITDA de Proximus Global en progression de 6,2 % sur une base pro forma, grâce à une croissance de 8,1 % de la marge directe pour les services Communications & Data et à des réductions de coûts
- EBITDA sous-jacent du Groupe de 1.850 millions EUR, en hausse de 3,1 % sur une base pro forma (5,3 % sur la base des chiffres sous-jacents)
- Dépenses d'investissement du Groupe de 1.355 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2024, hors spectre et droits de diffusion du football
- Cash-flow libre ajusté de 58 millions EUR. Coûts d'acquisition de Route Mobile et Fiberklaar compris, cash-flow libre rapporté de -727 millions EUR

Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2024 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6.430 millions EUR, en hausse de 1,6 % (99 millions EUR) sur une base pro forma, et de 6,4 % (388 millions EUR) par rapport aux chiffres sous-jacents de l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe (pro forma)

6.430 millions EUR

+1,6 % en glissement annuel

Parmi les piliers, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 3,4 % en glissement annuel, pour atteindre 4.826 millions EUR.

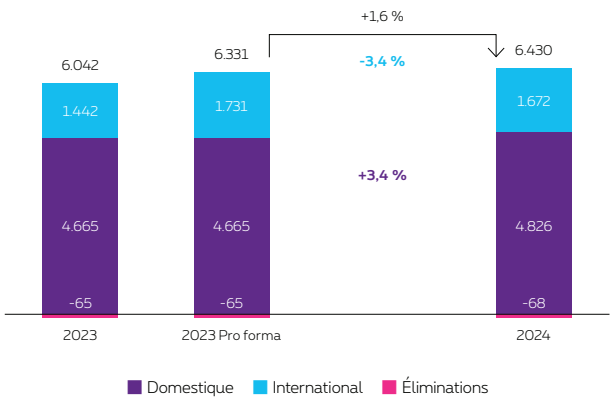
Le chiffre d'affaires du segment résidentiel s'est élevé à 2.500 millions EUR, en hausse de 4,3 %, grâce à une progression de 5,0 % du chiffre d'affaires pour les services à la clientèle. Cette croissance s'explique par une excellente performance commerciale et une indexation des prix. Le chiffre d'affaires convergent est en forte hausse (+9,0 %). En outre, le chiffre d'affaires pour les terminaux a bondi de 9,6 %.

Le chiffre d'affaires du segment professionnel a progressé de 2,2 % par rapport à 2023. Le chiffre d'affaires pour les services aux entreprises a augmenté de 1,2 %, grâce à la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT (+6,5 %) et les données fixes (+3,3 %), qui a compensé la baisse du chiffre d'affaires des services mobiles (-2,1 %) et l'érosion continue, mais modérée, du chiffre d'affaires de la voix fixe (-5,8 %). L'année 2024 a par ailleurs été marquée par une forte croissance est enregistrée au niveau des terminaux (+19,5%) et des installations d'équipements IT (+2,7%).

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 253 millions EUR en 2024, en recul de 1,8 % (-5 millions EUR) par rapport à 2023. Cette baisse est entièrement due à la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion à faible marge (-25 millions EUR). Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles est en forte hausse à 21 millions EUR (+14,8 %).

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 3,4 % (-3,2 % à taux de change constant) pour atteindre 1.672 millions EUR. Ce recul s'explique principalement par la pression exercée sur les services voix traditionnels à faible marge et la transition CPaaS en cours des SMS vers les solutions OTT, partiellement compensées par l'adoption des solutions CPaaS omnicanal, des services de mobilité et d'IoT à marge plus élevée. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023, Proximus Global a toutefois progressé de 16,0 % sous l'effet de l'inclusion de Route Mobile après son acquisition en mai 2024.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)

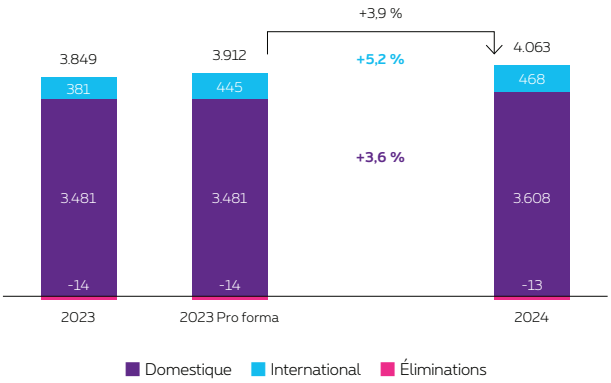


Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2024, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 4.063 millions EUR, en hausse de 3,9 % (151 millions EUR) par rapport à 2023 sur une base pro forma (+5,6 % ou 214 millions EUR par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023). Cette croissance s'explique essentiellement par la forte contribution du segment domestique, qui affiche une marge directe en hausse de 3,6 % (126 millions EUR).

Proximus Global a enregistré une marge directe de 468 millions EUR, en progression de 5,2% en glissement annuel par rapport à l'année 2023 sur une base pro forma (+5,3 % à taux de change constant). Cette augmentation a été soutenue par une croissance de 8,1% de la marge directe pour les services Communications & Data.

Marge directe (sous-jacente, M€)



Marge directe sous-jacente du Groupe

4.063 millions EUR

+3,9 % en glissement annuel

(pro forma)

Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté de 4,5 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 2.213 millions EUR. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2023, ces dépenses ont augmenté de 5,8 %.

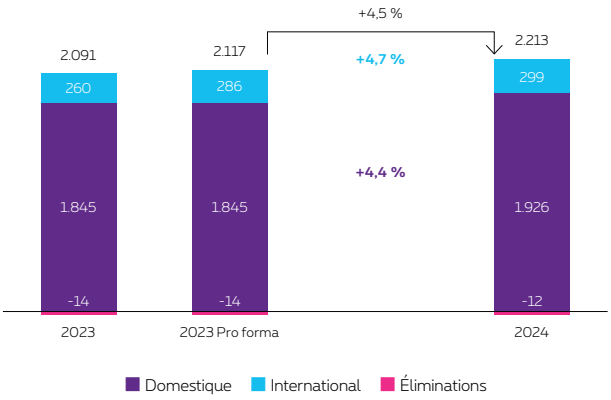
Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2024 pour atteindre un total de.

2.213 millions EUR

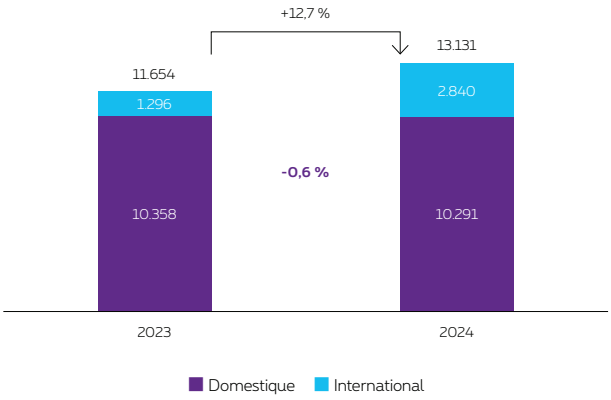
En 2024, les dépenses d'exploitation domestiques se sont élevées à 1.926 millions EUR, en hausse de 4,4 % en glissement annuel. Cette augmentation est principalement due à l'impact de l'inflation sur les coûts, aux indexations salariales intervenues au 1er décembre 2023 et au 1er juin 2024, ainsi qu'à d'autres effets liés à l'inflation. Par ailleurs, les solides performances commerciales ont entraîné une hausse des coûts liés aux clients. Les coûts de transformation sont également à la hausse, en raison notamment d'initiatives telles que MWingz et la cloudification. Ces impacts ont été atténués par des optimisations réalisées dans le cadre du programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise.

Les dépenses d'exploitation de Proximus Global ont augmenté de 4,7 % en glissement annuel sur une base pro forma, pour atteindre 299 millions EUR (15,1 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette augmentation reflète les niveaux élevés d'inflation affectant certaines régions, notamment l'Inde, partiellement atténués par les premières synergies de coûts. L'évolution des effectifs de Proximus Global traduit l'intégration de 1.607 ETP de Route Mobile à la fin de l'année 2024.

Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)

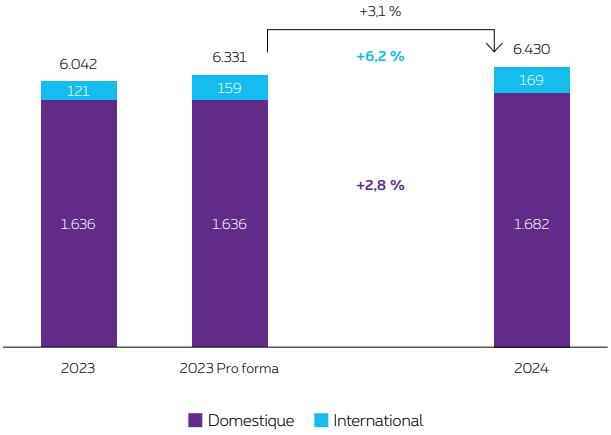


Évolution des effectifs (en ETP)



EBITDA sous-jacent

EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



EBITDA sous-jacent du Groupe

1.850 millions EUR

+3,1% en glissement annuel

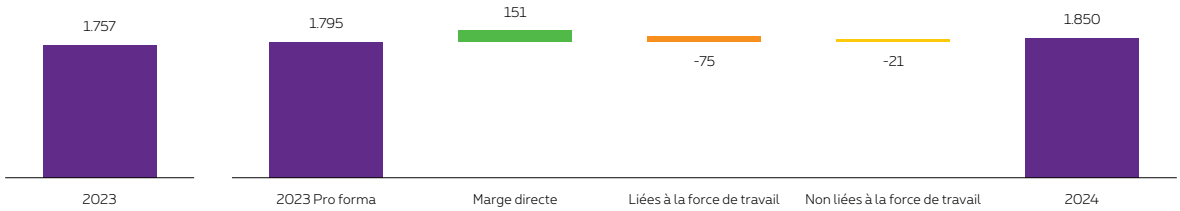
(pro forma)

En 2024, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.850 millions EUR, en hausse de 3,1 % (55 millions EUR) sur une base pro forma par rapport à l'année précédente (+5,3 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette croissance s'explique par les solides contributions du segment domestique et de Proximus Global.

En 2024, les activités domestiques de Proximus ont généré un EBITDA de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel. Cette progression s'explique essentiellement par la forte croissance de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des coûts.

En 2024, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 169 millions EUR, en hausse de 6,2 % en glissement annuel sur une base pro forma (+39,2 % sur la base des chiffres sous-jacents).

Evolution de l'EBITDA Group (sous-jacent, M€)



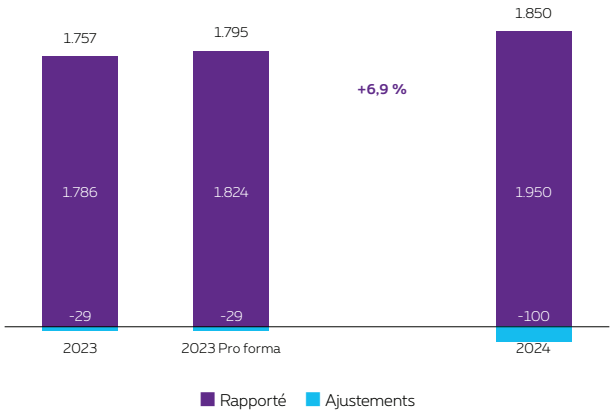
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré en 2024 un EBITDA de 1.950 millions EUR, contre 1.824 millions EUR en 2023 sur une base pro forma, soit une augmentation de 6,9 % en glissement annuel. Sur la base des chiffres sous-jacents, cela représente une augmentation de 9,2 % par rapport à 1.786 millions EUR.

En 2024, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net[1] de 100 millions EUR en éléments occasionnels, contre 29 millions EUR en 2023.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2024 ont augmenté de 15 millions EUR en glissement annuel à 105 millions EUR. (Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté). Cette hausse a été compensée en partie par des ajustements d'EBITDA pour des coûts de transformation de l'ordre de 20 millions EUR et des ajustements liés aux fusions et acquisitions de l'ordre de 3 millions EUR.

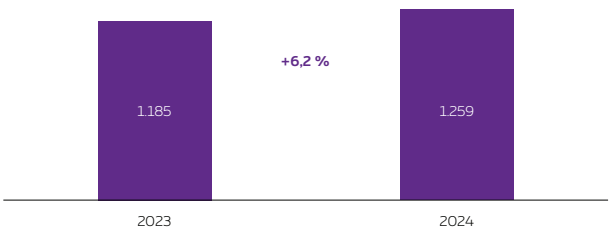
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2024, les amortissements du Groupe se sont élevés à 1.259 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en hausse de 74 millions EUR par rapport à 2023 (1.185 millions EUR). Cette augmentation est due en grande partie à l'acquisition de Route Mobile et à la hausse des amortissements du fait de l'extension de la couverture fibre.

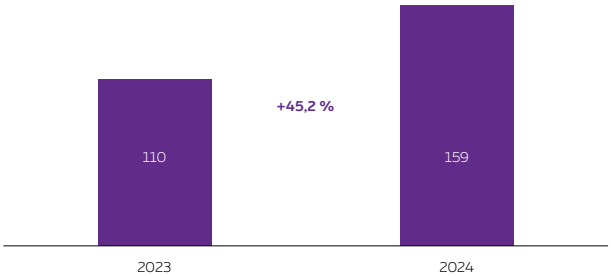
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Pour l'ensemble de l'année 2024, les coûts financiers nets se sont élevés à 159 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 50 millions EUR de plus que l'année précédente. Outre l'impact de l'intégration de Fiberklaar à partir du mois d'août 2024, cette hausse des coûts financiers nets est principalement due à la charge d'intérêts sur les emprunts à long terme (obligations émises en mars et novembre 2023 ainsi qu'en mars 2024).

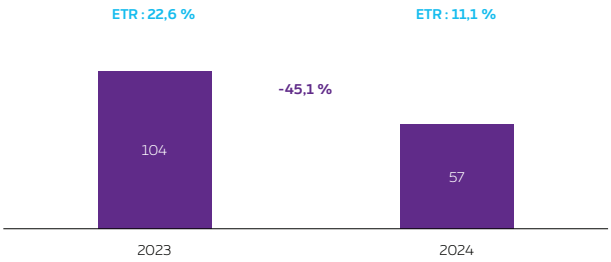
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2024 s'est élevée à 57 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 11,1 %, nettement inférieur au taux d'imposition légal belge de 25 %.
Le taux d'imposition réel a été positivement influencé par plusieurs éléments liés aux exercices précédents et en cours, notamment une déduction des investissements, une déduction plus importante des revenus de l'innovation et la réévaluation à la juste valeur de la participation précédemment détenue dans Fiberklaar.

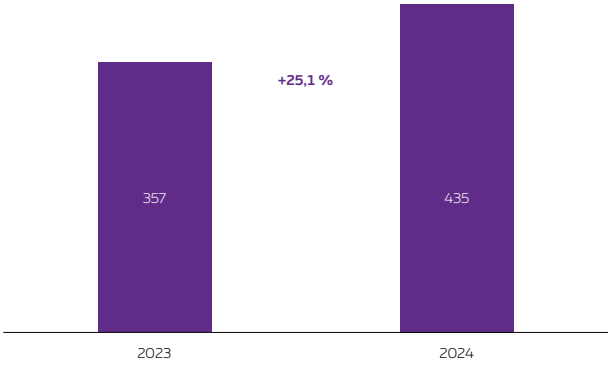
Charge d'impôts (M€)



Bénéfice net

Le résultat net de Proximus (part du Groupe) a augmenté de 25,1 % pour atteindre 447 millions d'euros, porté par une hausse de 164 millions d'euros de l'EBITDA du Groupe et une baisse des charges fiscales, partiellement compensées par des amortissements et des coûts financiers plus élevés. La croissance de l'EBITDA a été positivement impactée par deux éléments exceptionnels reconnus en 2024 : la réévaluation de la participation dans Fiberklaar et la comptabilisation en revenus du montant en numéraire reçu d'Immobel.

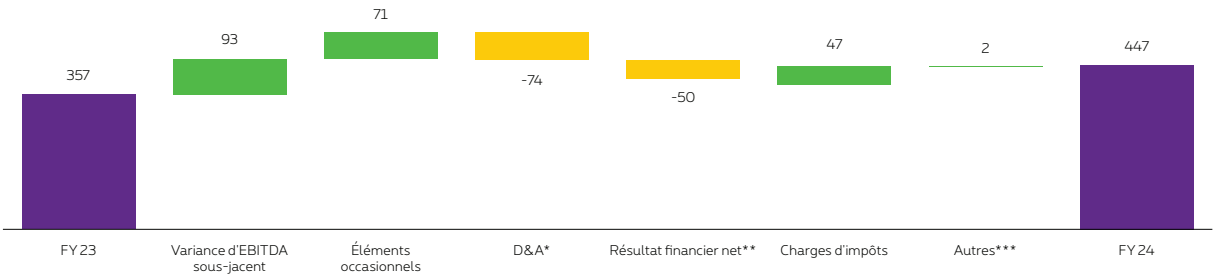
Bénéfices nets (par du Groupe) (M€)



447 millions EUR

Bénéfice net (part du Groupe)

Évolution du bénéfice net (M €), part du Groupe



* hors amortissements sur locations ; ** hors intérêts sur locations ; *** inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

CAPEX

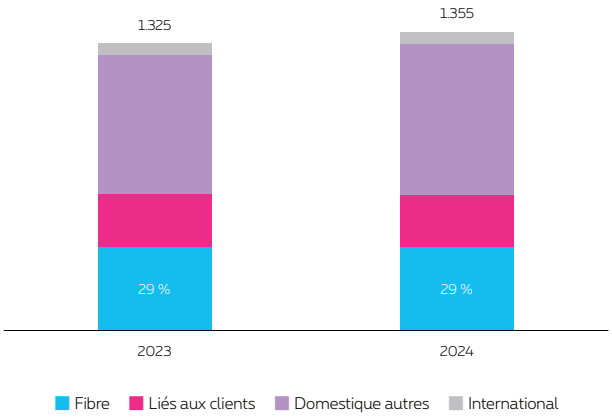
Le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2024 s'est élevé à 1.382 millions EUR, spectre et droits de diffusion du football inclus, en légère hausse par rapport à 2023 (1.328 millions EUR). Abstraction faite de ces éléments, le CAPEX comptabilisé s'est élevé à 1.355 millions EUR, comparé à 1.329 millions EUR en 2023 sur une base pro forma, un résultat conforme aux prévisions du Groupe et légèrement supérieur à 2023. Cette augmentation reflète principalement la consolidation de Fiberklaar à la fin du deuxième trimestre 2024, dont le CAPEX lié à la fibre a été inclus à partir du début du troisième trimestre 2024. Les investissements liés au raccordement et à l'activation des clients sur la fibre sont en légère hausse également en glissement annuel.

Les investissements dans la fibre ont représenté 29 % des dépenses totales d'investissement, comme en 2023. Fin 2024, Proximus déployait activement la fibre dans 171 villes et communes de Belgique. En glissement annuel, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 27 %. Fin 2024, 2.224.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network) a progressé conformément aux prévisions, sous l'impulsion de la joint-venture MWingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de l'intégration des sites mobiles.

Conformément à ses priorités stratégiques, Proximus a également intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

CAPEX comptabilisé (M€)
(hors spectre et droits de diffusion du football)

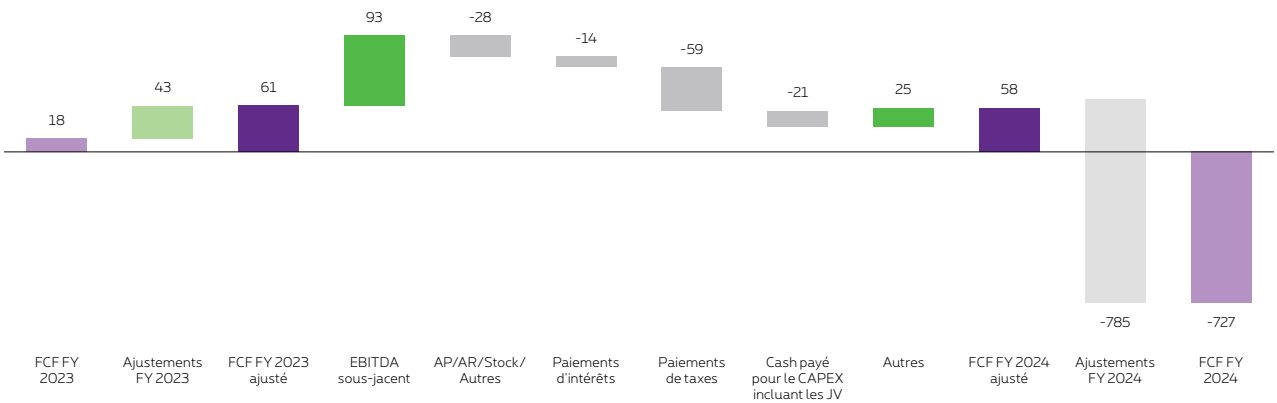


Cash-flow libre

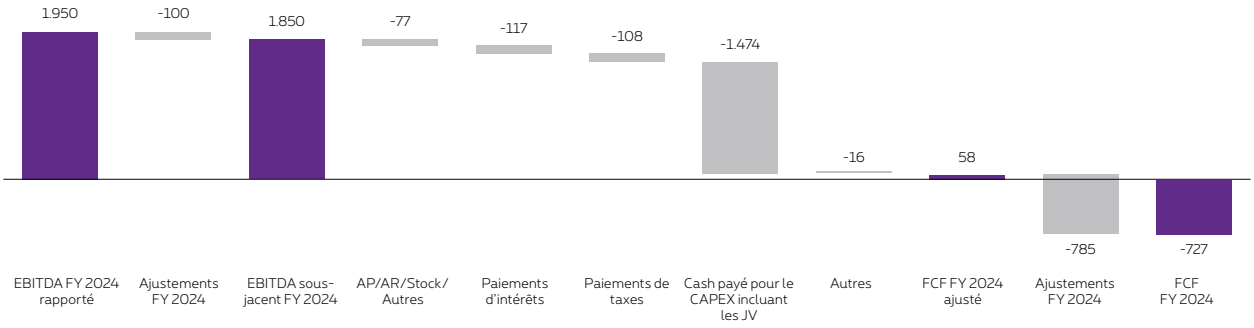
En 2024, le cash-flow libre rapporté s'est élevé à -727 millions EUR, coûts liés aux fusions et acquisitions compris. Abstraction faite de ces éléments, le cash-flow libre ajusté s'est élevé à 58 millions EUR, en baisse de -4 millions EUR en glissement annuel par rapport au cash-flow libre ajusté de 2023. Les coûts liés aux fusions et acquisitions concernent principalement les acquisitions de Route Mobile et de Fiberklaar. La baisse du FCF ajusté a été principalement due aux charges d'intérêts, à l'augmentation des paiements d'impôts sur le revenu et à des besoins de trésorerie plus élevés pour le fonds de roulement, compensant largement la hausse de l'EBITDA et la diminution des injections de capital.

58 millions EUR cash-flow libre ajusté

Cash-flow libre - comparaison en glissement annuel (M€)



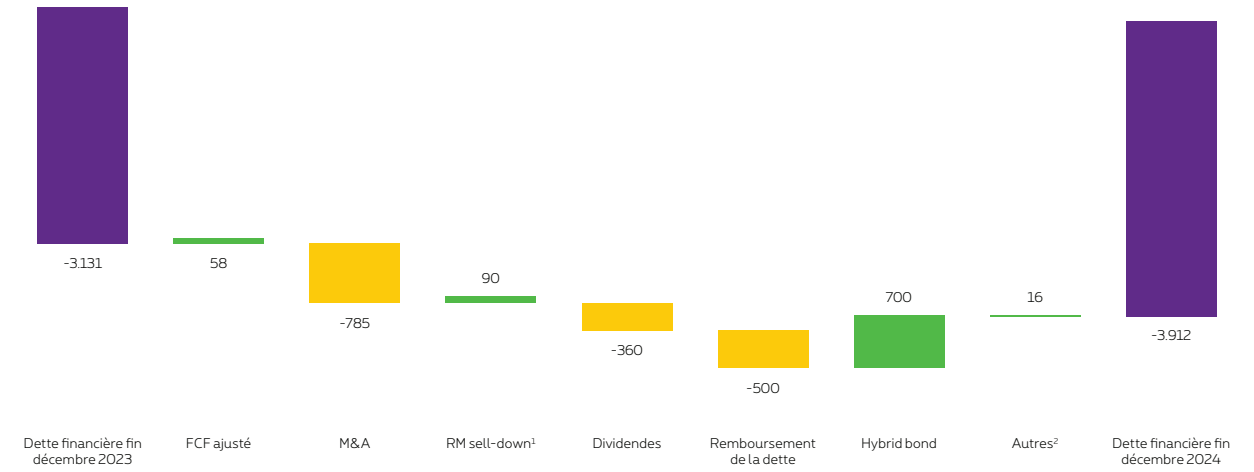
Conversion de l'EBITDA en cash-flow libre (M€)



Position financière nette

Fin décembre 2024, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3.912 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2.9x (selon la définition S&P).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations locatives), M€



- Chiffre d'affaires domestique de 4.826 millions EUR en 2024, en hausse de 3,4 % par rapport à 2023
- Forte croissance pour Proximus grâce à son portefeuille de marques complémentaires
- Chiffre d'affaires du segment résidentiel de 2.500 millions EUR en glissement annuel, soit 4,3 % de plus qu'en 2023
- Chiffre d'affaires du segment Business en progression de 2,2 % à 1.996 millions EUR en 2024
- Chiffres d'affaires Wholesale de 253 millions EUR en 2024, en recul de 1,8 % en glissement annuel, exclusivement sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA domestique de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel

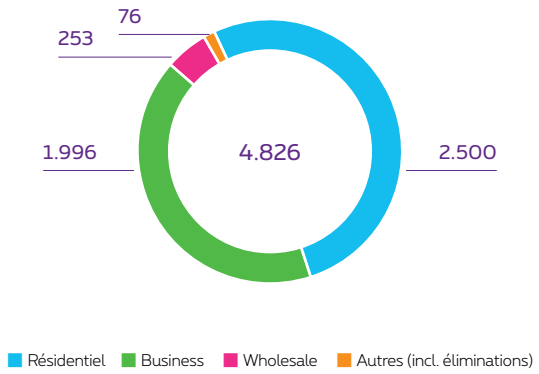
1 Vente de Route Mobile : en septembre 2024, le Groupe Proximus finalise la vente des actions Route Mobile afin de se conformer à l'exigence de détention publique minimale. Ces opérations génèrent un produit brut d'environ 90 millions d'euros pour Proximus Opal et aboutissent à une participation finale dans Route Mobile de 74,90 %.

2 Autre: principalement des réévaluations à la juste valeur et l'amortissement des prêts (y compris la couverture de flux de trésorerie pour un nouveau prêt LT) ; différence sur les actions propres et les nouvelles dettes (EUR +5,5 millions).

Chiffre d'affaires domestique

Pour ses activités domestiques, Proximus a réalisé un chiffre d'affaires de 4.826 millions EUR en 2024, en hausse de 3,4 % (160 millions EUR) par rapport à 2023. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 52 %, contre 41 % pour le segment Enterprise et 5 % pour le segment Wholesale.

Avec l'extension du réseau fibre de Proximus et un déploiement en cours dans 171 villes et communes, la fibre est devenue un argument de vente de plus en plus pertinent tant sur le marché résidentiel que business. En 2024, la base fibre activée a augmenté de 167.000 clients, contre 145.000 en 2023. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels (nouveaux clients et clients migrés du réseau cuivre vers la fibre). Fin 2024, la base fibre totale s'élevait à 564.000 clients.



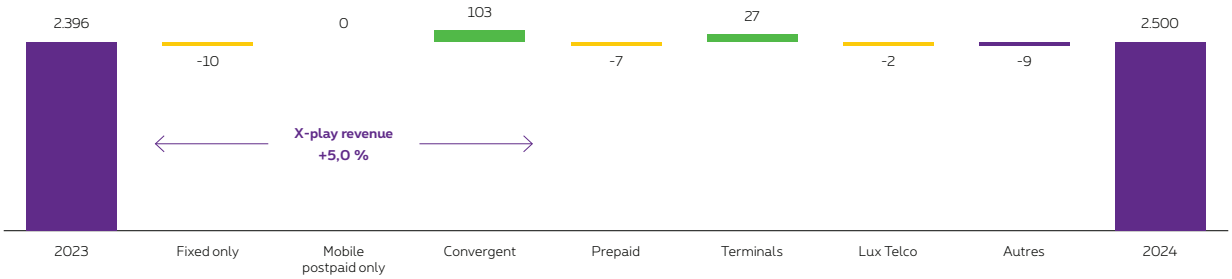
Chiffre d'affaires du segment résidentiel

En 2024, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.500 millions EUR, soit 4,3 % de plus (+104 millions EUR) qu'en 2023.

1.826.000

clients internet fixe
+43.000 en 2024

Revenue résidentiel (sous-jacent, M€)



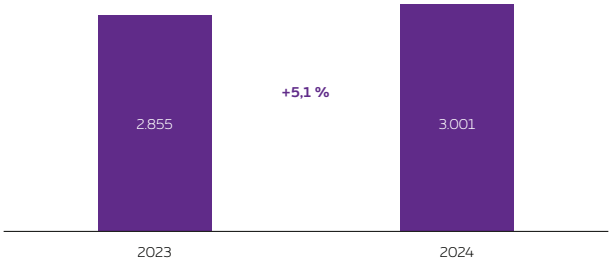
Grâce à ses trois marques complémentaires (Proximus, Scarlet et Mobile Vikings) ciblant les différents besoins du marché résidentiel, Proximus a enregistré une solide croissance de sa base internet et Mobile Postpaid en 2024. Conséquence de l'évolution constante des besoins de clients, l'érosion du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie.

Les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire, notamment grâce au succès des offres Flex de Proximus. Outre la croissance de la base clients pour les produits clés, 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 2024 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 145.000 unités, malgré une intensification de la concurrence.

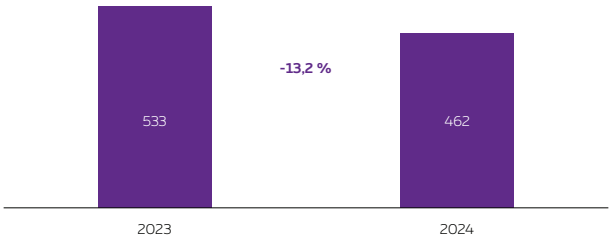
La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par les offres complémentaires de sa marque premium Proximus et de ses marques Scarlet et Mobile Vikings, qui ont contribué toutes les trois au succès de l'activité mobile. Fin décembre 2024, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 3.001.000 cartes, soit 5,1 % de plus qu'à la fin de l'année 2023.

Cartes Postpaid ('000)



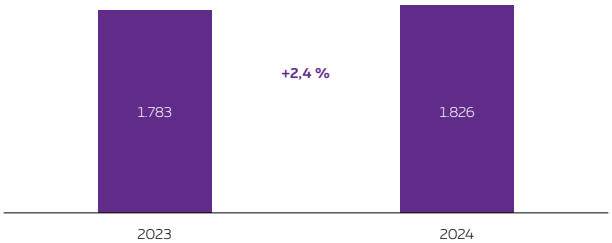
La base Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2024, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 70.000 cartes, avec 462.000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2024.

Cartes Prepaid ('000)



Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la croissance de la base internet du segment résidentiel de Proximus s'est accélérée en 2024 (+43.000 abonnés, soit +2,4 % par rapport à l'année précédente), malgré des conditions concurrentielles difficiles. Fin 2024, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.826.000 lignes internet, englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

Lignes internet ('000)



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 des services aux clients". En 2024, 79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1.973 millions EUR) provenaient des services aux clients (X-Play), soit une hausse de 5,0 % (+93 millions EUR) par rapport à 2023. En 2024, l'ARPC global s'élevait à 57,6 EUR. Cette augmentation de 3,9 % par rapport à l'année précédente résulte essentiellement des ajustements des prix liés à l'inflation, entrés en vigueur le 1er juillet 2023 et le 1er janvier 2024.

Dans le mix, le chiffre d'affaires généré par les clients convergents, en particulier, a bondi de 9,0 % par rapport à l'année précédente, à 1.240 millions EUR. En 2024, Proximus a fait croître sa base convergente de 59.000 clients, portant le total à 1.172.000, soit 5,3 % de plus par rapport à fin 2023. La croissance du chiffre d'affaires convergent est due, pour l'essentiel, à la forte progression du nombre de clients convergents 2-Play et 3-Play.

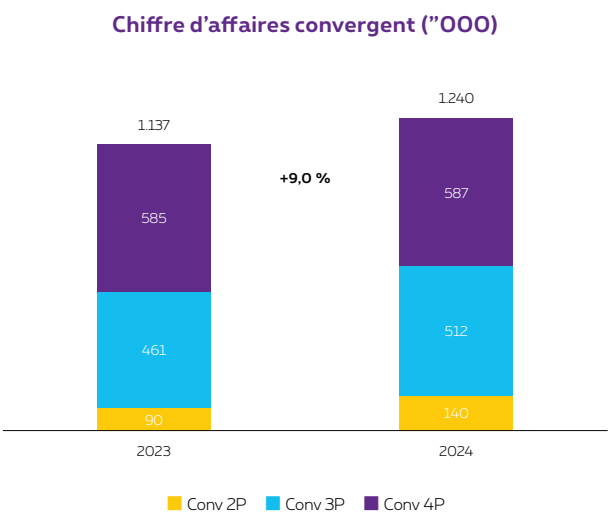
La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 32.000 clients pour atteindre un total de 484.000 à la fin 2024. Cette augmentation, combinée à une croissance de 4,0 % de l'ARPC 3-Play à 91,5 EUR, s'est traduite par une poussée de 11,0 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 512 millions EUR. Après le lancement réussi des nouvelles offres combinant le mobile et l'internet à la mi-2022, et dans un contexte de désintérêt de certains segments de clients pour les services TV, la base de clients 2-Play s'est enrichie de 57.000 clients en 2024.

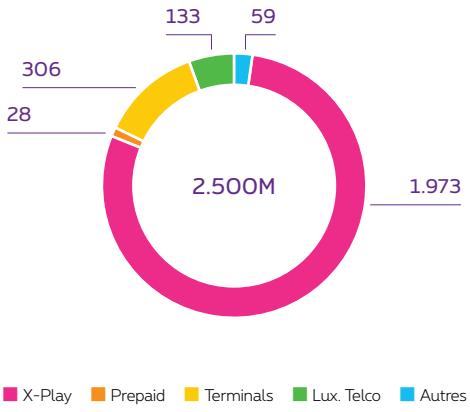
La progression des offres convergentes 2-Play et 3-Play explique en grande partie la tendance à la baisse de la base 4-Play, en diminution de 30.000 clients pour une base totale de 481.000 à la fin 2024.

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 819.000 à la fin 2024. En 2024, ces clients ont généré un ARPC de 49,0 EUR, soit 1,7 EUR de plus que l'année précédente. Le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile est resté stable par rapport à 2023. À la fin de l'année 2024, la base clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 881.000 clients répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 23,0 EUR, en léger recul (-1,1 %) 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 2024, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 306 millions EUR, soit 9,6 % de plus qu'en 2023. 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 28 millions EUR en 2024 contre 35 millions EUR en 2023. Le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a diminué de 1,2 % en glissement annuel (2 millions EUR). Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 37 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", soit une baisse de 9 millions EUR en glissement annuel.

79 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés par les services aux clients

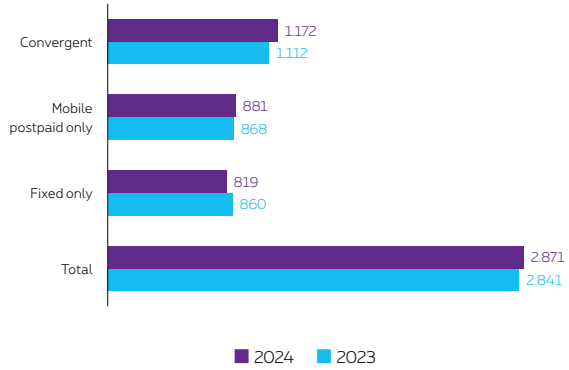




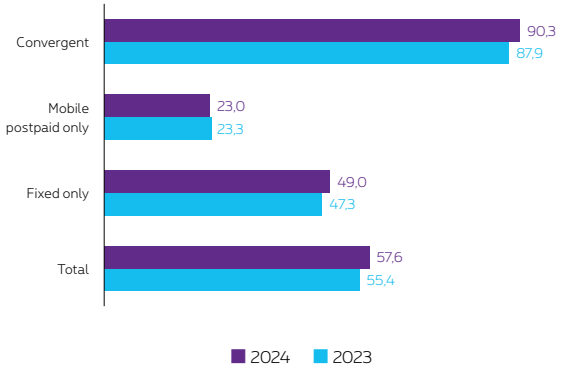
+9,0 %

Chiffre d'affaires convergent

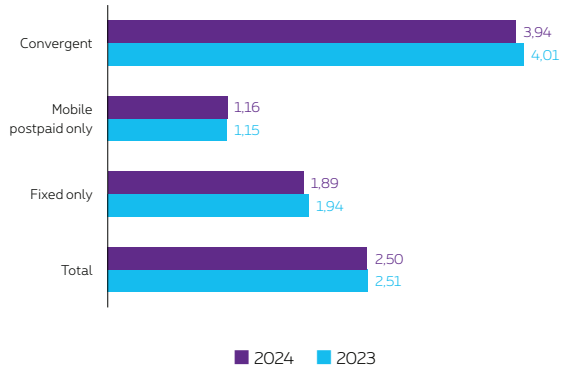
Clients par X-Play ('000)



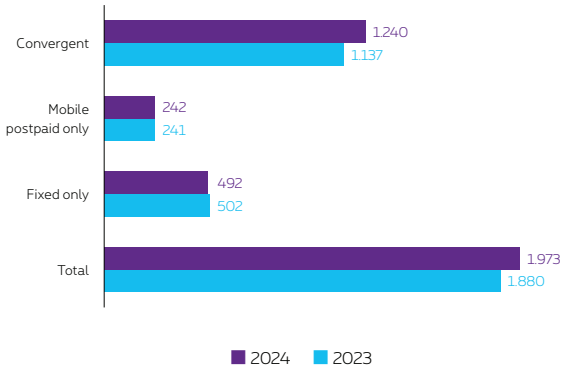
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue Generating Units moyens par client



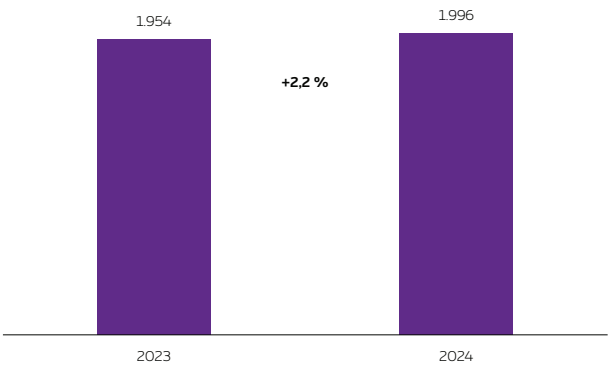
Chiffre d'affaires Consumer (M€)



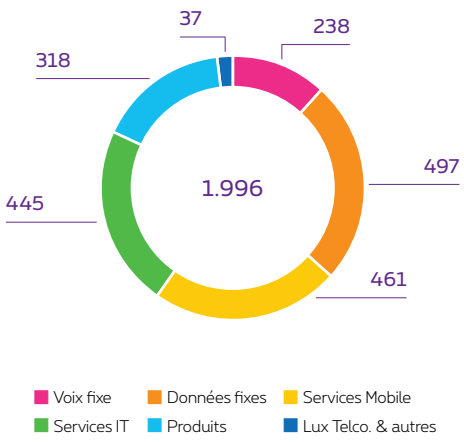
Chiffre d'affaires du segment Business

En 2024, le segment Business de Proximus a généré un chiffre d'affaires de 1.996 millions EUR, en progression de 2,2 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance repose sur une augmentation de 6,6 % du chiffre d'affaires pour les produits et de 1,2 % du chiffre d'affaires pour les services. En ce qui concerne les services, la croissance du chiffre d'affaires pour les services IT et de données fixes a compensé la baisse du chiffre d'affaires pour les services mobiles, impacté par la perte du contrat avec le gouvernement flamand, ainsi que l'érosion continue du chiffre d'affaires pour la voix fixe. La croissance du chiffre d'affaires pour les services s'explique quant à elle par les solides résultats enregistrés pour les terminaux et les équipements IT.

Chiffre d'affaires 2024 (M€)



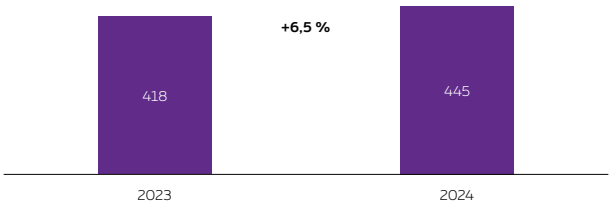
Chiffre d'affaires total 2024, par produit (M€)



Services IT

En 2024, le segment Business de Proximus a enregistré une forte croissance de son chiffre d'affaires pour ses services IT (+6,5 % en glissement annuel), à 445 millions EUR. Cette performance s'explique en partie par les premiers succès engrangés par Proximus NXT IT, une entité dédiée à la conception, au développement et à la fourniture de solutions IT sur mesure pour répondre plus efficacement à l'évolution des besoins des entreprises, tout en visant l'amélioration des marges.

Chiffre d'affaires pour les services IT (M€)



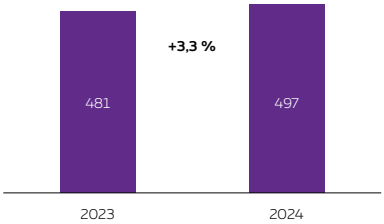
Données fixes

En 2024, le chiffre d'affaires des services de données fixes a poursuivi sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 3,3 % par rapport à l'année précédente, à 497 millions EUR.

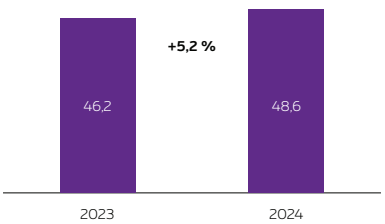
Dans le mix du chiffre d'affaires des services de données fixes, cette progression est essentiellement due à l'amélioration continue du chiffre d'affaires pour les services internet. Cette amélioration s'explique par la croissance de l'ARPU Broadband à 48,6 EUR en 2024 (+5,2 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce à l'indexation des prix, à un meilleur échelonnement des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2024, la base internet Business a légèrement progressé de 0,5 % par rapport à 2023 pour atteindre 442.000 lignes.

Le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données est resté stable en 2024, l'érosion des services traditionnels ayant été compensée par la croissance des nouveaux services de connectivité de données, sous l'impulsion de l'extension du réseau fibre point à point de Proximus.

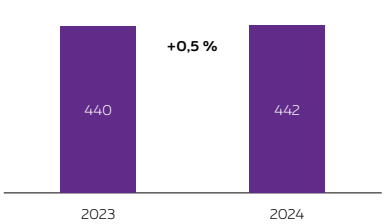
Fixed Data revenue (M€)



Fixed Internet ARPU (€)



Fixed Internet subscriber base ('000)



Services mobiles

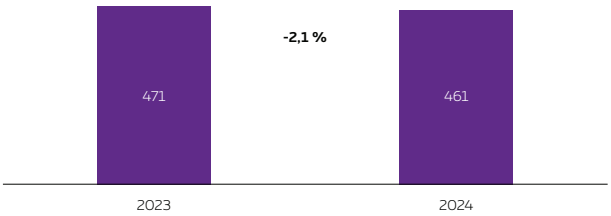
En 2024, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 461 millions EUR, en recul de 2,1 % en glissement annuel. Proximus a conservé une solide base de clients mobiles, avec 1.776.000 cartes, avec une réduction de 32.000 cartes Postpaid sur les douze derniers mois (-1,8 %). Cette baisse s'explique principalement par la perte du contrat avec le gouvernement flamand. Par ailleurs, l'ARPU mobile est en léger recul de 2,2 % par rapport à 2023.

Cartes Mobile Postpaid
(y compris M2M)

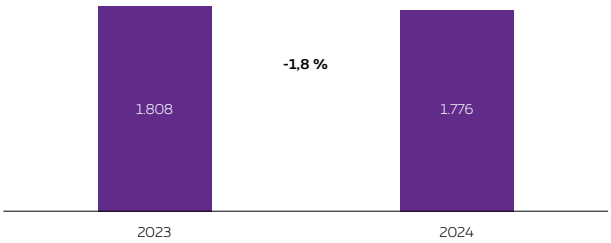
+70.000

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 102.000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année. Fin décembre 2024, la base M2M de Proximus totalisait 4.327.000 cartes M2M, soit une hausse de 2,4 % en glissement annuel.

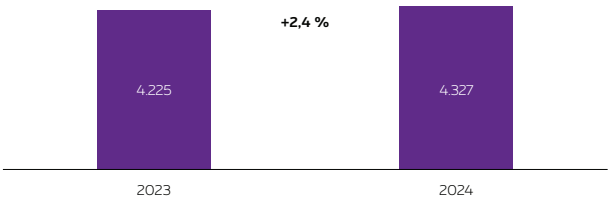
Chiffre d'affaires services mobiles



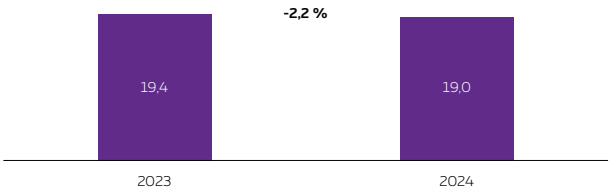
Cartes Mobile Postpaid ('000)



Cartes Machine-to-Machine ('000)



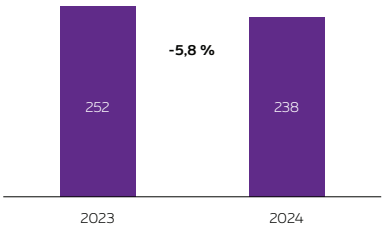
ARPU Mobile Postpaid (€)



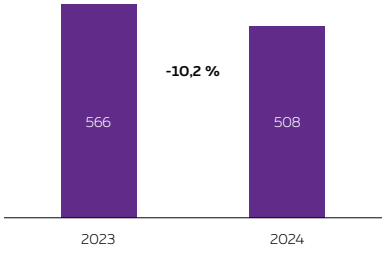
Voix fixe

En 2024, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 238 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 5,8 % en glissement annuel. Cette baisse traduit principalement l'érosion continue du parc voix fixe, en recul de 10,2 % sur l'année 2024. Le parc voix fixe du segment Business a diminué de 58.000 lignes, atteignant un total de 508.000 lignes à la fin de l'année. Cette tendance s'explique par la politique de rationalisation continue menée par les clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations vers la technologie VoIP. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de 2,8 % de l'ARPU voix fixe à 28,4 EUR, sous l'effet de l'indexation des prix liée à l'inflation.

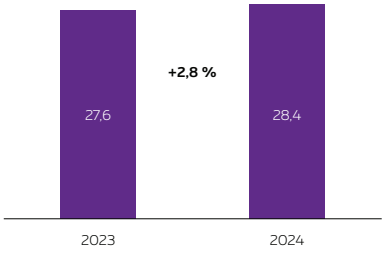
Chiffre d'affaires voix fixe



Parc voix fixe ('000)



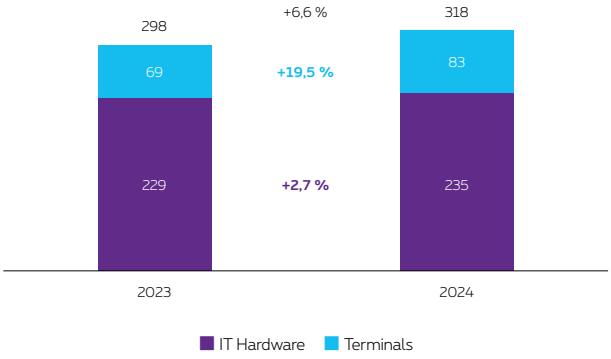
ARPU voix fixe (€)



Produits

En 2024, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 6,6 % en glissement annuel (+20 millions EUR par rapport à 2023). Cette croissance s'explique essentiellement par les excellents résultats enregistrés pour les terminaux (+19,5 %) et par la croissance stable du chiffre d'affaires réalisé sur le matériel IT (+2,7 %).

Chiffre d'affaires pour les produits (M€)



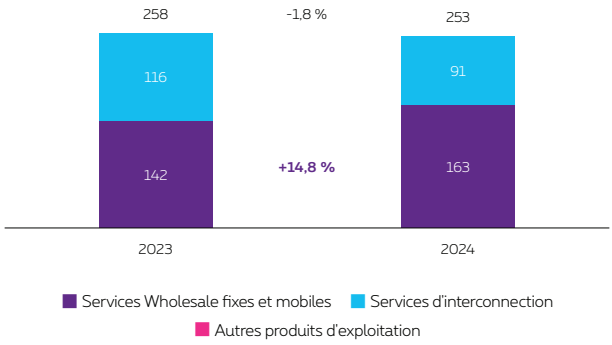
Chiffre d'affaires Wholesale

Les activités Wholesale de Proximus ont dégagé un chiffre d'affaires de 253 millions EUR en 2024. C'est 1,8 % de moins (-5 millions EUR) qu'en 2023.

Cette baisse du chiffre d'affaires Wholesale a pour unique origine la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-25 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Cette baisse s'explique en partie par l'entrée en vigueur du règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile le 1er janvier 2024. La principale cause réside toutefois dans le déclin continu des SMS traditionnels aux profits des applications Over-The-Top (OTT).

En revanche, le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 14,8 %, à 163 millions EUR, grâce essentiellement à la croissance du chiffre d'affaires généré par les services de roaming et les services fournis via MWingz et les joint-ventures de Proximus déployant la fibre.

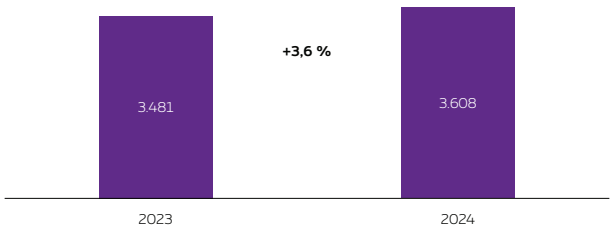
Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré en 2024 une marge directe de 3.608 millions EUR, en hausse de 3,6 % (126 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette hausse a été alimentée par une solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et mobiles). Elle a été par ailleurs soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation.

Marge directe domestique (sous-jacente, M€)



OPEX domestique

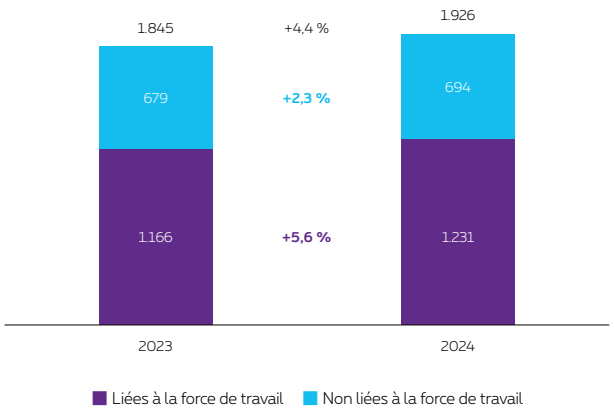
En 2024, les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 4,4 % en glissement annuel pour atteindre 1.926 millions EUR. Cette hausse s'explique par l'impact significatif de l'inflation sur les coûts, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier 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.

Les dépenses liées à la force de travail pour le segment domestique se sont élevées à 1.231 millions EUR, en hausse de 5,6 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due principalement à l'indexation automatique des salaires à l'inflation, deux indexations salariales supplémentaires de 2 % chacune ayant eu lieu en raison de l'inflation[3].

Fin 2024, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10.291 ETP, soit 66 ETP de moins que les 10.358 ETP recensés fin 2023. Cette diminution résulte essentiellement de départs naturels et de départs à la retraite, qui ont largement compensé les nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 2,3 % en 2024 (+5 millions EUR en glissement annuel). Cette hausse s'explique principalement par les effets généraux de l'inflation sur les coûts (s (maintenance, locations…). De plus, la forte croissance de la base clients de Proximus a entraîné une hausse des coûts liés aux clients en glissement annuel.

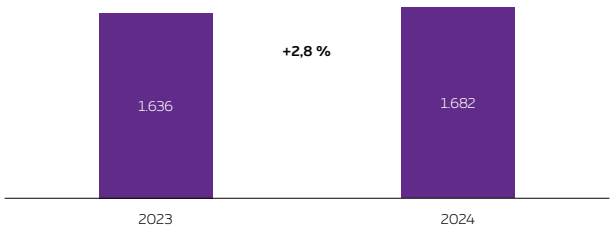
Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, M€)



EBITDA domestique

En 2024, le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1.682 millions EUR, en hausse de 2,8 % en glissement annuel. Cette croissance est due à l'augmentation de la marge directe qui a compensé la hausse des coûts. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 34,8 %, contre 35,1 % en 2023.

EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



3 Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1er décembre 2023 et le 1er juin 2024 (hausse de 2 % à chaque indexation).

Proximus Global

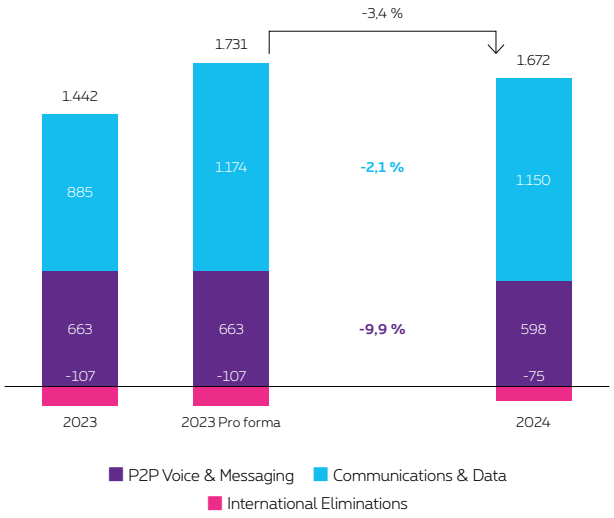
Chiffre d'affaires de Proximus Global

En 2024, Proximus Global a enregistré un chiffre d'affaires de 1.672 millions EUR, en baisse de 3,4 % en glissement annuel sur une base pro forma (+16,0 % sur la base des chiffres sous-jacents).

Le chiffre d'affaires généré par les services Communications & Data s'est élevé à 1.150 millions EUR, limitant à 2,1 % la baisse en glissement annuel sur une base pro forma (+29,9 % sur la base des chiffres sous-jacents). Alors que la baisse des volumes de SMS CPaaS s'est poursuivie dans l'ensemble du secteur, Proximus Global a réussi à capter une partie de ce trafic par le biais de solutions omnicanal, qui ont conservé une solide trajectoire de croissance. Le segment a également enregistré une solide croissance dans les services d'identité digitale, de mobilité et d'IoT.

Sur un marché intrinsèquement en déclin, le chiffre d'affaires pour les services P2P Voice & Messaging s'est élevé à 598 millions EUR, en baisse de 9,9 % en glissement annuel, en raison d'une diminution des volumes globaux.

Chiffre d'affaires par groupe de produits (M€)



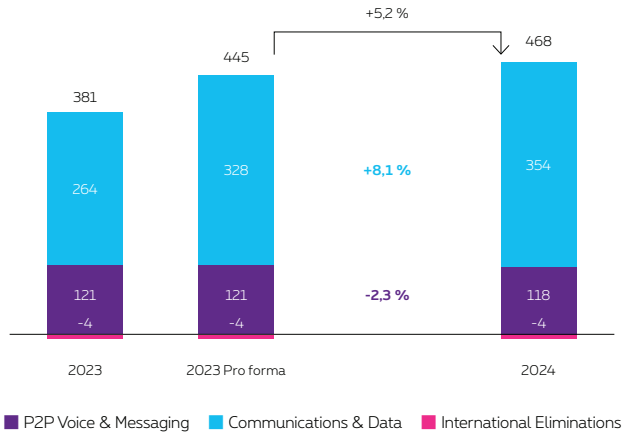
Marge directe de Proximus Global

Proximus Global a enregistré une augmentation de sa marge directe de 5,3 % à taux de change constant sur une base pro forma, à 468 millions EUR (+23 millions EUR). Effets de change inclus, la marge directe a progressé de 5,2 %. Cette excellente performance s'explique par la croissance des services Communications & Data. Sur la base des chiffres sous-jacents, la croissance, effets de change compris, a atteint 22,7 %.

En 2024, la marge directe de Proximus Global pour les services Communications & Data s'est élevée à 354 millions EUR, en hausse de 8,1 % sur une base pro forma et de 34,1 % par rapport aux chiffres sous-jacents. Cette solide performance a été alimentée par presque toutes les lignes de produits regroupées sous Communications & Data. Dans le groupe de produits CPaaS, Proximus est parvenue à récupérer une partie du trafic passé des SMS CPaaS, en hausse de 2,3 % sur une base pro forma, aux solutions CPaaS omnicanal, enregistrant ainsi une belle croissance de ses solutions omnicanal. En outre, l'activité Digital Identity a enregistré d'excellents résultats ainsi qu'une marge directe plus élevée sous l'effet de la croissance des solutions Phone ID.

En 2024, Proximus Global a enregistré une marge directe de 118 millions EUR pour les produits P2P Voice & Messaging, en recul de 2,3 % en glissement annuel sur une base pro forma. Cette baisse est entièrement due à l'érosion continue des produits voix traditionnels, partiellement compensée seulement par les produits Other Legacy et Capacity.

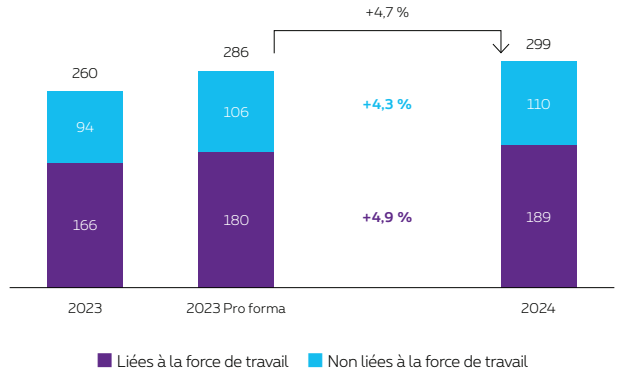
Marge directe (M€)



OPEX de Proximus Global

En 2024, l'OPEX de Proximus Global a augmenté de 4,7 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 299 millions EUR. L'augmentation de l'OPEX lié à la force de travail reflète principalement les niveaux élevés d'inflation sur certains marchés, tels que l'Inde, partiellement atténués par la réalisation de synergies de coûts.

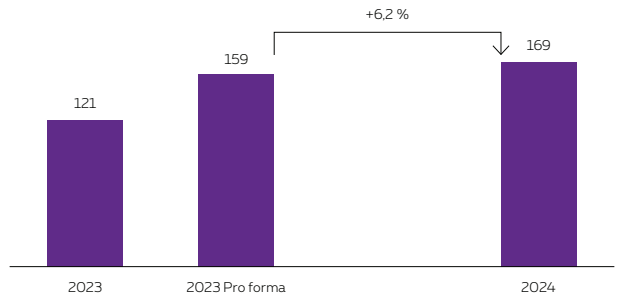
Dépenses d'exploitation (M€)



EBITDA de Proximus Global

En 2024, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 169 millions EUR, en hausse de 6,2 % en glissement annuel sur une base pro forma et de 39,2 % sur la base des chiffres sous-jacents de 2023. Cette croissance s'explique par une forte progression de la marge directe pour les produits Communications & Data ainsi que par la réalisation de synergies de coûts, qui ont commencé à se matérialiser au cours de l'année.

EBITDA sous-jacent (M€)



Définitions

A2P : désigne les messages "Application-to-Person".

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA) :

- **Charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans les dépenses d'exploitation, à l'exception des locations qualifiées de financières sur la base des critères appliqués à un bailleur en vertu de l'IFRS 16.**
- **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).
- **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 et les pertes de valeur sur goodwill.
- **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.

ARPC : chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client (résidentiel).

ARPU : désigne le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

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.

ARPU mobile (Business) : l'ARPU mensuel correspond au total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles (hors M2M et services de réseau), divisé par le nombre moyen de cartes actives pour cette période, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

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.

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).

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 Prepaid 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.

Cash-flow libre : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing (depuis 2019).

Cash-flow libre ajusté : cash-flow libre, hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et autres coûts y afférents.

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.

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, d'ordinateurs, de logiciels, d'intergiciels, de systèmes de stockage et des 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 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'IdO (y compris les services M2M) et les communications de nouvelle génération (incluant les Network Services ainsi que les nouvelles solutions innovantes).

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au REVENU TOTAL.

Client multi-play : client possédant au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

Communications & Data : l'un des deux principaux groupes de produits au sein de Proximus Global, avec le groupe P2P Voice & Messaging. Communications & Data regroupe les produits suivants : CPaaS, Digital Identity, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).

Coûts liés aux ventes : représentent les coûts de matériel et de services directement liés aux ventes.

CPaaS : le modèle Communications Platform as a Service est une solution de communication basée sur le cloud qui permet aux organisations d'ajouter des canaux de communication en temps réel (voix, vidéos et messages) **à des** applications professionnelles à l'aide d'API (Application Programming Interfaces - interfaces de programmation d'applications).

Dépenses liées à la force de travail : désignent les dépenses liées au personnel propre (frais de personnel et de pensions) et au personnel externe.

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.

Digital Identity : regroupe les produits DI Phone ID et Score.

EBIT : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts). L'EBIT correspond à l'EBITDA moins les amortissements.

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation 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 les autres dépenses.

Interconnexion Wholesale : processus qui consiste à connecter le réseau d'un opérateur avec celui d'un aautre 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.

M2M : carte Machine-to-Machine

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.

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.**

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..

Opérateur télécom au Luxembourg : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

P2P Voice & Messaging : l'un des deux principaux groupes de produits au sein de Proximus Global, avec le groupe Communications & Data. P2P Voice & Messaging regroupe les produits Voice, Capacity, Other Legacy et P2P MMS messaging.

Parc internet : désigne les lignes ADSL, VDSL et fibre. Pour le segment résidentiel, comprend également Scarlet et Mobile Vikings.

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).

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.

Position financière nette : désigne le montant net des placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie, moins la dette totale portant intérêts et dérivés connexes, y compris la réévaluation à la juste valeur et les obligations locatives. La position financière nette ne comprend pas les "autres dettes à court et à long terme portant intérêts".

Position financière nette ajustée : désigne la position financière nette, hors obligations locatives.

Proximus Global : comprend les filiales internationales du Groupe Proximus, à savoir Route Mobile, BICS et Telesign.

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.

Segment domestique : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de Telesign et des éliminations.

Services de données fixes (Business) : total du chiffre d'affaires généré par les services de données fixes, comprenant la large bande, la connectivité de données (y compris les solutions Explore et SD-WAN) et la TV.

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.

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).

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.

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.

Taux de convergence : clients résidentiels convergents souscrivant des services à 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.

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.

Wholesale : segment dédié au marché Wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms (MVNO et fournisseurs de services internet compris).

X-Play : correspond à la somme du single play (1-Play) et du multi-play (2-Play + 3-Play + 4-Play).

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

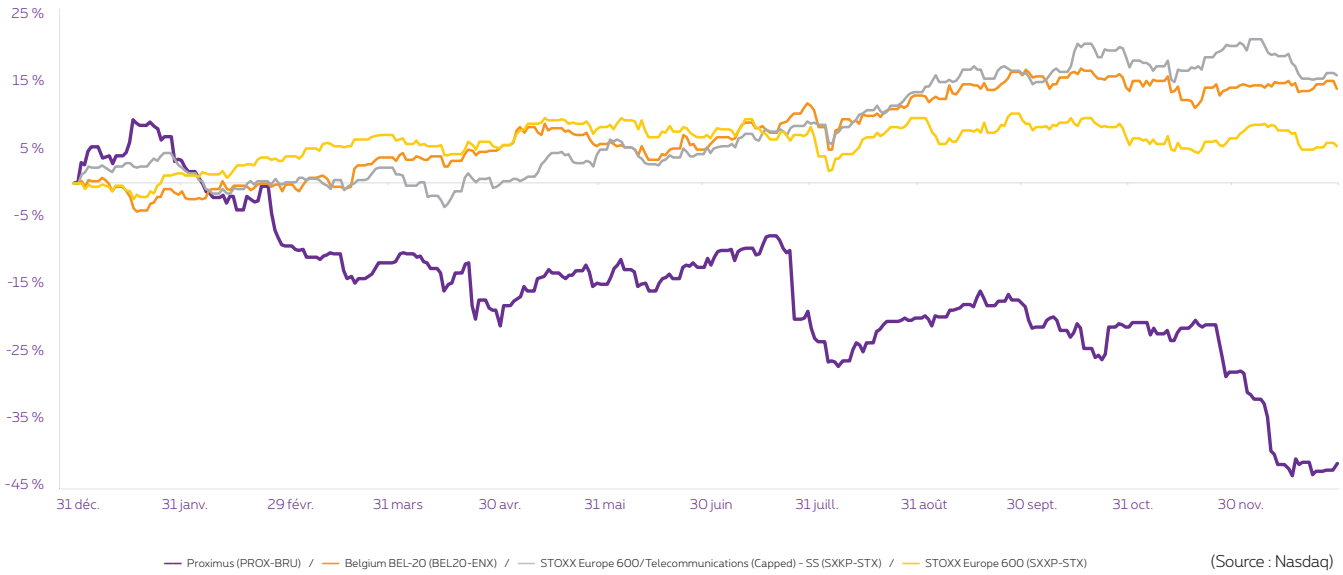
Performance de l'action Proximus en 2024

Proximus a clôturé l'année 2024 à 5,025 €, soit 41 % de moins que le dernier cours de l'année 2023. Les investissements élevés dans le réseau fibre et les inquiétudes suscitées par l'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché ont fortement pesé sur l'action Proximus.

L'année a débuté sur une note positive avec une surperformance des actions Proximus par rapport au marché au cours du mois de janvier, en raison de l'anticipation des résultats pour l'ensemble de l'année et des nouvelles prévisions. Toutefois, le cours de l'action a connu une forte baisse après l'annonce des résultats de l'exercice 2023, malgré de solides performances. Cette baisse s'explique par les inquiétudes liées au paysage concurrentiel et les attentes des investisseurs, qui ont pesé sur le sentiment du marché.

Entre fin février et juillet, le cours de l'action s'est redressé, le marché réagissant aux progrès réalisés sur le plan du déploiement du réseau fibre et aux solides résultats du premier trimestre. Au cours de cette période, Proximus a affiché une performance supérieure à celle du secteur des télécoms, reflétant l'optimisme suscité par sa stratégie à long terme.

Évolution du cours de l'action Proximus en 2024 par rapport à 3 indices (en pourcentage – rebasé)



(Source : Nasdaq)

Les résultats du deuxième trimestre ont posé de nouveaux défis, avec un fléchissement considérable du cours de l'action imputable à l'acquisition de la participation d'EQT dans Fiberklaar, ce qui a entraîné une hausse du plan CAPEX pour Proximus.

La détermination de Proximus à maintenir le cap d'un point de vue stratégique a favorisé un certain redressement du cours de l'action dans les mois qui ont suivi. Les ventes d'actifs stratégiques, y compris les centres de données et l'infrastructure de pylônes au Luxembourg, ont contribué à un optimisme prudent.

En fin d'année, la volatilité est réapparue à la suite de l'arrivée de Digi sur le marché belge à la mi-décembre, avec l'ambition affichée d'intensifier la pression concurrentielle. Proximus a réaffirmé qu'elle s'était bien préparée à l'arrivée de Digi et que l'entreprise était armée pour y faire face grâce à ses marques résidentielles fortes et sa stratégie solide.

Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022	2023	2024
Cours le plus haut	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16	18,65	9,85	9,32
Cours le plus bas	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,474	6,42	4,81
Cours au 31 décembre	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	8,996	8,51	5,025
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812	199.060.570	259.157.567	225.296.344	106.112.013
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395	883.515	417.887
Nombre d'actions en circulation	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026	322.741.364	322.392.507	322.623.702	322.461.674
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR)[1]	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90	2,75	1,62
Chiffres clés par action - sur base rapporté										
EBITDA	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66	5,54	6,04
Bénéfice net[2]	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre[3]	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43	7,67	3,63
Dividende ordinaire (brut)[4]	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,70	0,70	0,10
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]	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %	14,10 %	11,94 %
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent										
EBITDA	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54	5,45	5,74
Bénéfice par action	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50	1,26	1,34
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00	6,75	3,75

[1] Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective
[2] Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation
[3] Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective
[4] Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

Nos actionnaires

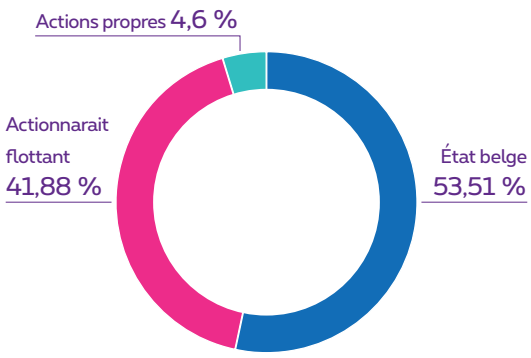
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise par l'intermédiaire de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Fin 2024, Proximus détenait 4,60 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,88 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 54 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Benelux, ainsi qu'en Scandinavie et au Royaume-Uni.

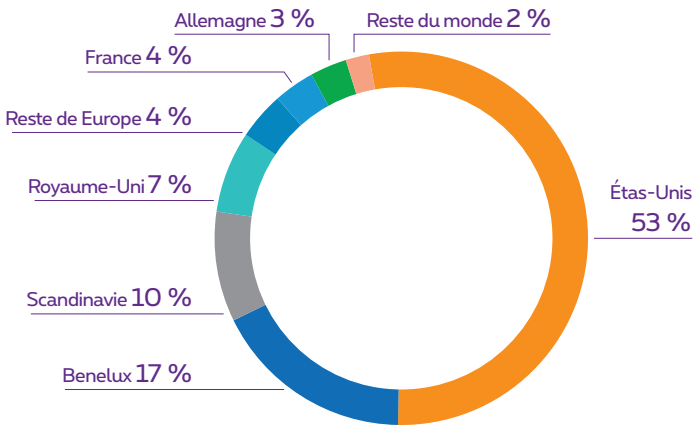
Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2024

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
État belge	180.887.569	53,51 %	56,10 %	55,98 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.563.461	4,60 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
Actionnariat flottant	141.574.105	41,88 %	43,90 %	43,81 %	141.574.105	141.574.105
Dont Carraun Telecom Holdings Limited	*20.300.000*	*6,01 %*	*6,30 %*	*6,12 %*	*20.300.000*	*20.300.000*
Total	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	322.461.674	323.155.376

Actionnariat de Proximus



Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, novembre 2024

Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés – Nasdaq

Évolution des actions propres

Fin 2023	**15.401.433**
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	244.737
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	82.709
Fin 2024	**15.563.461**

Fin 2024, Proximus détenait 15.563.461 actions propres, soit 4,60 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2024, Proximus a utilisé 82.709 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée[1].

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.869.759 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %.

En 2024, The Goldman Sachs Group, Inc. et l'État belge (Société Fédérale de Participations et d'Investissement : SFPIM) ont annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant leur participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2024, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- la FSMA à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

1 Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération.

				Voting rights		Total incl. equivalent financial instruments	
Date on which threshold was crossed	Notified on	Notifier	Reason for notification	# voting rights after the notified transaction	% voting rights in total of 338,025,135 voting rights	# voting rights after the notified transaction	% voting rights in total of 338,025,135 voting rights
16/12/2024	18/12/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	2.158.076	0,64 %	26.230.796	7,76 %
6/12/2024	12/12/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	3.182.643	0,92 %	31.276.566	9,25 %
29/11/2024	5/12/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	5.353.218	1,58 %	28.527.725	8,44 %
10/09/2024	16/09/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	2.258.084	0,67 %	25.520.837	7,55 %
28/08/2024	3/09/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5 %	1.624.532	0,48 %	25.321.982	7,49 %
27/05/2024	30/05/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.509.415	0,45 %	26.797.775	7,93 %
23/05/2024	28/05/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.550.360	0,46 %	27.088.340	8,01 %
22/05/2024	28/05/2024	The Belgian State	>55 %	196.482.202	58,13 %		58,13 %
17/05/2024	23/05/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.509.415	0,45 %	26.998.386	7,99 %
6/05/2024	10/05/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.510.062	0,45 %	26.639.957	7,88 %
26/04/2024	3/05/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	2.214.680	0,66 %	31.557.946	9,34 %
23/04/2024	29/04/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>3 %	10.627.624	3,14 %	31.394.024	9,29 %
22/04/2024	26/04/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	5.800.301	1,72 %	31.377.038	9,28 %
18/04/2024	24/04/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	4.013.970	1,19 %	27.087.632	8,01 %
11/01/2024	16/01/2024	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5 %	1.279.778	0,38 %	24.845.257	7,35 %

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

Fin 2024, Proximus clôturait la deuxième année de bold2025, sa stratégie qui trace une voie ambitieuse pour le Groupe Proximus : croissance et création de valeur, poursuite des investissements dans le meilleur réseau gigabit de Belgique, amélioration de l'expérience client, produits et services de nouvelle génération et développement continu à l'international. Parallèlement, le Groupe doit conserver une position financière saine.

Conformément à la politique de rémunération des actionnaires annoncée lors du Capital Markets Day du 16 janvier 2023, Proximus ramènera son niveau de dividende à 0,60 € par action sur ses résultats de 2024 et 2025. Le dividende durable réajusté tient compte de tous les effets macroéconomiques et inflationnistes actuellement connus, ainsi que des changements attendus dans la structure du marché.

Le dividende proposé est revu sur une base annuelle et soumis au Conseil d'Administration, afin de conserver une flexibilité financière stratégique pour la croissance future, de manière organique ou par des fusions et acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

Dividende sur les résultats de 2024

Le 27 février 2025, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 16 avril 2025 de verser un dividende brut de 0,60 € par action sur les résultats de 2024, dont un dividende intérimaire de 0,50 € par action a été versé en décembre 2024.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de 0,10 € par action sera versé le 25 avril 2025, avec enregistrement le 24 avril 2025 et cotation ex-dividende le 23 avril 2025.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2024 à 194 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 2024, 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 IR de Proximus 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 financier[2]

16 avril 2025	Assemblée générale annuelle des actionnaires
17 avril 2025	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2025
25 avril 2025	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
9 mai 2025	Annonce des résultats du premier trimestre 2025
14 juillet 2025	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2025
25 juillet 2025	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2025
15 octobre 2025	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2025
7 novembre 2025	Annonce des résultats du troisième trimestre 2025

2 Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

Rapport de gestion des risques

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

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

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

Les risques liés à la durabilité et l'impact qu'ils sont de nature à avoir sur les personnes, la société et l'environnement sont repris dans le Rapport de durabilité: "Analyse de double matérialité".

Les risques d'entreprise

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

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

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

La priorisation et le traitement des risques sont réexaminés au moins une fois par an, ou chaque fois que le contexte change. Le rapport ERM, qui offre une vue d'ensemble des principaux risques et de leurs plans de traitement respectifs, est examiné et validé par le PLS. Pour de plus amples informations, consulter la "Déclaration sur la gouvernance d'entreprise". Les principales conclusions et les résultats sont ensuite examinés par le Conseil d'administration.

Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice ERM, les **catégories** suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Croissance internationale du Groupe Proximus
- Capital humain : attrait, rétention et développement des talents
- Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts
- Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications – marché résidentiel
- Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises
- Risques réglementaires et juridiques
- Convergence des intérêts des actionnaires

Monétisation des investissements dans la fibre

La fibre optique est largement reconnue comme étant la technologie de connectivité fixe la plus performante et la plus pérenne. En plus d'offrir les vitesses d'envoi et de réception les plus élevées et une très faible latence, la technologie fibre est également hautement fiable et sécurisée. Proximus a pour ambition de fournir une couverture réseau gigabit à 100 % des locaux en Belgique, en maximisant la couverture en fibre optique, afin :

- de répondre aux besoins de connectivité actuels et futurs des clients (télétravail, maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de booster l'ARPU ;
- de conserver et d'accroître ses parts de marché parmi les clients résidentiels et entreprises ;
- d'attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale ;
- de simplifier le modèle économique et de réduire les coûts d'exploitation, en cessant la vente de connexions cuivre et en les supprimant progressivement dans un délai maximal de cinq ans après le déploiement de la fibre dans une zone donnée.

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

Ces dernières années, Proximus a considérablement augmenté ses investissements pour accélérer le déploiement d'un réseau à fibre optique performant, totalement 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. Proximus déploie elle-même son réseau fibre gigabit dans les zones à la plus forte densité de population. En 2021, afin d'étendre le déploiement aux zones de densité moyenne, Proximus a créé les joint-ventures Fiberklaar (en Flandre) et Unifiber (en Wallonie) avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure pour Fiberklaar et Eurofiber pour Unifiber). En juillet 2024, Proximus a acquis la pleine propriété de Fiberklaar afin de renforcer son autonomie stratégique et sa flexibilité dans le déploiement de la fibre en Flandre. Dans la Communauté germanophone, où la densité de population est généralement très faible, Proximus, Ethias et le gouvernement de la Communauté germanophone ont mis en place GoFiber, un partenariat public-privé sous la forme d'une joint-venture, en vue de déployer la fibre dans les villes et communes germanophones d'ici fin 2026.

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus dispose de la plus grande proportion de réseau de fibre optique jusqu'au domicile (Fiber-to-the-Home – FTTH) en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'investissement de Proximus en exerçant une pression sur les prix de gros et de détail, en compliquant l'échelonnement des prix et en exigeant une plus grande différenciation entre les offres. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune, ayant pour objet de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. La mise en place de Wyre a commencé à l'été 2023. Orange Belgium a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, et de 75 % de l'empreinte nationale d'ici à 2040. Digi a lancé une offre fibre en décembre 2024. Celle-ci se limite pour l'heure à certains quartiers de Bruxelles, mais l'entreprise a l'intention d'étendre rapidement la disponibilité de sa fibre optique, en visant deux millions de foyers d'ici deux ans.

Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration pour le déploiement de réseaux de fibres optiques en Flandre, afin d'améliorer l'accès aux réseaux gigabit à haut débit. Cette collaboration vise à accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre, afin de permettre à un plus grand nombre de consommateurs d'accéder aux réseaux gigabit à haut débit, tout en réduisant les travaux de génie civil. La réalisation de la collaboration dépend de la conclusion d'un accord final, de l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust, et de l'absence d'impacts réglementaires négatifs.

L'augmentation du nombre d'activations fibre et l'accélération du déploiement pourraient s'avérer complexes sur un marché du travail tendu (voir également "Capital humain : attrait, rétention et développement des talents"). Le déploiement d'autres travaux d'infrastructure pourrait avoir un impact négatif sur les capacités disponibles pour Proximus. La non-rétention des talents adéquats pourrait également entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient à leur tour de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de compétences cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs existants, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement. Proximus a notamment publié une charte de responsabilité sociétale pour le déploiement de la fibre en mars 2023.

La plupart des consommateurs belges non encore raccordés à la fibre ont déjà accès à une vitesse Internet plus élevée grâce à la VDSL ou au câble. Proximus atténue le risque d'une faiblesse de la demande en promouvant la fibre et ses avantages, notamment par des activités de marketing préalable au déploiement. Des campagnes publicitaires accompagnées de cas d'utilisation centrés sur le client ont créé une forte association de marque entre la fibre optique et Proximus. Afin de renforcer la supériorité technologique, la technologie fibre dépassant le gigabit avec une expérience à domicile améliorée a été déployée dans toutes les zones où la couverture fibre existe. La fibre est également disponible pour les clients des autres marques grand public de Proximus : Scarlet et Mobile Vikings.

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

Un risque de désabonnement pourrait apparaître en cas de problèmes d'expérience client lors de la migration depuis Proximus et d'autres opérateurs détenteurs d'une licence (Other Licensed Operators – OLO) vers la fibre. À titre d'exemple, des délais d'installation trop longs dans un contexte de forte demande et de manque de personnel disponible pourraient décourager les clients. La direction de Proximus surveille attentivement l'effort client lors de la migration vers la fibre ainsi que l'expérience client liée à la fibre. Elle n'hésite pas à prendre des mesures correctives, notamment avec des équipes dédiées à la migration vers la fibre et à l'expérience produit.

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un facteur important de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou toute incohérence entre les zones de déploiement pourrait avoir un impact sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra pleinement se matérialiser qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre dans une zone de déploiement donnée. Pour les quelques clients qui ne peuvent effectuer de migration vers la fibre, Proximus doit recourir à une technologie alternative. La suppression du cuivre est également un élément important de la feuille de route de Proximus en matière de développement durable. Tout retard en la matière affecterait à la fois la rentabilité et nos objectifs de développement durable. Ce risque est atténué par une planification minutieuse des migrations de clients et par l'affectation de ressources spécifiques, tant en termes de personnel que d'investissements IT.

Le FTTH est une activité réglementée en Belgique. Les prix et conditions d'accès au FTTH sont contrôlés et/ou fixés par l'organe de réglementation. Des décisions réglementaires défavorables ou négatives sur la tarification FTTH et/ou les conditions d'accès pourraient avoir un impact négatif sur le déploiement de la fibre en Belgique et risqueraient d'accroître la fracture numérique entre les zones urbaines denses et les zones moins denses, qui s'avéreraient trop coûteuses à couvrir.

Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus à travers Route Mobile, Telesign et BICS permet d'accéder à des marchés adjacents en croissance rapide dans l'écosystème des communications numériques. Ces activités internationales devraient représenter un important vecteur de croissance à l'avenir.

En mai 2024, le Groupe Proximus (via Proximus Opal) a acquis Route Mobile, entreprise mondiale spécialisée dans les services de plateforme de communication en tant que service (CPaaS), cotée aux indices boursiers NSE et BSE en Inde. Après une vente d'actions de Route Mobile pour se conformer à l'obligation du seuil de détention publique, Proximus détient une participation de 74,90 % dans Route Mobile. Les forces combinées de Route Mobile et de Telesign devraient permettre au Groupe Proximus de se muer en leader mondial dans les domaines de la CPaaS et de l'identité numérique grâce à la grande complémentarité de Route Mobile et de Telesign, tant en termes d'offre de produits que de couverture géographique.

En décembre 2024, Proximus a annoncé la création de Proximus Global, qui intègre BICS, Telesign et Route Mobile dans une même structure. Dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle, la totalité des actions de BICS ont été transférées de Proximus SA

à Proximus Opal, la filiale du Groupe Proximus détenant 100 % des parts de Telesign ainsi que la participation majoritaire dans Route Mobile. Fin 2024, Proximus Opal a officiellement changé de nom pour devenir Proximus Global. Une incapacité de réaliser les synergies attendues dans la nouvelle organisation, avec un modèle opérationnel rationalisé et une équipe de direction mondiale unifiée, limiterait la croissance de l'EBITDA du Groupe et sa capacité à générer de la valeur dans le futur.

Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, nous devons être capables de maintenir et de développer nos activités avec nos clients actuels tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. L'effet d'échelle sera un facteur de réussite clé face à une concurrence appelée à s'intensifier. Nous devons aussi pouvoir nous adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients.

Le marché de la CPaaS évolue d'une solution essentiellement basée sur les SMS vers une solution multicanal, incluant WhatsApp et le format RCS (Rich Communication Services – norme adoptée par les opérateurs de télécommunications comme successeur des SMS) aux côtés des SMS comme canaux de communication. Une incapacité à intégrer ces nouveaux canaux de communication à grande échelle pourrait avoir un impact négatif sur la croissance de l'EBITDA du Groupe.

Bien que Proximus Global soit considérée comme bien positionnée pour bénéficier de la croissance attendue des dépenses en matière de CPaaS, grâce au renforcement des capacités omnicanal et à une couverture géographique favorable résultant de l'acquisition de Route Mobile, les marchés dans lesquels Telesign et Route Mobile opèrent sont très compétitifs.

En raison de la fragmentation du marché et de la complexité de cet écosystème, la concurrence devrait encore s'intensifier. De nouveaux acteurs font leur apparition dans le secteur, et les concurrents existants cherchent également à étendre leurs services. Une consolidation des concurrents est également susceptible de désavantager le Groupe Proximus. En outre, à mesure que le Groupe s'ouvre aux marchés internationaux, il sera de plus en plus en concurrence avec des fournisseurs locaux et mondiaux de services de messagerie et de services de télécommunications à valeur ajoutée.

Les services d'identité numérique reposent sur des données acquises auprès de tiers. En cas d'augmentation substantielle du coût d'acquisition des données, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, occasionnant une réduction de la marge bénéficiaire. Le Groupe n'exerce par ailleurs aucun contrôle direct sur la qualité des données qu'il acquiert auprès de ses fournisseurs. Si la qualité des données se détériore au fil du temps, la couverture des produits d'identité numérique pourrait diminuer, voire rendre les produits non pertinents pour le client.

Si le Groupe ou ses fournisseurs de services tiers subissent une atteinte à la sécurité des données ou un incident réseau permettant ou perçu(e) comme permettant un accès non autorisé à ses solutions ou aux données personnelles de ses clients, cela pourrait lui valoir une publicité négative et sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation pourraient s'en trouver négativement affectés. En outre, une telle violation ou un tel incident (perçu(e)) pourrait donner lieu à des mesures coercitives, à des litiges, à des audits réglementaires ou gouvernementaux, à des enquêtes, à des demandes de renseignements et à des éléments de passif importants, ainsi qu'à une augmentation du nombre de demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

La prévalence croissante des attaques frauduleuses par hameçonnage basées sur l'IA représente un risque important pour l'efficacité des produits d'identité numérique. Ces attaques sophistiquées nécessitent des mises à jour et des améliorations continues des solutions, afin de s'assurer qu'elles restent robustes et capables d'atténuer les menaces émergentes.

Les activités de carrier de Proximus Global pourraient être mises à mal par un ralentissement de la croissance du marché de la messagerie et du roaming ou le déclin accéléré du marché de la voix. Proximus Global s'adapte à cet environnement en mettant son offre à niveau avec les technologies les plus récentes (roaming 5G autonome, par exemple). Elle s'adresse également à de nouveaux segments de clientèle (entreprises) et investit dans de nouveaux domaines de croissance (comme l'IdO, la sécurité ou la Data Intelligence). Ces investissements sont rendus possibles par des initiatives de réduction des coûts dans les activités traditionnelles et de base (automatisation, hiérarchisation des clients, etc.).

Des changements dans la situation politique d'une région ou d'un pays où le Groupe est actif, ou bien des changements dans les conditions géopolitiques générales, pourraient avoir un impact sur la performance financière des activités internationales du Groupe. Les conséquences directes et indirectes de conflits militaires, y compris des mesures potentielles prises par d'autres pays, restent imprévisibles et sont susceptibles de provoquer l'instabilité de l'économie mondiale ou d'avoir un impact négatif sur le commerce

mondial, les taux de change, les prix de l'énergie et les économies régionales, posant ainsi des risques significatifs pour les opérations et la performance financière du Groupe. L'enrôlement de civils dans l'armée ou l'imposition de sanctions pourraient également avoir un impact sur les activités.

Proximus Global est soumise à de nombreuses lois et réglementations (notamment les lois sur la concurrence et la protection de la vie privée en Europe et ailleurs). Le Groupe Proximus s'efforce de respecter strictement les règles et de mettre en place des contrôles rigoureux. Tout litige ou toute enquête réglementaire ou gouvernementale pourrait avoir des retombées négatives sur la réputation du Groupe. Les modifications réglementaires sont également susceptibles d'impacter ses revenus et sa rentabilité.

Enfin, la performance peut être affectée par des conditions économiques actuelles et futures échappant au contrôle du Groupe Proximus. Une récession peut ainsi augmenter le nombre de créances irrécouvrables. Ce risque est atténué par une gestion stricte du risque de crédit. Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe.

Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

Le marché belge du travail est actuellement tendu, avec un faible taux de chômage, surtout dans le nord du pays, ce qui allonge les délais de recrutement nécessaires pour un large éventail de profils, tels que les techniciens de terrain, les employés dans les shops ou les consultants ICT.

Pour atténuer ce risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement (campagnes, approches "always on" sur les réseaux sociaux, présence sur des sites d'emploi externes, événements, etc.). Proximus a par ailleurs diversifié ses canaux de recrutement : parmi les mesures introduites, citons la recommandation par les collaborateurs (et récompense en cas de recrutement effectif), les stages, les jobs d'étudiants, etc. Nous mettons également à profit nos liens étroits avec des partenaires externes, y compris des agences locales et des bureaux de recrutement, pour trouver les compétences dont nous avons besoin et développer de nouveaux réservoirs de ressources. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, jouera un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement, grâce au programme FLECS-MSP et à son évolution future, avec le recours direct à des travailleurs indépendants.

Notre filiale, Proximus Ada, soutient Proximus dans l'expansion de son vivier de talents en science des données, IA et cybersécurité. En outre, le transfert de nos activités informatiques B2B dans un environnement informatique animé et dynamique (comme détaillé à la section "Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises" ci-dessous) renforcera notre capacité à attirer des talents dans le domaine informatique. Proximus diversifie également sa recherche de talents sur le plan géographique, notamment à travers ses filiales serbes Proximus Doo et Telesign Doo. La clôture fructueuse de la transaction concernant Route Mobile a également ouvert de nouvelles perspectives en matière de recrutement de talents en Inde.

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

La mobilité interne au Groupe gagne en importance, un cadre dédié ayant été mis en place en 2024. Avec l'évolution du Groupe Proximus et l'internationalisation de ce dernier, des initiatives de synergies entre les équipes de recrutement ont vu le jour (salons de l'emploi communs, projets communs en matière de stages, par exemple) et continueront à être développées (programme de parrainage intragroupe, internationalisation du Graduate Program, etc.). Les actions de promotion de la mobilité interne ont permis à 738 collaborateurs de changer d'emploi au sein de la société en 2024.

Pour stimuler l'engagement des collaborateurs, la culture d'entreprise Think possible de Proximus encourage les méthodes de travail Agile pour davantage de responsabilisation, d'orientation client, de simplification et d'innovation. En outre, en2024, un nouveau système d'évaluation et un nouveau système de rémunération (c'est-à-dire un système d'augmentation salariale plus simple pour faciliter la mise en correspondance avec le marché, ainsi qu'un système de bonus optimisé) ont été introduits pour les employés de Proximus SA, conformément à la transformation culturelle souhaitée. Ces changements systémiques mettent davantage l'accent sur les performances en se fondant sur une confiance mutuelle et un retour d'information clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. 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. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Informations sociales".

Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

Les joint-ventures et les partenariats, combinés à une empreinte de plus en plus globale, offrent l'opportunité de gagner en échelle et de réduire les coûts d'exploitation par rapport à des opérations autonomes. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et des risques de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

Pour compenser les effets généraux de l'inflation, le Groupe Proximus met en œuvre une discipline stricte de maîtrise des coûts et des programmes de réduction des dépenses. Bien qu'en bonne voie pour atteindre son objectif de réduction des coûts pour la période 2019-2025, le Groupe Proximus verrait sa rentabilité chuter s'il était dans l'incapacité de concrétiser les économies restantes. Proximus explore en permanence des moyens d'améliorer et d'accélérer les réductions de coûts sans compromettre l'expérience client. Il s'agit notamment de tirer parti des solutions d'IA générative, de mettre en œuvre des initiatives de transformation du réseau (telles que la centralisation, la virtualisation et l'élimination progressive des anciens systèmes) et d'apporter des optimisations au travers du programme IT TCO (coût total de possession de l'IT) et des initiatives d'efficacité CAPEX (en se concentrant sur des améliorations dans le déploiement de la fibre optique et de la 5G et dans les renouvellements des connexions cuivre). Afin d'atténuer les pressions inflationnistes, nous entretenons des relations à long terme avec les fournisseurs, appliquons des protections contractuelles, procédons à des achats anticipés, établissons des stratégies multiples de recherche de talents et mettons en place des instruments de couverture des risques.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à une indexation salariale en 2024. Proximus SA amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées affecterait les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux de désabonnement est atténué par une stratégie "plus pour plus", les résultats commerciaux étant restés solides après les précédentes indexations de prix.

En partageant certaines parties de l'infrastructure du réseau mobile avec Orange Belgium, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge entre 2025 et 2026. Outre des coûts supplémentaires imprévus liés à la maintenance et à la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs à cet égard.

Bien que le secteur des télécommunications ait fait preuve de résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique risquerait d'entraîner une baisse des dépenses des clients, tant sur le marché des consommateurs que sur celui des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses.

L'évolution du taux de désabonnement 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. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés.

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

Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications – marché résidentiel

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

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

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

À la suite de la vente aux enchères des fréquences accordant des conditions favorables à un nouvel opérateur, Citymesh et l'opérateur roumain Digi ont uni leurs forces pour acquérir une partie du spectre et gérer leur réseau en joint-venture. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (Citymesh) et aux particuliers (Digi). Digi a commencé ses opérations commerciales en Belgique en décembre 2024 en proposant des tarifs mobiles bas, ainsi qu'une offre d'Internet fixe sur son propre réseau de fibre (limitée à environ 10.000 foyers au moment du lancement). Orange Belgium a immédiatement répondu à l'offre de Digi en lançant un tarif équivalent par l'intermédiaire de sa sous-marque "Hey!". L'environnement tarifaire pourrait se détériorer suite au lancement de Digi, et la croissance de l'ARPU pourrait être affectée négativement.

En août 2023, Proximus a conclu un accord avec Digi et Citymesh Connect sur les services wholesale mobiles, limités au réseau 4G, ainsi que sur l'infrastructure mobile. Digi vise à déployer son propre réseau mobile et à atteindre une couverture de 30 % de la population en 5G d'ici la fin de 2025. L'accord de vente wholesale atténue l'impact potentiel sur les revenus à court terme du Groupe Proximus par le biais des revenus de vente wholesale.

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 lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet également d'atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Proximus a également amélioré de manière constante ses propositions de valeur multi-play et a amélioré de manière structurelle l'expérience et le service client.

Outre la dynamique concurrentielle, l'évolution des besoins des clients, comme l'accélération du phénomène de "cord cutting" (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), pourrait affecter le chiffre d'affaires et la fidélité client, ainsi que le coût par client pour la TV digitale, en raison des frais fixes élevés. La concurrence des services de streaming fait grimper le coût de contenus exclusifs. Proximus atténue ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale, à une stratégie de partage de contenu pour les droits sportifs ainsi qu'à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming. La supériorité du réseau / produit et les services numériques pertinents accessibles sur la nouvelle application Proximus+, qui étend les fonctionnalités au-delà de la gestion des produits Proximus en incluant la mobilité, la consommation d'énergie, la gestion du budget et les activités dans les environs, contribuent à atténuer les risques liés à la fidélité des clients et à la pertinence de la marque.

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

Les performances financières nationales de Proximus pourraient être affectées par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devrait s'adapter rapidement et avec pertinence pour éviter ou limiter l'impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique – marché des entreprises

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

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

Sur un marché ICT hautement concurrentiel, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, a permis de mettre en place une marque forte en vue d'acquérir une position de leadership au Benelux. Avec l'ambition d'améliorer davantage ses offres informatiques et de tirer parti de son expertise de pointe dans des domaines tels que l'espace de travail, le cloud, le cloud souverain, la sécurité et l'IA, Proximus a transféré ses activités informatiques B2B à sa société affiliée, Proximus NXT IT, le 1er juillet 2024. Cette fusion permet de se concentrer davantage sur les aspects spécifiques du secteur ICT, en favorisant une identité B2B distincte et en renforçant son intégration avec l'écosystème d'affiliés et de partenaires de Proximus.

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

Risques réglementaires et juridiques

Proximus est une entreprise publique autonome qui a adopté la forme juridique d'une société anonyme de droit public belge. Elle est donc également régie par certaines dispositions du droit public et administratif belge. L'interaction entre les lois applicables à toutes les sociétés privées à responsabilité limitée et les dispositions et principes spécifiques du droit public et administratif a, par le passé, présenté et peut continuer à présenter des difficultés d'interprétation et peut donner lieu à des incertitudes juridiques pour Proximus.

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les réglementations et prescrits fiscaux, y compris ceux imposés par les pays étrangers et l'UE, ainsi qu'avec les lois sociales.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel évolue Proximus, de même que les coûts de conformité, augmentent en raison de nouvelles lois et réglementations. 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, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, pourrait avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de coûts encourus à travers la mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation

et à des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

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

L'issue des litiges en cours impliquant Proximus avec ou devant les instances gouvernementales belges pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus provenant de l'acquisition de données, étant donné que Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter l'augmentation des coûts associée sur ses clients. Il en résulterait une réduction de la marge bénéficiaire pour Telesign.

Convergence des intérêts des actionnaires

Proximus pourrait être influencée par l'État belge, dont les intérêts ne correspondent pas toujours à ceux des autres actionnaires et créanciers de Proximus.

En tant qu'actionnaire majoritaire, l'État belge a le pouvoir de déterminer les questions soumises au vote des actionnaires, y compris la capacité d'influencer l'issue de certaines actions de l'entreprise telles que la politique de dividendes, les fusions et autres transactions extraordinaires. L'État belge a également le pouvoir de nommer et de révoquer les administrateurs, mais il doit se conformer aux exigences légales et statutaires, telles que la nomination d'administrateurs indépendants. Les intérêts de l'État belge concernant les nominations d'administrateurs, la politique de dividendes, les fusions et d'autres questions, ainsi que les facteurs qu'il prend en compte dans l'exercice de ses votes, pourraient différer de ceux des autres actionnaires ou créanciers de Proximus.

Les périodes d'incertitude politique sont de nature à nuire à l'alignement stratégique entre Proximus et son actionnaire majoritaire et peuvent peser sur les relations de Proximus avec d'autres parties prenantes.

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 cybersécurité, 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 ses capacités 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.

Cette approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges en matière de télécommunications et d'infrastructures critiques. Elle se traduit principalement par l'élaboration de plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise concernant des menaces telles que les coupures de courant, les attaques par rançongiciel ou les 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 afin de minimiser l'impact pour les clients dans l'éventualité de tels 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 rapporté chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Sécurité

La vulnérabilité accrue au niveau mondial ainsi que les menaces et cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de produits, services, systèmes et réseaux. Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril.

Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Plusieurs mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance de plans d'urgence.

Le programme de cybersécurité de Proximus met fortement l'accent sur la gestion de l'identité et de l'accès pour les utilisateurs privilégiés, utilisateurs professionnels, partenaires et fournisseurs, sur la sécurisation de l'infrastructure critique de Proximus, comme les API, les clouds privés et publics et la protection contre les attaques DDoS, sur la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués (tels que les ransomwares) et sur l'expansion des capacités de surveillance et de détection. La puissance de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique est également de plus en plus intégrée dans la stratégie de cybersécurité de Proximus.

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP), qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les cybermenaces. Proximus est membre actif de plusieurs groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de se maintenir au courant des dernières menaces. Une collaboration avec et par l'intermédiaire des groupes d'experts de la plateforme des opérateurs européens dans les télécoms (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et de FIRST a été établie à cet égard.

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

De plus amples informations sur la protection des données et de la vie privée sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Protection des données".

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de ses partenariats avec des fournisseurs pour la fourniture des équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. L'instabilité mondiale, les perturbations logistiques, les crises énergétiques, les catastrophes naturelles liées au climat, etc. augmentent le risque pour la résilience de notre chaîne d'approvisionnement.

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

Nous atténuons les risques par une gestion multisourcing et de Tier 2, l'amélioration de la gestion des stocks (système de commande avancé, amélioration des prévisions, etc.), la réduction de la demande et la réingénierie de nos produits et processus. Nous avons amélioré notre gestion des relations fournisseurs de manière à pouvoir évaluer en permanence les risques avec nos fournisseurs partenaires, réduire ainsi la vulnérabilité et garantir au final la continuité. Nos relations avec nos principaux fournisseurs sont évaluées et documentées au moyen de rapports de réunion et d'enquête, qui définissent les stratégies communes.

Nous surveillons en permanence les risques au moyen d'un SCRM (Supply Chain Risk Management) développé par Sphera, alertant les parties prenantes appropriées en cas de perturbation dans la chaîne des fournisseurs.

EcoVadis procède à des évaluations des performances en matière de développement durable, à des évaluations des risques et à des audits pour les fournisseurs directs nationaux, tandis que les principaux fournisseurs mondiaux sont soumis à ces processus dans le cadre de l'initiative Joint Alliance for CSR (JAC).

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

Grâce à notre surveillance active et à nos mesures d'atténuation des risques, la chaîne d'approvisionnement de Proximus s'est avérée résiliente lors des crises précédentes, ce qui a permis de limiter l'impact financier.

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, Proximus figure parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion fibre dans son réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre connectant ses bornes de distribution et une augmentation massive du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Face à l'augmentation des besoins des clients, nous prévoyons une hausse continue de la consommation de données sur nos réseaux pour l'année à venir, à des vitesses beaucoup 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 nos 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 2024, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à 5 reprises.

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 ;
- examiner 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 ;
- améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

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 décisions du Comité de gestion des risques et conformité ont été rapportées au Proximus Leadership Squad et au Comité d'Audit et de Supervision.

Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes 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 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.

Les activités de l'Audit interne sont fondées sur une évaluation continue des risques commerciaux perçus. L'Audit interne dispose d'un accès total et illimité à toutes les activités, à tous les documents / enregistrements, à toutes les propriétés et à tous les membres du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

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

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

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

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 Proximus 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 cette analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

La complexité croissante de l'environnement juridique et réglementaire, en particulier dans le contexte d'activités internationales, présente des risques pour le reporting financier. Des exigences contradictoires entre les lois nationales, étrangères et supranationales sont susceptibles de compliquer les efforts de conformité, d'accroître la probabilité de déclarations inexactes et d'affecter l'intégrité et la précision de nos 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 informatiques, 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 et 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.

Rapports des auditeurs et déclaration de responsabilité de la direction

Deloitte.

Proximus SA de droit public

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public

A l'assemblée générale des actionnaires

Dans le cadre de notre mission légale d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public (la « société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 17 avril 2024, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit, pour réaliser une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du groupe, incluse dans la section Rapport de Durabilité du Rapport Annuel Intégré au 31 décembre 2024 et pour l'exercice clos à cette date (l'« information consolidée en matière de durabilité »).

Notre mandat viendra à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2024. Nous avons effectué notre mission d'assurance sur l'information consolidée en matière de durabilité pour la première fois pendant la période du rapport actuelle .

Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du groupe.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information consolidée en matière de durabilité du groupe, dans tous ses aspects significatifs :

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS)) ;
- n'a pas été établie conformément au processus mis en œuvre par le groupe (« le processus ») pour déterminer l'information consolidée en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes comme indiqué dans la note « Informations générales » ;
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement taxonomie »), relatives à la publication des informations reprises dans la sous-section Taxonomie européenne de la partie en matière d'environnement de l'information consolidée en matière de durabilité.

Fondement de la conclusion

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (Révisée), Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique (« ISAE 3000 (Révisée) »), telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport « Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que nous concevions, mettions en œuvre et assurions le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés du groupe, les explications et informations requises pour notre mission d'assurance limitée.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Autres points

L'étendue de nos travaux se limite à l'assurance concernant les informations consolidées en matière de durabilité du groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2024 et ne s'étend pas aux informations relatives aux chiffres comparatifs inclus dans les informations consolidées en matière de durabilité.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité

L'organe d'administration est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un processus et de la publication de ce processus dans la note "Informations générales" de l'information consolidée en matière de durabilité. Cette responsabilité inclut :

- la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les relations d'affaires du groupe et le développement d'une compréhension des parties prenantes concernées ;
- l'identification des impacts réels et potentiels (négatifs et positifs) liés aux questions de durabilité, ainsi que des risques et des opportunités qui affectent, ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils affecteront, la situation financière du groupe, ses performances financières, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou le coût de son capital à court, moyen ou long terme ;
- l'évaluation du caractère significatif des impacts, des risques et des opportunités identifiés en matière de durabilité, en sélectionnant et en appliquant des seuils appropriés ; et
- la formulation d'hypothèses et des estimations raisonnables au vu des circonstances.

L'organe d'administration est également responsable de l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le processus,

- conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris aux normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) ;
- en respectant les obligations de l'article 8 du Règlement taxonomie relatives à la publication des informations reprises dans la sous-section Taxonomie européenne de la partie en matière d'environnement de l'information consolidée en matière de durabilité.

Cette responsabilité comprend :

- la conception, la mise en œuvre et le maintien des contrôles internes que l'organe d'administration juge nécessaires pour permettre l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité exempte d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur ; et
- la sélection et l'application de méthodes appropriées de publication de l'information en matière de durabilité et la formulation d'hypothèses et d'estimations raisonnables au vu des circonstances.

Le comité d'audit est responsable de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité du groupe.

Limites inhérentes à la l'établissement de l'information en matière de durabilité

En publiant des informations prospectives conformément aux ESRS, l'organe d'administration est tenu de préparer les informations prospectives sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et des actions futures possible du groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévus et ces écarts pourraient être significatifs.

Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information consolidée en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information consolidée en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Ces procédures, auxquelles nous renvoyons à la section « Résumé des travaux effectués » sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans le cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans les informations consolidées de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, concernent l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions du groupe. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives de l'informations consolidée en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information consolidée en matière de durabilité, en ce qui concerne le processus, sont les suivantes :

- L'acquisition d'une compréhension du processus, mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du processus, y compris sur le résultat du processus ; and
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le processus est cohérent avec la description de ce processus par le groupe comme indiqué dans la note « Informations générales ».

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information consolidée en matière de durabilité sont les suivantes :

- Prendre connaissance de l'environnement de contrôle du groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de contrôle spécifiques, acquérir des éléments probants sur leur mise en oeuvre ou tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place ;
- Identifier les domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité. 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.

Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l'information consolidée en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le processus, nous avons :

- acquis une compréhension du processus en :
  - effectuant des demandes de renseignement pour comprendre les sources d'information utilisées par la direction (par exemple, l'engagement des parties prenantes, les plans d'affaires et les documents de stratégie) ; et en
  - examinant la documentation interne du groupe relative à son processus ; et
- Évalué si les preuves obtenues à partir de nos procédures concernant le processus mis en œuvre par le groupe étaient cohérentes avec la description du processus présentée dans la note “Informations générales”.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne les informations consolidées en matière de durabilité, nous avons :

- acquis une compréhension des processus de reporting du groupe concernant l'établissement de son information consolidée en matière de durabilité mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l efficacité du contrôle interne du groupe ;
- évalué si les informations identifiées par le processus sont incluses dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- évalué si la structure et l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité ont été établies conformes aux ESRS ;
- effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon d'informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- rapproché des informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité avec les informations correspondantes dans les états financiers et le Rapport Annuel Intégré ;
- Obtenus des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative aux responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée de durabilité ;
- Compris le processus d'identification des activités économiques éligibles à la taxonomie et des activités économiques alignées sur la taxonomie, ainsi que les informations correspondantes dans l'information consolidée en matière de durabilité ;

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée et notre cabinet est resté indépendant vis-à-vis du groupe au cours de notre mandat.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par Koen Neijens

Annexe

Table des matières ESRS 428

Appendice B 458

Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 461

Contribution aux ODD 463

Table des matières ESRS

Légende des couleurs utilisées : Identification des points de données volontaires

ESRS 2 - Informations générales à publier

Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité

ID	Localisation dans le rapport annuel
BP-1_01-03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Périmètre du reporting de durabilité
BP-1_04	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Périmètre du reporting de durabilité - Informations sur la chaîne de valeur
BP-1_05-06	Non applicable.

Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

ID	Localisation dans le rapport annuel
BP-2_01-02	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Horizons temporels et sous les chapitres si nécessaire
BP-2_03-08	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Estimations et sous les chapitres si nécessaire
BP-2_09	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses et sous les chapitres si nécessaire
BP-2_10-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses et sous les chapitres si nécessaire
BP-2_13-15	Non applicable
BP-2_16-17	Non applicable. La directive CSRD et les normes ESRS représentent l'unique cadre de durabilité appliqué.
BP-2_18-19	Information non obligatoire
BP-2_20	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses et sous les chapitres si nécessaire
BP-2_21-27	Non applicable, car Proximus compte plus de 750 collaborateurs.

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

ID	Localisation dans le rapport annuel
GOV-1_01-02	Gouvernance - Déclaration de gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration
GOV-1_03	Non applicable du fait que Proximus n'a pas de représentant du personnel au sein de son Conseil d'Administration.
GOV-1_04	Le Groupe Proximus en bref - Aperçu de la gouvernance - Conseil d'Administration
GOV-1_05-07	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration
GOV-1_08	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités
GOV-1_09	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités - Gouvernance ESG des entreprises

GOV-1_10-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités - Gouvernance ESG opérationnelle
GOV-1_13	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités
GOV-1_14	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités - Gouvernance ESG opérationnelle
GOV-1_15-17	Le Groupe Proximus en bref - Aperçu de la gouvernance - Conseil d'Administration

Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes

ID	Localisation dans le rapport annuel
GOV-2_01	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Gouvernance ESG des entreprises
GOV-2_02	Pas encore disponible
GOV-2_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Aperçu des impacts, risques et opportunités
GOV-2_04	Information non obligatoire

Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation

ID	Localisation dans le rapport annuel
GOV-3_01-06	Gouvernance - Rapport de rémunération - Rémunération du Conseil d'Administration et du Comité de direction

Déclaration sur la diligence raisonnable

ID	Localisation dans le rapport annuel
GOV-4_01	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation

Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité

ID	Localisation dans le rapport annuel
GOV-5_01-02	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Gestion des risques et contrôles internes relatifs au reporting de durabilité
GOV-5_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Principaux défis Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Gestion des risques et contrôles internes relatifs au reporting de durabilité
GOV-5_04-05	Rapport de durabilité - Informations générales - Gouvernance de durabilité - Gestion des risques et contrôles internes relatifs au reporting de durabilité et sous le chapitre relatif à la gestion des risques

Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
SBM-1_01-02	Rapport sur nos activités
SBM-1_03-04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
SBM-1_05	Non applicable
SBM-1_06-08	Non applicable. Sera publié dès que les secteurs ESRS seront disponibles.
SBM-1_09-20	Non applicable

SBM-1_21-23	Pas encore disponible.
SBM-1_24	Non applicable
SBM-1_25-28	Le Groupe Proximus en bref - Modèle de création de valeur Rapport de durabilité - Informations générales - Notre chaîne de valeur

Intérêts et points de vue des parties intéressées

ID	Localisation dans le rapport annuel
SBM-2_01-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes
SBM-2_08-11	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Prochaines étapes
SBM-2_12	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Engagement avec les clients Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Engagement des collaborateurs

Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique

ID	Localisation dans le rapport annuel
SBM-3_01-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Impacts, risques et opportunités
SBM-3_08	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus - Analyse de la matérialité de l'impact et de la matérialité financière
SBM-3_09	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
SBM-3_10	Pas encore disponible
SBM-3_11	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats
SBM-3_12	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Matrice de matérialité

Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants

ID	Localisation dans le rapport annuel
IRO-1_01	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus - Périmètre de l'analyse
IRO-1_02	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus
IRO-1_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus - Périmètre de l'analyse
IRO-1_04	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité
IRO-1_05	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus - Identification des enjeux et des impacts, des risques et des opportunités associés
IRO-1_06-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus - Analyse de la matérialité de l'impact et de la matérialité financière
IRO-1_13-14	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus
IRO-1_15	Non applicable

Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise

ID	Localisation dans le rapport annuel
IRO-2_01-03	Non applicable
IRO-2_04-12	Information non obligatoire
IRO-2_13	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité

Exigence de publication minimum sur les politiques et les actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-P	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Politiques" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel.
MDR-A	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Agir sur les impacts" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel.
MDR-T	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Objectifs stratégiques" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel.
MDR-M	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Performance" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel.

ESRS E1 - Changement climatique

Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.GOV-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance

Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-1_01	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-1_02	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
E1-1_03	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-1_04-06	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées aux plans d'action pour le développement durable
E1-1_07	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique - Notre vision
E1-1_08	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Taxonomie de l'UE
E1-1_09-11	Non applicable
E1-1_12	Non applicable, car Proximus n'est pas exclue des Paris-Aligned Benchmarks.
E1-1_13-15	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-1_16	Non applicable

Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

ID	Locatio in AR
E1.SBM-3_01	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique
E1.SBM-3_02-05	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique
E1.SBM-3_06	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique
E1.SBM-3_07	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique

Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.IRO-1_01	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Aperçu des impacts, risques et opportunités
E1.IRO-1_02	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique
E1.IRO-1_03-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Aperçu des impacts, risques et opportunités
E1.IRO-1_08	Rapport de durabilité - Informations générales - Changement climatique - Introduction - Risque de transition et risque physique
E1.IRO-1_09-15	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Aperçu des impacts, risques et opportunités
E1.IRO-1_16	Pas encore disponible

Politiques mises en place pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation au changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Politiques

Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-2_01	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-P_07	Non applicable
E1.MDR-P_08	Information non obligatoire

Actions et ressources liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation au changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-A_01-05	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1.MDR-A_06-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible
E1.MDR-A_08	Information non obligatoire
E1.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-A_13	Non applicable
E1.MDR-A_14	Information non obligatoire

Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-3_01	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-3_02	Information non obligatoire
E1-3_03-05	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-3_06-08	Pas encore disponible

Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-T_01-13	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques

Information à fournir si Proximus n'a pas fixé d'objectifs mesurables axés sur les résultats

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
E1.MDR-T_16-19	Non applicable

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1.MDR-M_01-02	Sous-section "Performance" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel
E1.MDR-M_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Nos priorités

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-4_01	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Politiques / Atténuation du changement climatique et énergie - Contexte Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Adaptation au changement climatique - Objectifs stratégiques
E1-4_02	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-4_03	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_04-05	Non applicable
E1-4_06-07	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-4_08-11	Non applicable

E1-4_12-13	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_14	Non applicable
E1-4_15-16	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_17	Non applicable
E1-4_18	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
E1-4_19	Information non obligatoire
E1-4_20	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Méthode de calcul de nos émissions de GES et de notre empreinte énergétique
E1-4_21	Non applicable
E1-4_22	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
E1-4_23	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-4_24	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Nos impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique

Consommation d'énergie et mix énergétique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-5_01-09	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-5_10-14	Non applicable
E1-5_15-17	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-5_18-21	Non applicable
E1-5_22-23	Information non obligatoire

Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-6_01-04	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_05	Non applicable
E1-6_06-07	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_08	Non applicable
E1-6_09-14	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_15	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Méthode de calcul de nos émissions de GES et de notre empreinte énergétique
E1-6_16	Non applicable
E1-6_17-18	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_19	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie

E1-6_20	Information non obligatoire
E1-6_21-23	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-6_24	Non applicable
E1-6_25	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_26-27	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Méthode de calcul de nos émissions de GES et de notre empreinte énergétique
E1-6_28	Non applicable
E1-6_29	Rapport de durabilité - Environnement - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Définitions et méthodes comptables
E1-6_30-35	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre

Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-7_01-09	Non applicable
E1-7_10-11	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-7_12	Non applicable
E1-7_13	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-7_14-15	Non applicable
E1-7_16	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-7_17-19	Non applicable
E1-7_20	Pas encore disponible
E1-7_21-25	Non applicable

Tarification interne du carbone

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-8_01-09	Non applicable

Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E1-9_01-11	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_12-13	Information non obligatoire
E1-9_14-23	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_24-28	Information non obligatoire
E1-9_29-35	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_36-38	Information non obligatoire
E1-9_39-44	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

ESRS E2 - Pollution

Description des procédures de recensement et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants en matière de pollution

ID	Location in AR
E2.IRO-1_01-15	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information ne sont pas significatives sur la base de l'Analyse de double matérialité.

ESRS E3 - Ressources aquatiques et marines

Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés aux ressources aquatiques et marines

ID	Location in AR
E3.IRO-1_01-15	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information ne sont pas significatives sur la base de l'Analyse de double matérialité.

ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes

Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes

ID	Location in AR
E4.IRO-1_01-15	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information ne sont pas significatives sur la base de l'Analyse de double matérialité.

ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire

Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.IRO-1_01	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Impacts, risques et opportunités
E5.IRO-1_02	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels de Proximus liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-P_07	Non applicable
E5.MDR-P_08	Information non obligatoire

Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-1_01-02	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Politiques
E5-1_03-04	Information non obligatoire

Actions et ressources liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation au changement climatique

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-A_01-05	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Plans d'action
E5.MDR-A_06-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Allocations financières aux plans d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible
E5.MDR-A_08	Information non obligatoire
E5.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Allocations financières aux plans d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-A_13	Non applicable
E5.MDR-A_14	Information non obligatoire

Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-2_01-10	Information non obligatoire

Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-T_01-13	Non applicable en l'absence d'objectifs mesurables à ce stade

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
E5.MDR-T_16-19	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5.MDR-M_01-02	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance
E5.MDR-M_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Nos priorités

Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-3_01-04	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Objectifs stratégiques
E5-3_05	Non applicable
E5-3_06-07	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Flux sortant - Déchets
E5-3_08-09	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Objectifs stratégiques
E5-3_10-12	Information non obligatoire
E5-3_13	Non applicable

Ressources entrantes

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-4_01-06	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Flux de ressources entrants
E5-4_07	Information non obligatoire
E5-4_08	Non applicable

Ressources sortantes

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-5_01-06	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Flux sortants
E5-5_07-17	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Déchets
E5-5_18	Information non obligatoire

Incidences financières escomptées des incidences, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

ID	Localisation dans le rapport annuel
E5-6_01-04	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E5-6_05-06	Information non obligatoire

ESRS S1 - Effectifs de l'entreprise

Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.SBM-2_01-03	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes
S1.SBM-3_01-02	Rapport de durabilité - Notre personnel - Collaborateurs et non-collaborateurs : définitions
S1.SBM-3_03-05	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Résultats - Impacts, risques et opportunités
S1.SBM-3_06-12	Non applicable

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Proximus

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-P_07	Non applicable
S1.MDR-P_08	Information non obligatoire

Politiques liées aux effectifs de l'entreprise

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-1_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques
S1-1_02	Information non obligatoire
S1-1_03-09	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Politiques
S1-1_10-11	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Politiques
S1-1_12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Objectifs stratégiques
S1-1_13	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Politiques
S1-1_14-22	Information non obligatoire

Processus d'interaction au sujet des incidences avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-2_01-04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement du personnel
S1-2_05	Non applicable car Proximus n'a pas signé d'accord-cadre global ou d'autres accords avec les représentants du personnel.
S1-2_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement du personnel
S1-2_07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Agir sur les impacts
S1-2_08	Non applicable
S1-2_09-15	Information non obligatoire

Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-3_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Santé et sécurité des travailleurs - Processus visant à remédier aux impacts négatifs
S1-3_02	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Plan d'action - Mécanismes de signalement Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement du personnel
S1-3_03-04	Information non obligatoire
S1-3_05	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement du personnel
S1-3_06	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement
S1-3_07	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Performance - Indicateurs de culture d'entreprise
S1-3_08-09	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement
S1-3_10	Non applicable
S1-3_11	Information non obligatoire

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Proximus

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-A_01-05	Dans le chapitre de l'enjeu matériel
S1.MDR-A_06-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible Information non obligatoire
S1.MDR-A_08	Information non obligatoire
S1.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-A_13	Non applicable
S1.MDR-A_14	Information non obligatoire

Actions concernant les incidences importantes, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise, et efficacité de ces actions et approches

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-4_01-04	Dans chaque section relative à un enjeu matériel
S1-4_05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Gouvernance des ressources humaines
S1-4_06-07	Dans chaque section relative à un enjeu matériel

S1-4_08	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Santé et sécurité des travailleurs - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Diversité et inclusion - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs - Agir sur les impacts
S1-4_09	Sous-sections "Ressources et responsabilités" dans les sections relatives aux enjeux matériels
S1-4_10-18	Information non obligatoire
S1-4_19	Non applicable
S1-4_20	Information non obligatoire

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de Proximus

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-T_01-13	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Santé et sécurité des travailleurs - Objectifs stratégiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Objectifs stratégiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
S1.MDR-T_16-19	Dans le chapitre de l'enjeu matériel

Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-5_01-03	Non applicable
S1-5_04-06	Information non obligatoire

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1.MDR-M_01-02	Sous-section "Performance" de chaque chapitre relatif à un enjeu matériel
S1.MDR-M_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Nos priorités

Caractéristiques des salariés de l'entreprise

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-6_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-6_02-03	Non applicable
S1-6_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-6_05-06	Non applicable
S1-6_07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance

S1-6_08	Non applicable
S1-6_09-10	Non applicable
S1-6_11-16	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-6_17	États financiers consolidés - Annexe 1 : Informations sur l'entreprise
S1-6_18-20	Information non obligatoire

Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-7_01-10	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

Couverture des négociations collectives et dialogue social

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-8_01	Rapport de durabilité - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance Disposition de mise en œuvre progressive appliquée pour les pays hors EEE
S1-8_02	Rapport de durabilité - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance Disposition de mise en œuvre progressive appliquée pour les pays hors EEE
S1-8_03	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée pour les pays n'appartenant pas à l'EEE et sera communiquée en 2025.
S1-8_04-05	Information non obligatoire
S1-8_06	Rapport de durabilité - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance Disposition de mise en œuvre progressive appliquée pour les pays hors EEE
S1-8_07	Rapport de durabilité - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance Disposition de mise en œuvre progressive appliquée pour les pays hors EEE
S1-8_08	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

Métriques de diversité

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-9_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Performance

Salaire décents

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-10_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-10_02-03	Non applicable
S1-10_04	Information non obligatoire

Protection sociale

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-11_01-09	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

Personnes handicapées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-12_01	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
S1-12_02	Information non obligatoire
S1-12_03	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

Métriques de la formation et du développement des compétences

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-13_01-04	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
S1-13_05-07	Information non obligatoire

Métriques de santé et de sécurité

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-14_01-05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Santé et sécurité des travailleurs - Performance
S1-14_06-07	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
S1-14_08-12	Information non obligatoire

Métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-15_01-04	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025

Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-16_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-16_02-03	Gouvernance - Rapport de rémunération - Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise
S1-16_04-07	Information non obligatoire

Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme

ID	Localisation dans le rapport annuel
S1-17_01-02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Performance
S1-17_03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance
S1-17_04	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement
S1-17_05-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Performance
S1-17_07	Non applicable
S1-17_08-11	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performance

S1-17_12	Non applicable, car aucun incident lié aux droits de l'Homme n'a été répertorié, et par conséquent, aucune amende, pénalité ou compensation n'a été imposée
S1-17_13-14	Information non obligatoire

ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur

Incidences, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle économique

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.SBM-2_01-03	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes
S2.SBM-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Contexte
S2.SBM-3_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs - Identification des risques
S2.SBM-3_05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Impacts, risques et opportunités
S2.SBM-3_06	Non applicable, car aucun impact positif n'a été identifié
S2.SBM-3_07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Impacts, risques et opportunités
S2.SBM-3_08	Non applicable
S2.SBM-3_09	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Impacts, risques et opportunités

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-P_07	Non applicable
S2.MDR-P_08	Information volontaire

Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2-1_01-02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Fournisseurs et travailleurs dans la chaîne de valeur
S2-1_04-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_07	Information non obligatoire
S2-1_08	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_09	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S2-1_10-11	Information non obligatoire

Processus d'interaction au sujet des incidences avec les travailleurs de la chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2-2_01-07	Non applicable
S2-2_08	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Fournisseurs et travailleurs dans la chaîne de valeur
S2-2_09	Information non obligatoire

Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs
S2-3_04	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement
S2-3_05	N'est pas suivi pour le Groupe Proximus
S2-3_06	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement
S2-3_07	Non applicable, car il existe des moyens de faire part de ses préoccupations.
S2-3_08-12	Information non obligatoire

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels de Proximus liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-A_01-05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs
S2.MDR-A_06-07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Ressources et responsabilités
S2.MDR-A_08	Information non obligatoire
S2.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-A_13	Non applicable
S2.MDR-A_14	Information volontaire

Actions concernant les incidences importantes sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2-4_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs
S2-4_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Performance

S2-4_05-08	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs
S2-4_09	Non applicable, car aucune opportunité n'a été identifiée.
S2-4_10	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs
S2-4_11	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S2-4_12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Ressources et responsabilités
S2-4_13-18	Information non obligatoire

Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2-5_01-03	Non applicable car il n'y a pas encore d'objectifs mesurables
S2-5_04-06	Information non obligatoire

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés aux travailleurs de la chaîne de valeur

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-T_01-13	Non applicable en l'absence d'objectifs mesurables à ce stade

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
S2.MDR-T_16	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Objectifs stratégiques
S2.MDR-T_17-19	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Performance

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S2.MDR-M_01-02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur - Performance
S2.MDR-M_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Nos priorités

ESRS S3 - Communautés touchées

Incidences, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle économique

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.SBM-2_01-03	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes
S3.SBM-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Contexte
S3.SBM-3_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Impacts, risques et opportunités

S3.SBM-3_05	Non applicable, car aucun impact positif n'a été identifié
S3.SBM-3_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Impacts, risques et opportunités
S3.SBM-3_07	Non applicable
S3.SBM-3_08	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Impacts, risques et opportunités

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés affectées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-P_07	Non applicable
S3.MDR-P_08	Information volontaire

Politiques relatives aux communautés touchées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3-1_01	Non applicable
S3-1_02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques
S3-1_03	Non applicable
S3-1_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus d'engagement avec les communautés locales
S3-1_05-07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques
S3-1_08-09	Information volontaire

Processus d'interaction au sujet des incidences avec les communautés touchées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3-2_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus d'engagement avec les communautés locales
S3-2_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Ressources et responsabilités
S3-2_05	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - La société au sens large
S3-2_06-08	Non applicable
S3-2_09	Information non obligatoire

Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux communautés touchées de faire part de leurs préoccupations

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3-3_10	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs
S3-3_11-12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Canaux de communication des préoccupations des communautés locales
S3-3_13	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus
S3-3_14	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Actions visant à améliorer la communication avec les autorités locales et à répondre à leurs préoccupations

S3-3_15	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs
S3-3_16	Non applicable
S3-3_17-21	Information non obligatoire

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels de Proximus liés aux communautés affectées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-A_01-07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs
S3.MDR-A_08	Information non obligatoire
S3.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs

Actions concernant les incidences importantes sur les communautés touchées, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les communautés touchées, et efficacité de ces actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3-4_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Actions visant à améliorer la communication avec les autorités locales et à répondre à leurs préoccupations Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Réponse aux préoccupations potentielles de santé et de sécurité dans le domaine des champs électromagnétiques
S3-4_07	Non disponible
S3-4_08-10	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Actions visant à améliorer la communication avec les autorités locales et à répondre à leurs préoccupations Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Réponse aux préoccupations potentielles de santé et de sécurité dans le domaine des champs électromagnétiques
S3-4_11	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S3-4_12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Ressources et responsabilités
S3-4_13-19	Information non obligatoire

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-A_13	Non applicable
S3.MDR-A_14	Information non obligatoire

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés affectées

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-T_01-13	Non applicable car il n'y a pas encore d'objectifs mesurables

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
S3.MDR-T_16-19	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Actions visant à améliorer la communication avec les autorités locales et à répondre à leurs préoccupations

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3.MDR-M_01-03	Non applicable

Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants

ID	Localisation dans le rapport annuel
S3-5_01-03	Non applicable
S3-5_04-06	Information non obligatoire

ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finals

Incidences, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle économique

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.SBM-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Contexte Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Contexte Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Contexte
S4.SBM-3_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Impacts, risques et opportunités Non applicable à la cybersécurité. Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Impacts, risques et opportunités
S4.SBM-3_05	Non applicable à la protection des données. Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Agir sur les impacts
S4.SBM-3_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Impacts, risques et opportunités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Impacts, risques et opportunités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Impacts, risques et opportunités
S4.SBM-3_07	Non applicable à la protection des données et à la cybersécurité. Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Impacts, risques et opportunités
S4.SBM-3_08	Non applicable à la protection des données, à la cybersécurité et à l'inclusion digitale.

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Politiques Non applicable à l'inclusion digitale.

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-P_07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Politiques
S4.MDR-P_08	Information non obligatoire

Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finals

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4-1_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Politiques Non applicable à l'inclusion digitale.
S4-1_02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_03	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_04	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients
S4-1_05	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Politiques
S4-1_07	Pas encore disponible
S4-1_08-09	Information non obligatoire

Processus d'interaction au sujet des incidences avec les consommateurs et utilisateurs finals

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4-2_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions sur les impacts
S4-2_02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts - Collaboration avec des partenaires Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts - Sensibilisation et éducation des collaborateurs, des clients et de la société au sens large Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions sur les impacts
S4-2_03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions sur les impacts
S4-2_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients
S4-2_05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance

S4-2_06	Non applicable à la protection des données et à la cybersécurité. Pas encore disponible pour Inclusion digitale.
S4-2_07	Non applicable à la protection des données, à la cybersécurité et à l'inclusion digitale.
S4-2_08-09	Information non obligatoire

Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finals de faire part de leurs préoccupations

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4-3_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Agir sur les impacts
S4-3_02-03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients
S4-3_04-05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients
S4-3_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Engagement auprès des consommateurs et des utilisateurs finaux Non applicable à la cybersécurité. Pas encore disponible pour l'inclusion digitale.
S4-3_07	Non applicable à la protection des données, à la cybersécurité et à l'inclusion digitale.
S4-3_08-13	Information non obligatoire

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et aux utilisateurs finaux

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-A_01-05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Agir sur les impacts
S4.MDR-A_06-07	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts - Corporate Cyber Security Program
S4.MDR-A_08	Information non obligatoire
S4.MDR-A_09-10	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées au plan d'action pour le développement durable Le lien avec les états financiers consolidés n'est pas encore disponible Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts - Corporate Cyber Security Program
S4.MDR-A_11-12	Non applicable

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-A_13	Non applicable
S4.MDR-A_14	Information non obligatoire

Actions concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finals, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les consommateurs et utilisateurs finals, et efficacité de ces actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4-4_01	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Agir sur les impacts
S4-4_02	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Non applicable à la cybersécurité et à l'inclusion digitale.
S4-4_03	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Agir sur les impacts
S4-4_04	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Performance Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance
S4-4_05	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Ressources et responsabilités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Ressources et responsabilités
S4-4_06	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance
S4-4_07	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions sur l'impact
S4-4_08-09	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Non applicable à l'inclusion digitale
S4-4_10	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus visant à remédier aux impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Agir sur les impacts Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions sur l'impact
S4-4_11	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus
S4-4_12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Ressources et responsabilités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Ressources et responsabilités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Ressources et responsabilités
S4-4_13-19	Information non obligatoire

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-T_01-13	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Objectifs stratégiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Objectifs stratégiques Non applicable à l'inclusion digitale

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-T_14-15	Information non obligatoire
S4.MDR-T_16-19	Non applicable à la protection des données et à la cybersécurité. Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance

Cibles liées à la gestion des incidences négatives importantes, à la promotion des incidences positives et à la gestion des risques et opportunités importants

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4-5_01-03	Non applicable à la protection des données, à la cybersécurité et à l'inclusion digitale.
S4-5_04-06	Information non obligatoire

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
S4.MDR-M_01-02	Non applicable à la protection des données Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité – Performance Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance
S4.MDR-M_03	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Méthodologies et hypothèses - Nos priorités

Sujet propre à la société - Technologie et innovation

Exigence de publication minimum

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-P	Rapport de durabilité - Informations sociales - Technologie et innovation - Politiques
MDR-A	Rapport de durabilité - Informations sociales -Technologie et innovation - Agir sur les impacts
MDR-T	Non applicable car il n'y a pas encore d'objectifs mesurables
MDR-M	Non applicable car il n'y a pas encore d'objectifs mesurables

Politiques de gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés au sujet propre à la société

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-P_01-06	Non applicable

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-P_07-08	Rapport de durabilité - Informations sociales - Technologie et innovation - Politiques

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés au sujet propre à la société

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-A_01-12	Rapport de durabilité - Informations sociales - Technologie et innovation - Agir sur les impacts

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-A_13-14	Non applicable

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés au sujet propre à la société

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-T_01-13	Non applicable car il n'y a pas encore d'objectifs mesurables

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-T_14-19	Rapport de durabilité - Informations sociales - Technologie et innovation - Objectifs stratégiques

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
MDR-M_01-03	Non applicable

ESRS G1 - Conduite des affaires

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.GOV-1_01	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Ressources et responsabilité
G1.GOV-1_02	Le Groupe Proximus en bref - Aperçu de la gouvernance

Politiques en place pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite et à la culture d'entreprise de Proximus

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-P_01-06	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques

Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-1_01	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
G1-1_02	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts
G1-1_03-04	Non applicable
G1-1_05	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts
G1-1_06-07	Non applicable
G1-1_08	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts
G1-1_09	Non applicable
G1-1_10-11	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts
G1-1_12	Information non obligatoire

Gestion des relations avec les fournisseurs

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-2_01-03	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté de politiques

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-P_07	Non applicable
G1.MDR-P_08	Information non obligatoire

Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-3_01-03	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Agir sur les impacts - Enquêtes
G1-3_04	Non applicable
G1-3_05	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
G1-3_06-08	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Agir sur les impacts - Formations en ligne obligatoires
G1-3_09	Information non obligatoire

Plans d'action et ressources pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés à la corruption et aux pots-de-vin

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-A_01-07	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts
G1.MDR-A_08	Information non obligatoire
G1.MDR-A_09-12	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts

Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-4_01-02	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Performance
G1-4_03-08	Information non obligatoire

Influence politique et activités de lobbying

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-5_01	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Ressources et responsabilités
G1-5_02	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Agir sur les impacts
G1-5_03	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Politiques
G1-5_04-05	Information non obligatoire
G1-5_06	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Politiques
G1-5_07	Non applicable
G1-5_08	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Politiques
G1-5_09	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Agir sur les impacts - Défense de nos intérêts
G1-5_10	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Ressources et responsabilités
G1-5_11	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Influence politique et activités de lobbying - Politiques
G1-5_12	Information non obligatoire

Information à fournir si Proximus n'a pas adopté d'actions

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-A_13	Non applicable
G1.MDR-A_14	Information non obligatoire

Pratiques en matière de paiement

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1-6_01-05	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Performance - Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Objectifs fixés pour gérer les impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-T_01-13	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise – Objectifs stratégiques

Informations à fournir si Proximus n'a pas adopté d'objectifs

ID	Localisation dans le rapport annuel
G1.MDR-T_14-19	Non applicable

Informations à fournir pour les indicateurs

ID	Location in AR
G1.MDR-M_01-03	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise – Performance

Appendice B

Liste des points de données découlant dans d'autres actes législatifs de l'Union

Le tableau ci-dessous répertorie les données issus d'autres législations de l'UE, tels qu'énumérés dans l'ESRS 2 Annexe B. Il indique ces données figurent dans notre rapport et précise lesquelles sont évaluées comme " non matérielles".

Exigence de publication	SFDR[1] + Pilier 3 + Benchmark + Loi européenne sur le climat	Localisation dans le rapport annuel
GOV-1_06-07	SFDR + Benchmark	Déclaration de gouvernance d'entreprise – Conseil d'Administration
GOV-4_01	SFDR	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation
SBM-1_09-20	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Non applicable.
E1-1_01	Loi européenne sur le climat	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-1_12	Pilier 3 + Benchmark	Non applicable, car Proximus n'est pas exclue des Paris-Aligned Benchmarks.
E1-4_03	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_04-05	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Non applicable.
E1-4_06-07	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus
E1-4_08-11	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Non applicable.
E1-4_12-13	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_14	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Non applicable.
E1-4_15-16	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique de Proximus - Notre vision
E1-4_17	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Non applicable.
E1-5_01-08	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-5_10-14	SFDR	Non applicable.
E1-5_18-21	SFDR	Non applicable.
E1-6_12-13	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre

1 SFDR : règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers

E1-6_30-32	SFDR + Pilier 3 + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-7_01-02	Loi européenne sur le climat	Non applicable.
E1-9_01-04	Benchmark	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_05	Pilier 3	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_17	Pilier 3	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E1-9_41-44	Benchmark	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
E5-5_10-11	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Déchets
E5-5_15-16	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Économie circulaire et déchets - Performance - Déchets
S1.SBM-3_07-10	SFDR	Non applicable.
S1-1_03-06	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Politiques
S1-1_07	Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Politiques
S1-1_08-09	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Politiques
S1-3_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Agir sur les impacts - Mécanismes de signalement Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement du personnel
S1-14_02-05	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Santé et sécurité du personnel - Performances
S1-14_07	SFDR	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée et fera l'objet d'un rapport en 2025
S1-16_01	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performances
S1-16_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performances
S1-17_01	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Diversité et inclusion - Performances
S1-17_08-10	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social - Performances
S2.SBM-3_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Actions visant à remédier aux impacts négatifs - Identification des risques
S2-1_01-06	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_07	SFDR	Information non obligatoire
S2-1_08	Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Droits de l'Homme dans la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_09	SFDR + Benchmark	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S2-4_11	SFDR	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S3-1_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques

S3-1_03	SFDR	Non applicable.
S3-1_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Processus d'engagement avec les communautés locales
S3-1_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques
S3-1_06-07	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés locales - Politiques
S3-4_11	SFDR	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
S4-1_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_03	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations générales - Engagement des parties prenantes - Clients
S4-1_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques
S4-1_06	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Cybersécurité - Politiques
S4-1_07	SFDR + Benchmark	Pas encore disponible
S4-4_11	SFDR	Pas encore de suivi pour le Groupe Proximus.
G1-1_03-04	SFDR	Non applicable.
G1-1_06-07	SFDR	Non applicable.
G1-4_01-02	SFDR + Benchmark	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Performance
G1-4_03	SFDR	Publication pas obligatoire

Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Gouvernance

Fournir des informations sur la gouvernance de l'entreprise en matière de risques et opportunités climatiques.

Recommandations	Références
Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Ressources et responsabilités
Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Ressources et responsabilités

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 matérielles.

Recommandations	Références
Décrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Nos impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique
Décrire l'incidence des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise en tenant compte de différents scénarios relatifs au climat	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique

Gestion des risques

Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques.

Recommandations	Références
Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Nos impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique
Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique
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 durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Nos impacts, risques et opportunités - Risques liés au changement climatique - Méthodologie d'identification des risques liés au changement climatique

Indicateurs et objectifs

Déclarer les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités climatiques, lorsque ces informations sont matérielles.

Recommandations	Références
Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance

Contribution aux ODD

Proximus soutient les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU et s'attache depuis plusieurs années à faire progresser les objectifs de développement durable (ODD).

En 2022, nous avons effectué une analyse détaillée pour mieux définir notre contribution aux ODD. Nous avons aligné notre business model et notre stratégie de développement durable sur les ODD pour mieux les cibler et clarifier.

Description de l'ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux matériels
Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	**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 et de cours via notre plateforme "learning@proximus". Offre attrayante de programmes de développement du leadership. Soutien spécifique aux collaborateurs de plus de 50 ans, programme Experience@work .. Formation continue des collaborateurs de terrain et du personnel en contact avec la clientèle. 49,56 millions EUR investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs. 82 % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus.	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 : 367 écoles connectées au réseau gigabit de Proximus à la fin de l'année 2024. Les experts de Proximus Ada proposent des initiations à la cybersécurité aux Bruxellois ainsi que des séances d'inspiration sur l'IA aux élèves de l'enseignement secondaire.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale
		Emploi Recrutement de 19 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et d'environ 70 stagiaires. Partenaire fondateur de Technobel et partenariats avec MolenGeek et Campus19 : 1.710 personnes ont suivi une formation via MolenGeek, Campus19 et Technobel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Inclusion digitale
Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	**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. Proximus s'engage de manière proactive dans une analyse plus complète de l'égalité des salaires en préparation de la prochaine directive européenne sur la transparence des rémunérations.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social
		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 Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social
		Harcèlement au travail Proximus a élaboré une politique de Diversité et d'Égalité des Chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. La diversité et l'inclusion font également partie intégrante du Code de conduite, qui s'applique à tous les collaborateurs et fait l'objet d'une formation obligatoire. Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de veiller au respect de la politique susmentionnée et de prendre des mesures adéquates en cas de non-respect. Des formations spécifiques sont dispensées aux collaborateurs de première ligne sur la gestion des clients agressifs et le signalement de comportements de ce type. Les incidents, y compris la violence ou le harcèlement de la part de tiers (clients dans les points de vente, par exemple) et toute action corrective sont rapportés trimestriellement au Comité d'audit et de supervision.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion Conduite d'entreprise

		Non-discrimination D'ici 2025, nous avons prévu d'atteindre un indice d'inclusion de 85 % et de recruter 30 % de femmes diplômées de l'université dans un domaine technique.	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 dans notre chaîne de valeur
	5.5 **Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique**	**Représentation des femmes aux différents niveaux de notre entreprise** 50 % au Conseil d'Administration 22 % au sein du Leadership Squad 25 % de femmes occupant une fonction de direction (incluses dans le plan d'intéressement à long terme de la direction) 31 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité et inclusion
Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	**8.2** **Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre**	Principal fournisseur de services de connectivité, de services digitaux et de solutions ICT en Belgique, Proximus contribue à la croissance économique durable de la Belgique en : - construisant le réseau gigabit de la Belgique, avec la fibre et la 5G ; - accompagnant la transformation digitale de ses clients entreprises ; - soutenant le développement de nouveaux écosystèmes, de nouveaux business models et la création d'emplois ; - étant le premier opérateur à offrir des solutions de cloud souverain ; - stimulant, avec Proximus Ada, le développement de l'expertise en intelligence artificielle et en cybersécurité en Belgique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale Technologie et innovation Cybersécurité
	8.5 **D'ici 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale**	Le Groupe Proximus emploie directement 13.862 collaborateurs. 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 plus de 130 personnes porteuses d'un handicap de réaliser des activités liées au reconditionnement de produits.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur
Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	**9.1** **Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité**	Avec son réseau gigabit, Proximus construit l'infrastructure digitale pérenne et durable de la Belgique et s'engage à offrir un internet performant à tous les Belges. Grâce à ses différentes marques et à ses tarifs sociaux, Proximus propose des produits et des services accessibles à tous. Proximus collabore avec le monde universitaire, des partenaires et des clients pour favoriser le développement de produits et de services innovants (ex. applications de la 5G), tout en créant des solutions intelligentes qui aident les industries à devenir plus durables. Proximus investit pour garantir sa résilience en matière de cybersécurité, et protège et sécurise les données à caractère personnel liées à ses propres activités et à celles de ses clients. En même temps, Proximus est consciente des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et met tout en œuvre pour y répondre : - préoccupations en matière de santé liées aux rayonnements et aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique, informations sur le site web ; - stress digital lié à l'addiction au digital : conseils sur le site web ; - travaux de voirie : accords avec les impétrants pour optimiser les travaux ; pose aérienne de la fibre.	Élevé	Renforcer l'impact positif Minimiser l'impact négatif	Inclusion digitale Technologie et innovation Protection des données Cybersécurité Communautés locales

Établir des modes de consommation et de production durables	**12.2 D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles**	Par rapport à 2023, nous avons réduit de 6 % notre consommation d'énergie par : - la modernisation de notre réseau - le partage du réseau Depuis 2019, Proximus s'approvisionne uniquement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux. Proximus abandonne progressivement les combustibles fossiles dans ses activités et planifie de réduire ses émissions directes de 2/3 d'ici 2030 (par rapport à 2020).	Élevé	Renforcer l'impact positif	Atténuation du changement climatique et énergie
	12.5 D'ici 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation	Proximus vise à devenir un modèle de circularité d'ici 2030 : - Grâce à l'éco-conception, au reconditionnement, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. - Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler. - Proximus et Orange Belgique partagent une partie de leurs réseaux mobiles. - Nous recyclons notre ancien réseau cuivre. - Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, dont 90 % sont reconditionnés et remis en circulation jusqu'à 4 fois. Les consommateurs ne sont toutefois pas encore prêts à utiliser leurs smartphones en leasing. Le défi consiste alors à les inciter à rapporter leurs anciens appareils.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Économie circulaire et déchets
Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs 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 met en œuvre les recommandations de la TCFD et a commencé à intégrer les risques climatiques dans ses processus Enterprise Risk Management (ERM). Nous avons également élaboré des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que les coupures de courant ou les catastrophes naturelles liées au changement climatique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Adaptation au changement climatique
	13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales	Proximus s'est engagée à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2024, Proximus a obtenu la validation SBTi de ses objectifs de zéro émission nette (objectif global, objectifs à court et à long terme). Grâce à son Supplier Engagement Program, Proximus agit également sur sa chaîne de valeur en encourageant ses fournisseurs à s'engager activement à réduire leur empreinte carbone.	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Atténuation du changement climatique et énergie
Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives	**16.3 Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité**	Proximus dispose d'un modèle de gouvernance solide intégrant les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité. Afin de réduire encore tout risque de violation du droit du travail belge dans le cadre du déploiement à grande échelle de la fibre, Proximus et ses partenaires ont adopté une charte de responsabilité sociétale spécifique. Proximus travaille en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aide dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	La clarté des règles régissant les relations avec l'actionnaire majoritaire et les autorités publiques est garantie par un accord de relation conclu avec l'État belge et la politique de Public Affairs de l'entreprise. Proximus adopte une position ferme contre la corruption, les violations du Code de conduite et la protection de la vie privée et applique une politique de tolérance zéro. Nos collaborateurs suivent une formation obligatoire sur ces sujets. Nos fournisseurs et les partenaires commerciaux sont invités à adhérer au Code de conduite des fournisseurs de Proximus, basé sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise Relations politiques et activités de lobbying
	16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions	Proximus interagit activement avec ses parties prenantes sur une base structurée et régulière. Leur feed-back est pris en considération dans la stratégie et les activités de Proximus, de sorte que leurs préoccupations et leurs suggestions sont prises en compte de manière appropriée.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise

Deloitte.

Luc Callaert BV
B 0342

Rekenhof
Cour des comptes

Proximus SA de droit public

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 - Comptes annuels

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 - Comptes annuels

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public (la « société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, et notamment à l'article 25 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques applicable à Proximus SA de droit public, les réviseurs d'entreprises, membres du collège des commissaires, ont été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 20 avril 2022 pour une période de six ans, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et de supervision. Le mandat de ces réviseurs d'entreprises vient à échéance à la date de l'assemblée générale statuant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2027. Sur la base de l'article 25, §3 de la loi du 21 mars 1991, deux membres du collège des commissaires de Proximus SA ont été nommés par l'assemblée générale de la Cour des comptes, en date du 3 février 2021 et 19 juillet 2023.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 15 exercices consécutifs. Luc Callaert SRL a exercé le contrôle légal des comptes annuels de Proximus SA de droit public durant 3 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la société, comprenant le bilan au 31 décembre 2024, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à 9 814 248 (000) EUR et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de 359 785 (000) EUR.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société au 31 décembre 2024, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes annuels de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité les points clés de l'audit
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 la volumétrie de données combinée avec différents produits sur le marché et à l'évolution des prix au cours de l'année. L'application correcte des normes comptables de reconnaissance des revenus par rapport aux éléments distincts du contrat d'un client est complexe et exige du jugement de la direction. Les détails sur la reconnaissance des revenus sont présentés dans l'annexe 6.19 « Régles d'evaluation », et l'annexe 6.10 « Chiffre d'affaires net ».	Nous nous avons abordé ce point clé de l'audit en incluant les contrôles et les méthodes d'analyse de corroboration suivants sur les flux de revenus materiels : • Nous avons testé la conception, l'implémentation et l'efficacité opérationnelle des contrôles clés en place dans le cycle des revenus, ainsi que dans l'environnement IT incluant les systèmes de facturation, de tarification et autres systèmes pertinents de support, y compris les procédures de contrôle des changements en place autour des systèmes qui génèrent les flux de revenus matériels. • Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en reliant celles-ci à la documentation de commande et aux encaissements. • Nous avons effectué un examen analytique approfondi. En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables de la société en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre la société en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire la société à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit et de supervision notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit et de supervision une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit et supervision, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes annuels de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion, en ce compris l'information en matière de durabilité, et des autres informations contenues dans le rapport annuel, des documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations et des statuts de la société.

Responsabilités du collège des commissaires

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion, et les autres informations contenues dans le rapport annuel, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

Le rapport de gestion contient l'information en matière de durabilité qui fait l'objet d'un rapport distinct relatif à l'assurance limitée de cette information en matière de durabilité. Cette section ne concerne pas l'assurance de l'information en matière de durabilité incluse dans le rapport de gestion. Pour cette partie du rapport de gestion, nous faisons référence au rapport pertinent y relatif.

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice et a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1, 8° du Code des sociétés et des associations, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par ce Code, en ce compris celles concernant l'information relative aux salaires et aux formations, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans le cadre de notre mission.

Mentions relatives à l'indépendance

- Aucune mission incompatible avec le contrôle légal des comptes annuels telle que prévu par la loi, n'a été effectuée. Nos cabinets de révision, et le cas échéant, nos réseaux, sont restés indépendants vis-à-vis de la société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes annuels.

Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- La répartition des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations.
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.
- Le conseil d'administration a pris une décision qui constituait un conflit d'intérêts pour l'administrateur délégué, Monsieur Guillaume Boutin. Le conseil d'administration a informé les actionnaires conformément à l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations :
  - Des intéressements à long terme et court terme octroyés à l'administrateur délégué concernant l'évaluation de sa performance en 2023.
  - Renouvellement du mandat du CEO de Proximus, y compris son contrat et son package de rémunération, pour la période de juillet 2024 à juin 2030.

  Nous avons évalué les conséquences patrimoniales pour la société de la décision prise en respect du conflit d'intérêts telles que décrite dans le rapport de gestion.
- Dans le cadre de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations, un acompte sur dividende a été distribué au cours de l'exercice, à propos duquel nous avons établi le rapport joint en annexe, conformément aux exigences légales.

Signé à Bruxelles.

Le collège des commissaires

Digitally signed by
Koen Neijens
Signed By: Koen Neijens (Signature)
Signing Time: 12-mrt-2025 | 15:31 CET
DocuSign
C: BE
Issuer: Citizen CA
2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par Koen Neijens

Digitally signed by
Luc Callaert
Signed By: Luc Callaert (Signature)
Signing Time: 12-mrt-2025 | 17:31 CET
DocuSign
C: BE
Issuer: Citizen CA
BDEBD8125C204907810F620A60ED35B5

Luc Callaert SRL
Représentée par Luc Callaert

Digitally signed by
Jan Debucquoy
Signé par : Jan Debucquoy (Signature)
Heure de signature : 12-mrt-2025 | 16:35 CET
DocuSign
C: BE
Émetteur : Citizen CA
FC6254D6DE5C4243B264937D6785CF9E

La Cour des comptes
Représentée par Jan Debucquoy,
Conseiller

Digitally signed by
Christophe Rappe
Signé par : Christophe Rappe (Signature)
Heure de signature : 13-mrt-2025 | 09:45 CE
DocuSign
C: BE
Émetteur : Citizen CA
D1241761F72B4AE2998B30D3E662A6C1

La Cour des comptes
Représentée par Christophe Rappe,
Conseiller

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL
Registered Office: Gateway building,
Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles
IBAN BE90 4350 2974 5132 - BIC KREDBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Luc Callaert BV/SRL
Bedrijfsrevisoren – Réviseurs d'Entreprises
Zwaluwstraat 117 – B-1840 Londerzeel
VAT BE 0463. 716.022
RPR Brussel/RPM Bruxelles

Rekenhof/Cour des comptes
Regentschapsstraat 2
2 Rue de la Régence
B-1000 Brussel/Bruxelles
Tel. +32 2 551 81 11
Fax +32 2 551 86 22
www.ccrek.be

Deloitte.

Luc Callaert BV
B 0342

Proximus SA de droit public

Rapport d'examen limité de l'état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2024 de la société Proximus SA de droit public dans le cadre de la distribution d'un acompte sur dividende

Rapport d'examen limité de l'état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2024 de la société Proximus SA de droit public dans le cadre de la distribution d'un acompte sur dividende

Conformément à l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et aux statuts de la société Proximus SA de droit public (« la société »), nous émettons, en notre qualité de commissaire de la société, le présent rapport d'examen limité sur l'état résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2024, destiné à l'organe d'administration.

Nous avons effectué l'examen limité de l'état résumant la situation active et passive ci-joint de la société au 30 septembre 2024, établi sur la base du référentiel comptable applicable en Belgique.

Responsabilité de l'organe d'administration relative à l'établissement de l'état résumant la situation active et passive

L'organe d'administration est responsable de l'établissement de cet état résumant la situation active et passive au 30 septembre 2024 conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, selon les principes de l'article 3:1, § 1, premier alinéa, du Code des sociétés et des associations, ainsi que du respect des conditions requises par l'article 7:213, deuxième alinéa, du Code des sociétés et des associations.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité consiste à formuler une conclusion sur l'état résumant la situation active et passive, sur la base de notre examen limité.

Nous avons effectué notre examen limité selon la norme ISRE 2410 « Examen limité d'informations financières intermédiaires effectué par l'auditeur indépendant de l'entité ». Un tel examen limité consiste en des demandes d'informations, principalement auprès des personnes responsables des questions financières et comptables et en la mise en œuvre de procédures analytiques et d'autres procédures d'examen limité. L'étendue d'un examen limité est considérablement inférieure à celle d'un audit effectué selon les normes internationales d'audit (ISA) et, en conséquence, ne nous permet pas d'obtenir l'assurance que nous avons relevé tous les faits significatifs qu'un audit permettrait d'identifier.

En conséquence, nous n'exprimons pas d'opinion d'audit sur cet état résumant la situation active et passive.

Conclusion

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé de faits qui nous laissent à penser que l'état résumant la situation active et passive ci-joint de la société Proximus SA de droit public arrêté au 30 septembre 2024, qui fait apparaître un total du bilan de 9 375 103 (000) EUR et le résultat reporté de 298 253 (000) EUR, n'a pas été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Restriction d'utilisation de notre rapport

Ce rapport a été établi uniquement en vertu de l'article 7:213 du Code des sociétés et des associations et ne peut être utilisé à d'autres fins.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

Digitally signed by
Koen Neijens
DocuSign
Signed By: Koen Neijens (Signature)
Signing Time: 30-okt-2024 | 18:03 CET
C: BE
Issuer: Citizen CA
2A8E2DCFD59C4E1FB8A5EA30AB0224A5

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par Koen Neijens

Digitally signed by
Luc Callaert
DocuSign
Signed By: Luc Callaert (Signature)
Signing Time: 30-okt-2024 | 13:50 CET
C: BE
Issuer: Citizen CA
BDEBD8125C204907810F620A60ED35B5

Luc Callaert SRL
Représentée par Luc Callaert

Annexe : Etat résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2024 et règles d'évaluation de la société

Proximus Conseil d'Administration

24 octobre 2024

Etat résumant la situation active et passive arrêté au 30 septembre 2024 de Proximus S.A. de droit public

(en Euros)

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	01/01/24 - 30/09/24 Exercice	01/01/23 - 31/12/23 Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	8.420.328.317	8.125.203.505
Immobilisations incorporelles	6.2	21	1.505.433.896	1.875.723.754
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	3.775.522.910	3.609.168.720
Terrains et constructions		22	94.381.348	94.637.322
Installations, machines et outillage		23	3.568.827.146	3.406.606.236
Mobilier et matériel roulant		24	12.990.654	12.682.301
Location-financement et droits similaires		25	69.258.082	65.221.857
Autres immobilisations corporelles		26	12.008.227	14.714.937
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	18.057.452	15.306.067
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	3.139.371.511	2.640.311.031
Entreprises liées	6.15	280/1	3.090.294.404	2.487.072.971
Participations		280	3.090.294.404	2.487.072.971
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	47.420.811	151.631.948
Participations		282	47.420.811	151.631.948
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	1.656.297	1.606.111
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.656.297	1.606.111

	Ann.	Codes	01/01/24 - 30/09/24 Exercice	01/01/23 - 31/12/23 Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	954.774.888	1.635.958.248
Créances à plus d'un an		29	11.651	11.651
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	11.651	11.651
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	118.561.421	142.323.108
Stocks		30/36	114.534.703	126.123.241
Approvisionnements		30/31	41.034.422	46.328.293
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	73.500.282	79.794.948
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37	4.026.718	16.199.867
Créances à un an au plus		40/41	566.653.617	656.410.896
Créances commerciales		40	371.302.561	360.412.567
Autres créances		41	195.351.056	295.998.329
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	113.339.995	592.995.072
Actions propres		50	106.670.116	131.066.195
Autres placements		51/53	6.669.879	461.928.877
Valeurs disponibles		54/58	85.162.531	150.537.170
Comptes de régularisation	6.6	490/1	71.045.672	93.680.352
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	9.375.103.205	9.761.161.754

	Ann.	Codes	01/01/24 - 30/09/24 Exercice	01/01/23 - 31/12/23 Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	1.514.528.483	1.303.605.262
Apport	6.7.1	10/11	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital		10	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital souscrit		100	1.000.000.000	1.000.000.000
Capital non appelé [6]		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	212.256.435	237.178.328
Réserves indisponibles		130/1	207.097.807	231.493.886
Réserve légale		130	100.000.000	100.000.000
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	106.670.116	131.066.195
Soutien financier		1313		
Autres		1319	427.691	427.691
Réserves immunisées		132	5.158.628	5.684.442
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	298.253.313	65.110.006
Subsides en capital		15	4.018.736	1.316.929
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net [7]		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16	465.602.755	488.570.311
Provisions pour risques et charges		160/5	464.077.221	487.770.108
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	204.862	233.023
Autres risques et charges	6.8	164/5	463.872.359	487.537.085
Impôts différés		168	1.525.535	800.204

[6] Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

	Ann.	Codes	01/01/24 - 30/09/24 Exercice	01/01/23 - 31/12/23 Exercice précédent
DETTES		17/49	7.394.971.966	7.968.986.180
Dettes à plus d'un an	6.9	17	4.635.451.850	3.907.351.596
Dettes financières		170/4	4.015.214.773	3.318.771.611
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171	3.588.548.698	2.889.812.327
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172	19.684.060	25.804.559
Etablissements de crédit		173	400.000.000	400.000.000
Autres emprunts		174	6.982.014	3.154.725
Dettes commerciales		175	560.237.077	588.579.985
Fournisseurs		1750	560.237.077	588.579.985
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	60.000.000	
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	2.533.434.420	3.839.521.941
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	528.252.411	1.161.593.814
Dettes financières		43	855.489.448	581.977.844
Etablissements de crédit		430/8		2.700.000
Autres emprunts		439	855.489.448	579.277.844
Dettes commerciales		44	716.551.732	896.348.876
Fournisseurs		440/4	716.551.732	896.348.876
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46		33.678.303
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	407.881.558	359.768.507
Impôts		450/3	202.303.676	165.715.462
Rémunérations et charges sociales		454/9	205.577.882	194.053.045
Autres dettes		47/48	25.259.272	806.154.597
Comptes de régularisation	6.9	492/3	226.085.697	222.112.642
TOTAL DU PASSIF		10/49	9.375.103.205	9.761.161.754

6 Montant venant en déduction du capital souscrit.

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

REGLES D'EVALUATION

Les règles d'évaluation sont conformes aux dispositions de l'A.R. du 29 avril 2019 livre 3 exécution de la loi sur les sociétés et les associations.

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

BILAN

FRAIS D'ETABLISSEMENT

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

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

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

Les immobilisations incorporelles dont l'utilisation est limitée dans le temps sont amorties selon le plan suivant qui est établi sur base de critères économiques :

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

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

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

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

Le goodwill résultant de la fusion de Scarlet est amorti sur 3 ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

Les immobilisations corporelles ayant une durée de vie utile limitée sont amorties selon la méthode linéaire (sauf pour les immobilisations corporelles acquis en 2018 et 2019).
Les immobilisations corporelles acquises en 2018 et 2019 sont amorties selon la méthode dégressive annuelle en utilisant le double du taux de l'amortissement linéaire avec un maximum de 40% de la valeur d'achat initiale.

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

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

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

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

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

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

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

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

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

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

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

CREANCES A PLUS D'UN AN

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

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

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION

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

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

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

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

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

CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

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

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

PLACEMENTS DE TRESORERIE

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

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

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

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

VALEURS DISPONIBLES

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

PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES

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

Dans le cadre des plans de départ, des provisions sont constituées dès approbation en commission paritaire. Elles représentent la valeur actuelle des avantages accordés durant la période d'inactivité tant pour les bénéficiaires actuels que futurs.
Dans le cadre des avantages postérieurs à l'emploi, une provision est constituée aussi bien pour les bénéficiaires actuels que pour les futurs. Pour les bénéficiaires actuels la provision est déterminée comme une valeur actuelle de l'obligation en vertu des avantages accordés. Pour les bénéficiaires futurs cette provision est constituée au fur et à mesure en fonction des années de service afin qu'au moment de la mise à la pension, la provision atteigne aussi la valeur actuelle des obligations en vertu des avantages accordés.

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

Les impôts différés sont comptabilisés conformément aux articles 3:54 de l'A.R. du 29 avril 2019.

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

Les dettes sont reprises au bilan à leur valeur nominale.

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

- les emprunts en devises au cours en vigueur à l'instant où l'emprunt est contracté ;

- les dettes commerciales au cours en vigueur à la date de la comptabilisation de la réception du bien ou service.

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

ECARTS DE CONVERSION

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

COMPTE DE RESULTATS

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

Les produits sont enregistrés sur la période à laquelle ils se rapportent, indépendamment de leur encaissement.
Le chiffre d'affaires tient compte des remises commerciales et de celles liées aux volumes.
Les flux de revenus spécifiques et leurs critères de comptabilisation sont les suivants :

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

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

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

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