

# Rapport annuel intégré 2023



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



proximus

# Table des matières

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

---

# Approche de reporting intégré en 2023

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

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

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce rapport concernent le **Groupe Proximus**. Ce dernier comprend Proximus SA, ses filiales, entreprises communes et coentreprises ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. La liste des filiales, entreprises communes, coentreprises et entreprises associées figure à l'annexe 8 des états financiers consolidés ([p. 208](#)). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Depuis 2020, Proximus adopte une **approche de reporting intégré**. Ce rapport 2023 est conforme au cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il explique comment nous créons de la valeur pour nos parties prenantes et la société, en lien avec nos ambitions, notre mission et nos objectifs.

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

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

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

Depuis son rapport annuel de 2021, Proximus intègre les recommandations de la **TCFD** (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) afin d'accentuer ses efforts d'identification et d'atténuation des risques et opportunités liés au climat. Nous continuerons à intégrer ces recommandations à l'avenir.

Chaque année, Proximus répond à plusieurs questionnaires d'**agences de notation ESG** telles que CDP, Sustainalytics, EcoVadis et S&P. Ces évaluations nous permettent de suivre nos résultats et de définir des actions afin d'intégrer davantage les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans nos procédures, nos politiques, notre stratégie et nos feuilles de route.

---

# Le Groupe Proximus en bref

---

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



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

Chère lectrice, cher lecteur,

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



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

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

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

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

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

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

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

### **Une dynamique commerciale très positive**

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

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

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

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

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

### **Proximus innove dans tous les domaines**

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

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

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

Une autre grande innovation de 2023 a été le lancement du Supplier Engagement Program, en collaboration avec nos 150 principaux fournisseurs. Grâce à ce programme, nous aidons nos fournisseurs à fixer des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> aussi ambitieux que les nôtres. Ces objectifs sont même intégrés noir sur blanc dans les contrats que nous avons avec eux. Ce faisant, nous nous positionnons comme un acteur clé de la transition climatique sur l'ensemble de notre chaîne de valeur.

### Dans le Top 3 mondial grâce à Route Mobile

Enfin, l'événement le plus marquant de notre année 2023 a certainement été notre accord pour acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile<sup>1</sup>. Cet investissement représentera un réel point de bascule pour notre Groupe, car il nous permet d'entrer dans le Top 3 mondial des activités de communications digitales et d'identité digitale. Ce marché est en pleine croissance car il permet de faire de l'espace digital un lieu de

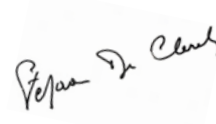
confiance pour tous, ce qui est parfaitement en phase avec notre mission sociétale.

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

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



Guillaume Boutin,  
Administrateur  
Délégué



Stefaan De Clerck,  
Président du Conseil  
d'Administration

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

---

# À propos de nous

Le Groupe Proximus (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de services digitaux et de connectivité d'avenir actif dans le Benelux et sur les marchés internationaux.

Acteur économique majeur en Belgique, nous mettons à profit chaque occasion d'exercer un impact positif sur le monde qui nous entoure. Nos investissements dans nos réseaux fixe et mobile ouverts soutiennent la croissance de l'économie belge et le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes.

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

En juillet 2023, le Groupe Proximus a signé un accord définitif en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile<sup>1</sup>. En associant les forces de Route Mobile à celles de Telesign, le Groupe sera en passe de devenir, par cette acquisition, l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales (CPaaS) et de l'identité digitale (ID).

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

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



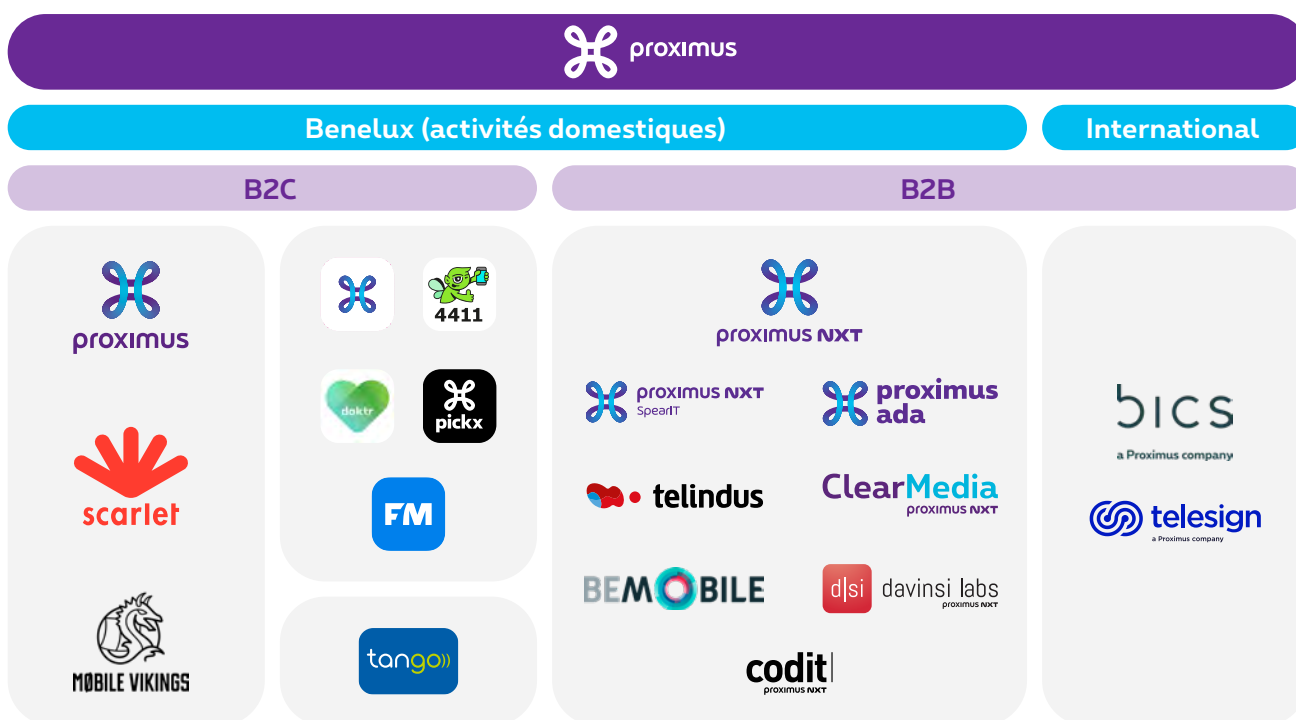
---

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



# Nos marques

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



## Marché résidentiel

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

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

**Mobile Vikings** est notre marque 100 % digitale proposant à la fois la téléphonie mobile et l'internet à domicile. Ses solutions

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

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

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

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

## Marché professionnel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## À l'international

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

Basée aux États-Unis, **Telesign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les solutions d'identité digitale et de communications programmables. Elle compte parmi ses clients neuf des dix plus grands acteurs du digital au monde. Telesign aide les entreprises à entrer en contact avec leurs clients, à protéger les utilisateurs en ligne et à les défendre tout au long du parcours client. Elle fournit des services dans plus de 230 pays et territoires.

# Notre stratégie

## Le monde qui nous entoure

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

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



## Une nouvelle mission, boussole de nos engagements ESG

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

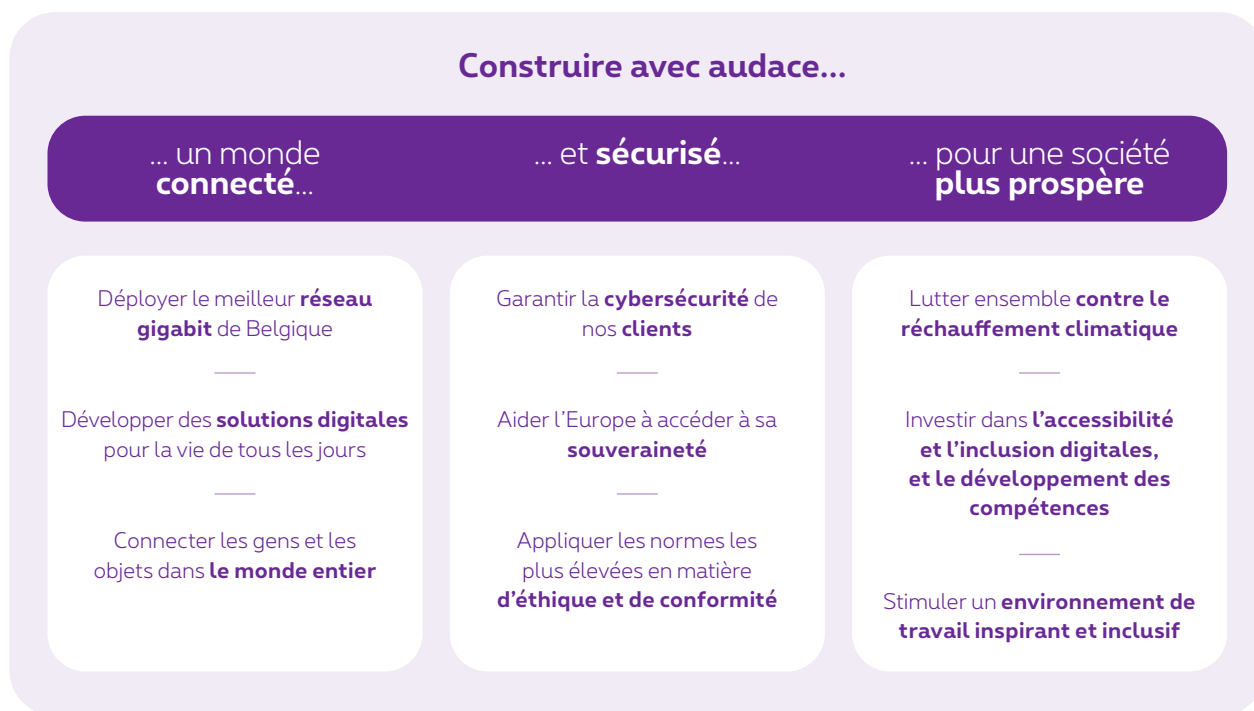
Notre nouvelle mission, **“Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère”**, cerne au plus près l'ADN de notre entreprise. Elle repose sur 3 dimensions :

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

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

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

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



## Contribuer aux ODD

Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU définissent les priorités mondiales en matière de développement durable pour 2030 et cherchent à mobiliser les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble autour d'un ensemble commun d'objectifs et de résultats.

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



## bold2025 : une ambition de croissance créatrice de valeur durable

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

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

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



**Enchanter nos clients** en leur offrant une expérience incomparable



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



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

grâce à nos **atouts exceptionnels**



Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique



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



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

## Créer de la valeur pour nos parties prenantes

### Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

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

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

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

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

Nous sommes plus que jamais déterminés à jouer notre rôle dans la société, en misant sur le développement durable, l'inclusion digitale, l'éducation et la confiance. Au-delà de nos engagements à devenir circulaires d'ici 2030 et à atteindre zéro émission nette dans l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040, nous jouons un rôle essentiel pour permettre à d'autres secteurs d'atteindre zéro émission nette. Nous comblons la fracture numérique en mettant au plus vite la connectivité multigigabit à la portée de population belge. Nous garantissons en outre la confiance digitale grâce à la cybersécurité, la prévention de la fraude en ligne et la protection des données.

## Nos atouts

### Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

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

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

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

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

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

# Répondre aux priorités de nos parties prenantes

## Dialogue avec nos parties prenantes

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

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

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

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

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

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

# Analyse de double matérialité

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

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

Cette double perspective de matérialité demandée par la directive CSRD est la principale différence par rapport à la matrice de matérialité publiée dans notre rapport annuel pour l'exercice 2022, basée sur l'évaluation réalisée en 2021. Notre matrice précédente combinait l'impact des enjeux pertinents sur le succès commercial de Proximus (axe horizontal) et leur importance pour les parties prenantes (axe vertical). Les enjeux qui sont davantage liés à la stratégie d'entreprise de Proximus – tels que 'tenir nos promesses aux clients', 'rapport qualité-prix pour le client', 'soutenir le développement des petites et moyennes entreprises' – ne sont pas inclus dans l'analyse de double matérialité. Ils sont en effet déjà repris dans le processus ERM (Enterprise Risk Management) qui évalue de manière régulière les risques de l'entreprise. L'enjeu 'répondre aux préoccupations liées à la 5G' est désormais intégré dans deux des enjeux du CSRD : 'Communautés locales' et 'Stress digital et sécurité des produits'. L'enjeu 'Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>' est désormais divisé en trois enjeux différents : 'Atténuation du changement climatique', 'Adaptation au changement climatique' et 'Énergie', conformément aux exigences du CSRD. La 'protection des données, sécurité des données et cybersécurité' reste l'enjeu le plus pertinent.

## Approche

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

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

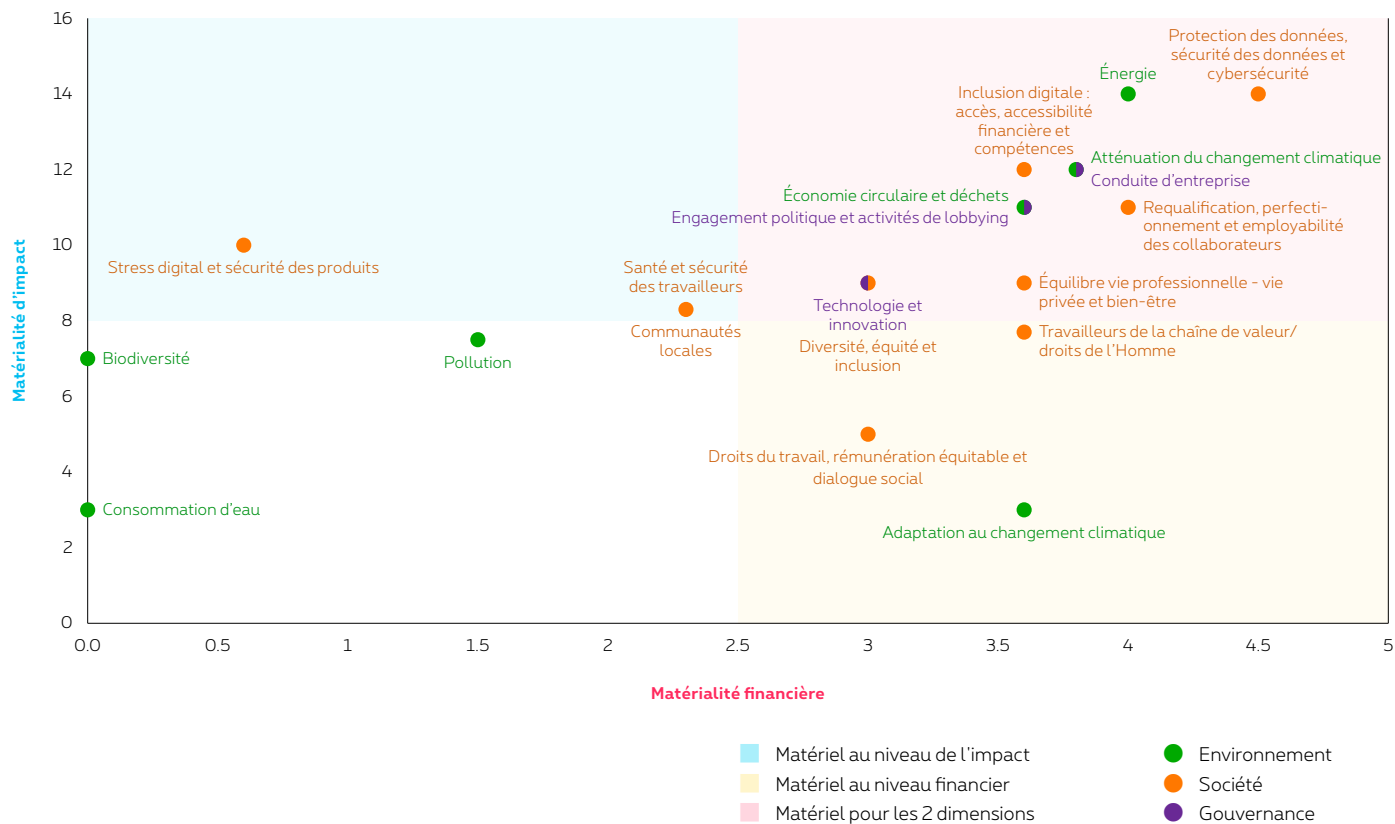
Afin d'identifier les enjeux et les impacts, risques et opportunités associés, nous avons consulté un certain nombre de parties prenantes externes et internes par le biais de méthodes directes (interviews, workshops et réunions bilatérales) et indirectes (recherches documentaires). Les parties prenantes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

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

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



# Résultat de la matrice de matérialité



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

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

## Définition des enjeux ESG

### Enjeux pertinents pour le Groupe Proximus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Enjeux considérés comme non pertinents pour le Groupe Proximus

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

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

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

# Tableau récapitulatif

## Engagements ESG

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

# Chiffres clés et faits marquants

## Chiffres clés

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

Nombre de collaborateurs	Conseil d'Administration	Leadership Squad
<b>11.654</b>	<b>50 % de femmes</b>	<b>22 % de femmes</b>

Émissions totales <sup>3</sup> de CO <sub>2</sub>	Émissions de CO <sub>2</sub> évitées par les clients
<b>551,1 ktonnes</b>	<b>769,6 ktonnes</b>

1 Hors spectre et droits de diffusion du football

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

3 Scopes 1, 2 et 3

# Faits marquants



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

**Technologie fibre Multigig** déployée en Belgique

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

**Proximus NXT**  
La nouvelle marque ombrelle ICT de Proximus

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



Accord définitif en vue d'acquérir une participation majoritaire dans **Route Mobile**<sup>2</sup>



Accord wholesale avec DIGI Communications Belgium

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

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



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

**128.002**  
**GSM** récoltés pour  
**recyclage**

**799.432**  
**appareils**  
**fixes**  
**reconditionnés**

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

Déménagement de  
**6.000** collaborateurs  
dans de nouveaux locaux  
à Bruxelles

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

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

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

---

# Rapport sur nos activités

---

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



# Aperçu de bold2025

## Ambitions à 3 ans

## Situation 2023

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	
<b>Couverture fibre de 50 % d'ici fin 2025 (&gt;3 millions éligibles)<sup>1</sup></b>	29 % de l'ensemble des foyers et entreprises belges sont éligibles 34% de couverture "fibre en voirie" <sup>2</sup>
<b>Couverture indoor 5G de 100 % d'ici 2025<sup>1</sup></b>	Couverture indoor de 40 % Couverture indoor de 100 % attendue à l'horizon 2025-2026
Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	
<b>Réduire de -70 millions € le coût total de possession de notre IT d'ici 2025<sup>1</sup></b>	En bonne voie de réalisation
<b>Maintenir un niveau élevé de cyber-résilience<sup>3</sup></b>	Indice de cyber-résilience <sup>5</sup> de 95,9 %
Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	
<b>Taux d'engagement des collaborateurs &gt; 75 % d'ici 2025<sup>1</sup></b>	Taux d'engagement des collaborateurs de 77 %
<b>Augmenter la représentation féminine dans les fonctions de direction<sup>1</sup></b>	24 % de femmes occupant une fonction de direction
<b>95 % des collaborateurs auront suivi 5 jours de formation ou plus par an d'ici 2025<sup>1</sup></b>	63 % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus
Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	
<b>Être numéro 1 en NPS dans les segments respectifs<sup>3</sup></b>	NPS Clients résidentiels convergents (internet + TV + Postpaid) : +11 NPS Scarlet : +17 NPS Mobile Vikings : +42
Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	
<b>&gt; 1 million de raccordements fibre (clients résidentiels et professionnels)<sup>1</sup></b>	397.000 raccordements fibre
<b>Augmenter le chiffre d'affaires domestique<sup>3</sup></b>	Croissance de 4,2 % du chiffre d'affaires domestique en glissement annuel
<b>Faire croître l'EBITDA domestique à partir de 2024 et revenir au niveau d'EBITDA de 2022 en 2025<sup>3</sup></b>	Croissance de -1,7 % de l'EBITDA domestique en glissement annuel, supérieure aux prévisions
<b>&gt; 35 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise provient des services IT<sup>3</sup></b>	33 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise générés par les services IT
<b>Augmenter la marge directe internationale à un taux de croissance annuel moyen à un chiffre (haut de fourchette)<sup>4</sup></b>	Croissance de 4,9 % de la marge directe internationale en glissement annuel
Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	
<b>Atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040<sup>4</sup></b>	-13 % d'émissions de CO <sub>2</sub> de scope 1+2 +1 % d'émissions de CO <sub>2</sub> de scope 3
<b>Devenir véritablement circulaire d'ici 2030<sup>4</sup></b>	799.432 appareils fixes reconditionnés 128.002 appareils mobiles récoltés
<b>Contribuer à l'inclusion numérique en Belgique<sup>1</sup></b>	15.515 personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale

<sup>1</sup> Proximus SA

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

<sup>3</sup> Proximus - Segment domestique

<sup>4</sup> Groupe Proximus

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



# Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

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

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

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

Notre réseau gigabit est une plateforme d'accès totalement ouverte sur laquelle tous les autres opérateurs sont les bienvenus pour offrir des services à leurs clients dans des conditions équitables, favorisant ainsi une concurrence équitable.

## Réseau fibre

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

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

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

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



## Technologies innovantes

### Multigigabit

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

### Technologies dans les zones rurales

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

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

### Première démonstration d'un réseau à sécurité quantique

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

## Déployer la fibre avec des partenaires

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

Notre joint-venture **Glasfaser Ostbelgien (GOFiber)**, qui réunit la Communauté germanophone de Belgique, Proximus et Ethias, la déploiera dans toute la région germanophone d'ici 2026. Grâce à ce partenariat public-privé, premier du genre en Belgique, les 40.000 foyers et entreprises des communes germanophones auront ainsi tous accès ou presque à la meilleure technologie haut débit disponible.

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



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

## Démantèlement progressif de notre réseau cuivre

Notre réseau fibre remplace l'actuel réseau cuivre. La mise hors service de notre réseau cuivre nous permet d'économiser sur nos coûts opérationnels et d'énergie tout en simplifiant la gestion de l'infrastructure. À la fin de l'année 2023, plus de 300.000 foyers et entreprises étaient équipés exclusivement en fibre. Le cuivre récupéré est vendu pour recyclage ou réutilisation.

## Réalisations en 2023

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

## Réseau 5G

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible à nos clients. Forts de cette expertise, nous comptons **renforcer encore notre réseau mobile**. D'où l'importance de la 5G : sa vitesse plus élevée – jusqu'à dix fois plus rapide que la 4G – ouvre la voie à de nouvelles applications et méthodes de travail, comme les clouds décentralisés et l'Internet des Objets (IdO). De plus, sa latence ultrafaible permet un rendu hyperréaliste des images en réalité virtuelle.

### Couverture

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

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

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

### Partenariats

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

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

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

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

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

### Répondre aux préoccupations en matière de santé

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

L'impact sanitaire potentiel des ondes radio, en particulier celles utilisées pour la téléphonie mobile, fait l'objet d'études scientifiques depuis plus de 30 ans. La grande majorité des autorités et institutions (inter)nationales – y compris l'Organisation mondiale de la santé (OMS) – conviennent que rien ne prouve que les fréquences radio pour les communications mobiles inférieures aux seuils autorisés au niveau international entraîneraient des conséquences sur la santé. Cette position ne changera pas avec la 5G.

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

### Réalisations en 2023

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

# Développer des plateformes technologiques qui permettent l'émergence d'écosystèmes digitaux

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

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

## Modernisation de nos infrastructures

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

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

## Simplification et transformation IT

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

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

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

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

## Cybersécurité et protection des données

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

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



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

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

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

### Investir dans le futur avec la cryptographie quantique

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

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

## Proximus Ada

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

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

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

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

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

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

### IA générative

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

## Écosystème local

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



## Un espace digital plus sûr

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

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

### Réalisations en 2023

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



# Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes

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

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

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

## Culture Think possible

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

## Nouvelles façons de travailler

### Méthode Agile

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

### Campus, notre futur environnement de travail

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

### L’IA au service des collaborateurs

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



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

## Développer et attirer des talents

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

### Requalification et perfectionnement de notre personnel

Nos collaborateurs ont accès à un vaste éventail de formations via notre **plateforme "learning@proximus"** : formations en classe, e-learning, e-books... Les thèmes proposés vont de la maîtrise des bases du travail digital à des formations spécialisées permettant aux collaborateurs de rester à la pointe dans leurs domaines d'expertise (réseaux et connectivité, cybersécurité, science des données, cloud, etc.), voire de donner une nouvelle orientation à leur carrière.

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

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

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

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

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

### Attirer des talents

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

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

### Avantages de mobilité

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

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

## Diversité et inclusion

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

## Bien-être au travail

Nous créons un environnement de travail positif où les collaborateurs se sentent bien et valorisés, où les conditions de travail sont adaptées aux besoins personnels. Un environnement où les collaborateurs sont motivés et contribuent activement aux ambitions de notre entreprise. Les activités liées au bien-être émanent de notre département HR. Ce dernier définit une politique commune et offre assistance et conseils en cas de problème lié à ce thème.

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

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

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

## Réalisations en 2023

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

# Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

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

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

## Connectivité et expérience produit supérieures

### Internet haut débit

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

Nous continuons à améliorer la **couverture Wi-Fi** et à garantir la meilleure expérience à la maison et au bureau en combinant la toute dernière technologie Wi-Fi (Wi-Fi 6) et nos nouveaux Wi-Fi Boosters. Notre solution Smart Wi-Fi surveille à distance l'expérience Wi-Fi de nos clients et propose des actions proactives via l'app MyProximus pour l'améliorer. Smart Wi-Fi gère aussi toutes les connexions et procède à des adaptations automatiques pour offrir aux clients la meilleure couverture Wi-Fi.

## Expérience de réseau mobile

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

## Proximus Pickx

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

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

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



### Net Promoter Score (NPS)

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

## Des contacts “digital first” et humains sans souci

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

## Activations “do-it-yourself”

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

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

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

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

## Au service de nos clients résidentiels et PME

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

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

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

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

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

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



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

## Au service de nos clients entreprises

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

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

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

## De MyProximus à Proximus+

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

## S'améliorer en permanence grâce au feed-back client

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

Notre plateforme "**Voice of the Customer**" (VoC) traite le feed-back de nos clients résidentiels et entreprises et permet d'y réagir rapidement. En 2023, nous avons continué à déployer des tableaux de bord "Voice of the Customer" pour tous les collaborateurs en contact avec la clientèle et lancé plusieurs enquêtes à l'intention de nos clients entreprises.

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

Parallèlement, nous utilisons le **tableau de bord de l'expérience client** pour les clients résidentiels et les petites entreprises, afin d'identifier et de tenir à jour les facteurs de satisfaction et de mécontentement des clients. Cet outil nous permet aussi d'en analyser les causes profondes et de mettre en place des plans d'action. Ces initiatives améliorent sensiblement les parcours clients, en priorité au niveau des installations fibre et de l'assistance technique et administrative.

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

## Réalisations en 2023

Net Promoter Scores (NPS) :

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

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

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

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

À l'international, BICS et Telesign représentent une piste de croissance unique pour le Groupe Proximus. Après l'accord conclu en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile<sup>1</sup>, nous sommes fermement décidés à accélérer cette croissance pour devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales.

## Activités au Benelux

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

## Marché résidentiel

### Une stratégie multimarque

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

### Proximus

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

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

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

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



### Troisième marque la plus forte de Belgique en 2023

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

#### Mobile Vikings

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

#### Scarlet

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



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

#### Tango (Luxembourg)

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

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

##### Divertissement et sports

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

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

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

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

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

#### Du côté des apps

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

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

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

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

## Marché des entreprises

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

### Lancement de Proximus NXT

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

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

### Cloud et sécurité

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

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

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

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

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

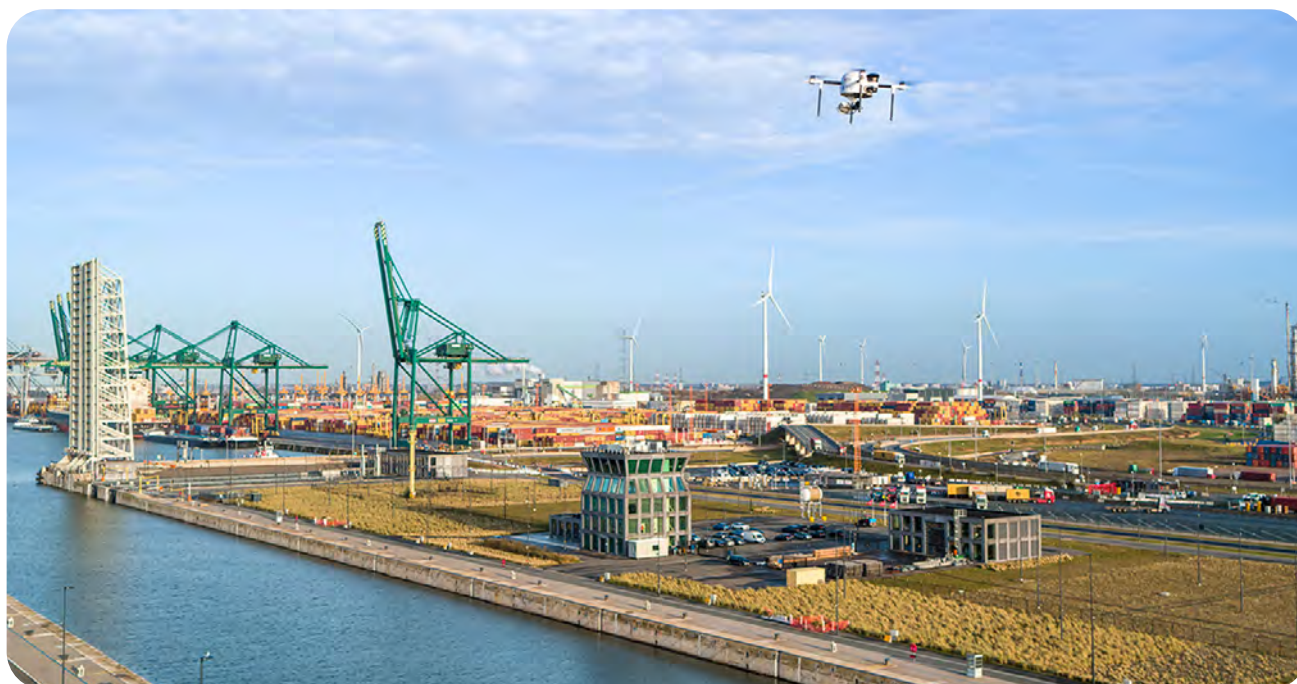
### Données et IA

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

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

### Innovation 5G

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



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

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

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

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

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

### Gros plan sur le marché des PME

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

## Marché Wholesale

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

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

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

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

## Réalisations en 2023

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

## Activités internationales

### BICS

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

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

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

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

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

## Telesign

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

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

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

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

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

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

## Route Mobile

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

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

## Réalisations en 2023

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

# Ouvrir pour une société inclusive et préserver l'environnement

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

## Contribuer à la transition écologique

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

## Zéro émission nette

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

### Objectifs à court terme :

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

### Objectifs à long terme :

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

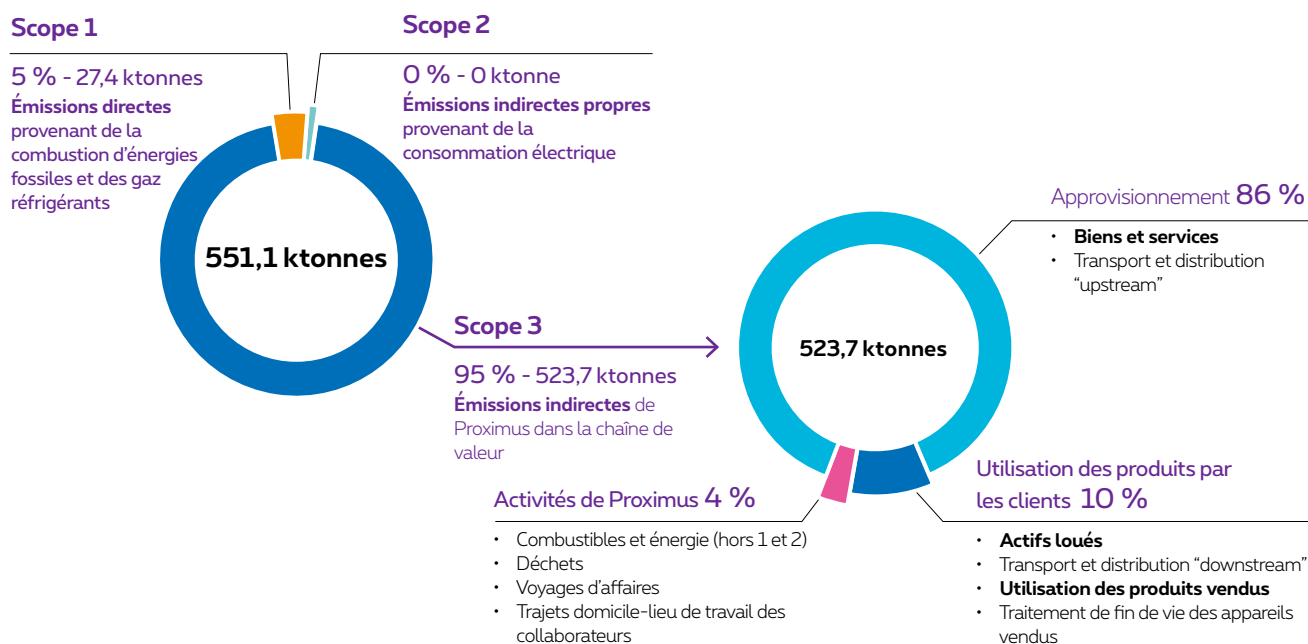
Pour atteindre notre objectif de zéro émission nette, nous devons concentrer nos efforts sur les trois scopes. Cependant, pour une entreprise télécom et technologique telle que Proximus, l'essentiel du défi consiste à réduire ses émissions du scope 3.

### Scopes 1 et 2 : émissions directes et indirectes

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

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





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

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

pour la période 2021-2030. Nous intensifions également l'électrification de nos voitures de société. Depuis juillet 2023, la liste de véhicules proposée aux collaborateurs éligibles se compose uniquement de voitures électriques. En revanche, le remplacement des camionnettes lourdes dans notre parc de véhicules techniques reste problématique, aucune alternative appropriée n'étant disponible actuellement sur le marché. Enfin, les vélos sont de plus en plus utilisés par nos techniciens et pour les livraisons en points de vente. Ainsi, grâce au projet CULT (Collaborative Urban Logistics & Transport), les livraisons dans le centre-ville d'Anvers sont désormais zéro émission ou presque : nous avons réduit de 95 % nos émissions de CO<sub>2</sub> et de 25 % le nombre de kilomètres parcourus pour les livraisons. Le projet CULT a également été lancé à Bruxelles en 2023.

### Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur

Nos émissions du scope 3 se concentrent essentiellement dans nos activités d'achat de biens et services. Elles sont 19 fois supérieures à la quantité générée par nos propres activités. En 2023, elles représentaient environ 95 % de nos émissions totales de CO<sub>2</sub>. Pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions, nous intégrons progressivement l'**approvisionnement durable** dans nos pratiques courantes, ce qui influence notre mode de fonctionnement ainsi que nos relations avec nos fournisseurs.



En interne, nous adaptons progressivement notre mode de fonctionnement pour éviter les émissions de carbone : nous achetons moins, notamment en nous orientant dans la mesure du possible vers des modèles circulaires. Nous achetons mieux, également : nous intégrons des exigences environnementales dans nos décisions d'achat.

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

## Devenir véritablement circulaire d'ici 2030

L'application des principes de l'économie circulaire figure parmi les principaux leviers de réduction des émissions mondiales. Selon une étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), environ 50 % des émissions sont liées à l'utilisation de produits manufacturés et de matières premières. Notre ambition de devenir véritablement circulaires d'ici 2030 nécessite une révision de nos processus internes et contribue à la réalisation de notre objectif de zéro émission nette. Nous avons pour ambition de réutiliser ou de recycler jusqu'à 90 % des déchets d'ici 2025 et d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030. En 2023, Proximus a recyclé ou réutilisé 84 % de ses déchets, contre 87 % en 2022. Plus concrètement, nos leviers d'action se déclinent dans trois domaines clés : nos appareils, nos réseaux et centres de données, et nos bâtiments.

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



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

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

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

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

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

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

## Transition vers une société plus verte

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

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

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

Sur le marché des entreprises, Proximus, en collaboration avec ses partenaires et clients, développe des **solutions digitales innovantes** qui optimisent l'utilisation des ressources et réduisent les émissions de CO<sub>2</sub>. Ainsi, plus de 1,7 million de compteurs intelligents sont aujourd'hui connectés par Proximus en vue d'effectuer des mesures précises et d'améliorer la consommation d'énergie des foyers. Nous introduisons également de nouveaux équipements de connectivité

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

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

En 2023, les émissions évitées par les clients grâce aux solutions de Proximus ont atteint 769,6 kilotonnes de CO<sub>2</sub>. Ce chiffre est supérieur à l'empreinte carbone totale de Proximus (551,1 ktonnes en 2023). Voir aussi le ['Rapport environnemental'](#).

## Biodiversité

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

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

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

## Conformité et reconnaissance



### Réalisations en 2023

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

## Promouvoir l'inclusion digitale

Dans un monde de plus en plus digital, nous devons agir pour que la technologie profite à chacun. Il y va de notre responsabilité. C'est pourquoi nous déployons un réseau pour tous les Belges et mettons tout en œuvre pour offrir des produits et services digitaux sûrs, inclusifs et accessibles à tous. Parallèlement, nous aidons les gens à acquérir les compétences nécessaires pour saisir les opportunités du digital. L'inclusion digitale est un défi complexe aux multiples facettes, que nous ne pouvons relever seuls. C'est pourquoi nous collaborons avec des partenaires pour maximiser notre impact.

### Accès au digital pour tous

#### Connectivité et équipement

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

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

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

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

#### Accessibilité financière

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

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

## Inclusion

Proximus collabore avec des partenaires pour améliorer l'**accessibilité de ses plateformes**, produits et services aux personnes porteuses d'un handicap. Nous testons notamment l'accessibilité des nouveaux smartphones et tablettes en collaboration avec l'association Passe Muraille, qui s'investit en faveur de l'inclusion des personnes porteuses d'un handicap. Notre catalogue en ligne est illustré d'icônes indiquant les appareils accessibles pour ces personnes.

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

## Investir dans la formation

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

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



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

## Soutenir les PME

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

## DigitAll

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



## Réalisations en 2023

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

## Construire la confiance digitale

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

Pleinement conscients du risque qu'entraîne l'utilisation de nos réseaux et services pour la sécurité des données et la vie privée, nous nous impliquons activement dans le développement d'une société digitale plus sûre. Les cyberattaques sont la forme de criminalité à la croissance la plus rapide, comme en témoignent les nombreux cas de cyberharcèlement et de vol d'identité et de données.

## Prévention de la fraude au niveau international

### BICS

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

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

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

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

## Telesign

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

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

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

## Cybersécurité et prévention de la fraude à l'échelle nationale

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

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

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

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

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

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

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

d'experts en cybersécurité des secteurs public et privé et du monde académique. Elle vise à sensibiliser, faciliter l'échange d'expertise et partager des recommandations politiques.

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

## Sensibilisation à la cybersécurité

La sensibilisation reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi, chaque année, nos experts de la Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) organisent des sessions d'information pour nos **collaborateurs**. Le but est de les informer des tendances et menaces faisant l'objet d'une surveillance chez Proximus. Ainsi, nous avons constaté une recrudescence des attaques d'ingénierie sociale ciblant nos collaborateurs : 650 tentatives ont été répertoriées en 2023, contre 199 en 2022. Les attaques de phishing nous ont amenés à intensifier la formation des collaborateurs dans ce domaine en augmentant la fréquence et la diversité de nos simulations internes de phishing. Nous encourageons également les collaborateurs à signaler les e-mails suspects à notre équipe du CSIRT. Ces signalements permettent au Centre

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

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

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

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

## Réalisations en 2023

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

---

# Rapports non-financiers

---

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





---

# Environnement

## Rapport environnemental

### Note générale sur le rapport environnemental

Le rapport environnemental décrit les indicateurs clés, la portée, les périmètres, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour tous les domaines environnementaux. Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (assurance externe limitée).

### Portée du rapport environnemental

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel et significatives pour le Groupe Proximus, notamment Proximus, Proximus Media House, BICS, Telesign Corporation, Connectimmo, Proximus ICT, Davinsi Labs, Codit, ClearMedia, Telindus – ISIT, Umbrio, Proximus Luxembourg, Mobile Vikings, Be Mobile, Doktr et Proximus ADA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.



## E1 : Énergie

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

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

## Définitions

- **TJ** : le térajoule est une unité d'énergie.
- **Chauffage** : gaz naturel : calcul basé sur les factures des fournisseurs à partir des relevés des compteurs de gaz.
- **Mazout de chauffage** : calcul basé sur les factures des fournisseurs lors du remplissage des citernes à mazout.
- **Consommation d'électricité au sein de l'organisation** : calcul basé sur le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges) et sur les factures des fournisseurs d'énergie à partir de 2023.
- **GO (Garantie d'Origine)** : outil de traçabilité et de labélisation de l'électricité provenant de sources renouvelables, informant les consommateurs d'électricité sur l'origine de leur énergie.
- **RE100** : initiative énergétique mondiale rassemblant des centaines de grandes entreprises ambitieuses qui s'engagent à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable.
- **ETP** : nombre de collaborateurs en équivalent temps plein.
- **Économies d'énergie réseau** : calcul basé sur les actions entreprises pendant la période de reporting calculée sur une fenêtre de 12 mois. Les projets d'économie ayant été exécutés durant l'année de reporting, les résultats ne se matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année. Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement, avant et après les économies.
- **PUE (Power Usage Effectiveness)** : indice décrivant l'efficacité énergétique d'un centre de données, basé sur la quantité d'énergie utilisée par les équipements informatiques par rapport au refroidissement et aux autres frais généraux.

## Notes

- **E1.1** : la baisse significative de la consommation de gaz naturel et mazout est due à la décision d'abaisser la température des locaux techniques à 16°C et à la mesure temporaire d'abaisser la température des immeubles de bureaux à 19°C pendant la crise énergétique.
- **E1.2** : le passage aux véhicules hybrides rechargeables (PHEV) et aux véhicules électriques (EV) entraîne une diminution de 18 % des émissions de carbone liées au diesel.
- **E1.3** : le nombre de PHEV a doublé en 2023 par rapport à 2022, ce qui a entraîné une augmentation de 40 % de la consommation d'essence.
- **E1.4** : les années précédentes ont été ajustées sur la base du chiffre d'affaires net.
- **E1.5** : augmentation significative principalement due à la mise hors service des armoires de rue (pour la distribution du cuivre) après le déploiement du FTTH et à l'abandon progressif des anciennes technologies (SDH, commutation). Les économies dues au partage du RAN n'étaient pas disponibles au moment de la publication et ne sont donc pas incluses dans ces chiffres.

## E2 : Émissions

E2	Émissions	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1, 2 et 3	Ktonnes	779,3	554,6	536,0	551,4	551,1	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)	%	-8 %	-29 %	-3 %	3 %	0 %	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3 %	-1 %	-1 %	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	36,9	27,4	26,6	31,5	27,4	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-5 %	-26 %	-3 %	18 %	-13 %	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2020) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3 %	15 %	0 %	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-79 %	-83 %	-84 %	-81 %	-83 %	
	Crédits carbone obtenus	Ktonnes	40,1	27,4	26,6	5,9	6,7	
E2.1	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes CO <sub>2</sub> e/Mio €	6,5	5,0	4,8	5,4	4,6	✓
E2.2	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes CO <sub>2</sub> e/FTEs	2,9	2,4	2,3	2,7	2,4	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	36,0	26,6	26,6	31,5	27,4	✓
E2.3	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage	Ktonnes	9,2	7,2	6,4	7,3	5,6	✓
E2.4	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	0,3	0,3	0,2	1,2	0,4	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	26,5	19,1	20,1	22,9	21,5	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	0,9	0,8	0,0	0,0	0,0	✓
E2.5	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	62,5	70,4	52,2	53,9	45,4	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 - 12 catégories pertinentes	Ktonnes	742,4	527,2	509,4	519,9	523,7	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (par rapport à la baseline 20120) - SBTi Net-Zero	%	-	-	-3,4 %	-1,4 %	-0,7 %	
	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services	Ktonnes	460,4	440,6	421,7	437,3	449,5	
	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations	Ktonnes	199,8	0,0	0,0	-	-	
	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)	Ktonnes	9,3	8,7	8,9	15,1	14,5	
	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream'	Ktonnes	2,9	3,4	4,0	4,1	4,2	
E2.6	Scope 3 - catégorie 5 - déchets	Ktonnes	1,0	0,7	0,5	0,6	0,6	
	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires	Ktonnes	1,8	1,6	0,4	1,4	1,3	
E2.7	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile	Ktonnes	5,4	2,8	1,3	2,5	3,1	
E2.8	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream'	Ktonnes	/	/	0,7	0,7	0,9	
E2.5	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus	Ktonnes	4,5	13,4	19,8	2,9	2,4	
	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus	Ktonnes	/	/	0,01	0,01	0,01	
E2.5	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream'	Ktonnes	57,4	55,9	52,1	55,4	47,1	
	Scope 3 - catégorie 15 - Investissements	Ktonnes	N.A.	0,1	0,1	0,1	0,1	
	Scope 3 - catégories 8, 10 et 14 - non applicable	Ktonnes	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	

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

## Définitions

- **Émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1+2+3** : la consommation de CO<sub>2</sub>e décrit un chiffre d'émission de CO<sub>2</sub> reprenant l'ensemble des gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC, SF<sub>6</sub>). En ce qui concerne Proximus, le CO<sub>2</sub> et les HFC prédominent, mais le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O sont également pris en considération dans le calcul, comme stipulé dans le GHG Protocol. Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.
- **Science Based Target (SBT)** : les objectifs scientifiquement fondés ("science-based") fournissent aux entreprises une trajectoire claire en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ils visent à prévenir les pires effets du changement climatique tout en préservant une croissance durable. Les objectifs sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes aux dernières mesures jugées nécessaires par la science du climat pour concrétiser l'Accord de Paris, à savoir limiter le réchauffement de la planète. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, le réchauffement planétaire ne doit pas dépasser les 1,5°C pour éviter les effets catastrophiques du changement climatique. De plus, les émissions de GES doivent être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050.
- La Science Based Targets initiative a confirmé la conformité des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Proximus aux Critères et Recommandations de la SBTi (version 5). L'équipe de validation de la SBTi a révisé les objectifs cibles des scopes 1 et 2 de Proximus et a établi qu'ils se conformaient à la trajectoire de 1,5 °C.
- **Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.**
- **La SBTi a évalué les objectifs à court et à long terme de Proximus par rapport aux critères Net-Zero (version 5) et a approuvé les objectifs que nous avons soumis.**
  - **Objectifs à court terme**  
Proximus s'engage à réduire de 95 % ses émissions absolues de GES pour le scope 1 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage également à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable chaque année jusqu'en 2030. Proximus s'engage en outre à réduire de 60 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2020.
  - **Objectifs à long terme**  
Proximus s'engage à conserver un niveau minimum de réductions d'émissions absolues de GES de 95 % pour les scopes 1 et 2 de 2030 à 2040 par rapport à l'année de référence 2020. Proximus s'engage à réduire de 90 % ses émissions absolues de GES pour le scope 3 d'ici 2040 par rapport à l'année de référence 2020.
- **Crédits carbone** : Proximus est le principal moteur de TEG Stove, un projet climatique certifié "Gold Standard" s'étalant sur plusieurs années (plus d'informations sur [www.tegstove.org](http://www.tegstove.org)).

## Notes

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

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

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

### Aperçu des standards correspondant à nos scopes 1, 2 et 3

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope/% par rapport au total du Groupe	GWP	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance externe
<b>Scope 1 - Émissions directes</b>					
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 2 - Émissions indirectes</b>					
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise. La recharge de véhicules électriques est également incluse.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	IEA (émissions de CO <sub>2</sub> provenant de la combustion de carburant – highlights) - 2022	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 1</b>					
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	ACV de produits de fournisseurs Bilan Carbone Ademe, IEA, Carnegie Mellon EIO-LCA et émissions de CO <sub>2</sub> spécifiques aux fournisseurs	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 2</b>					
Immobilisations	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Intégré dans le scope 3 - Cat. 1	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 3</b>					
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 4</b>					
Transport des sous-traitants pour l'exploitation du réseau, entreposage sous-traité	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la Cat.1)	Limité

**Scope 3 - Cat. 5**

Traitement des flux de déchets	Moyen	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, Defra	Limité
--------------------------------	-------	-----------------------	----------	----------------------	--------

**Scope 3 - Cat. 6**

Voyages internationaux en avion ou en train	Faible	Proximus en Belgique/100 %	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages - Defra	Limité
---	--------	----------------------------	----------	---	--------

**Scope 3 - Cat. 7**

Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1. Le travail à domicile a été retiré suivant les lignes directrices SBTi Net-Zero.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
--	-------	-----------------------	----------	---------------	--------

**Scope 3 - Cat. 9**

Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Proximus en Belgique/100 %		Basé sur les facteurs d'émission des fournisseurs ou intégré dans le scope 3 - Cat.1	Limité
---	--------	----------------------------	--	--	--------

**Scope 3 - Cat. 11**

Consommation d'énergie des appareils Proximus des clients (GSM et Wi-Fi Boosters vendus)	Élevé	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
--	-------	-----------------------	----------	--------------------	--------

**Scope 3 - Cat. 12**

Traitement de fin de vie des GSM	Faible	Groupe Proximus/100 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
----------------------------------	--------	-----------------------	----------	---------------	--------

**Scope 3 - Cat. 13**

Consommation d'énergie des appareils Proximus chez les clients (modems, Wi-Fi Boosters, TRO et décodeurs TV en location)	Moyen	Proximus en Belgique/98 %	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
--	-------	---------------------------	----------	--------------------	--------

**Scope 3 - Cat. 15**

Activités des coentreprises Mwingz, Fiberklaar et Unifiber	N.A.	Proximus en Belgique/100 %	AR5 IPCC	N.A.	Limité
--	------	----------------------------	----------	------	--------

**Scope 3 - Cat. 8, 10, 14**

N.A.	N.A.	N.A.	AR5 IPCC	N.A.	N.A.
------	------	------	----------	------	------

## E3 : Prévention des émissions de carbone causées par nos produits et services

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

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

### Définitions

- **Prévention des émissions de carbone** : nous avons choisi de calculer les émissions évitées que nous pouvons comptabiliser sur la base de la marge directe de nos produits et solutions. Les éléments suivants ont été pris en compte dans le calcul :
  - Le volume des solutions et produits vendus
  - La contribution de notre solution ou du produit à la prévention des émissions de carbone
  - Les marges directes sur nos produits ou solutions (données utilisées pour estimer la contribution de Proximus à la prévention)
- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative numérique.
- **IP (Internet Protocol - protocole internet)** : famille de protocoles de communication de réseaux informatiques conçus pour être utilisés sur internet.
- **Bâtiments et compteurs intelligents** : les solutions IdO (Internet des Objets) intègrent l'intelligence dans les bâtiments afin d'améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation efficiente de l'espace. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

### Notes

- **E3.1** : l'augmentation des conférences en ligne est due à un plus grand nombre de systèmes de téléconférence fournis à nos clients en 2023 par rapport à 2022.
- **E3.2** : la diminution du nombre de véhicules et du trafic est liée à un changement de méthodologie de calcul (distance annuelle plus courte prise en compte pour les poids lourds).
- **E3.3** : l'augmentation des émissions évitées associée à la solution Smart building & metering est principalement due au déploiement à grande échelle de compteurs d'électricité et de gaz intelligents en Belgique.



## E4 : Circularité

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

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

## Définitions

- **Calcul des déchets** : les factures mensuelles et attestations des partenaires de traitement des déchets sont compilées dans un rapport annuel unique, mis à jour au moyen d'informations complémentaires communiquées par ces partenaires : poids des abonnements et poids des collectes de déchets (mesures individuelles).  
Différence entre déchets dangereux et non dangereux. Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- **Câbles en cuivre recyclés** : la plupart des câbles en cuivre proviennent de nos activités de réseau. Ils sont combinés avec d'autres câbles récupérés dans nos activités.
- **Consommation d'eau** : la consommation d'eau est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **Alimentations** : câbles d'alimentation des appareils récupérés.
- **PABX (Private Automatic Branch Exchange)** : central téléphonique privé. Central utilisé à des fins privées par une entreprise.
- **Terminal de réseau optique (TRO)** : appareil qui convertit le signal optique transmis par la fibre optique en signaux distincts TV, audio et informatiques.

## Notes

- **E4.1** : une réduction générale des déchets est observée, la contribution la plus importante provenant de la réduction des déchets associés aux travaux d'excavation (terre et gravats). Ceci est la conséquence d'un nombre réduit d'interventions sur le réseau cuivre et d'une augmentation de l'externalisation de ces travaux via des partenariats stratégiques.
- **E4.2** : 97 % des déchets dangereux sont liés aux batteries. En 2023, les quantités de déchets généraux ont diminué, tandis que les quantités de déchets dangereux ont légèrement augmenté, ce qui se traduit par un pourcentage plus élevé de déchets dangereux.
- **E4.3** : la quantité de câbles en cuivre se compose de 508 tonnes collectées par notre département réseau et de 82 tonnes provenant d'autres sources.
- **E4.4** : l'augmentation de la consommation de papier est principalement due à l'augmentation du taux d'occupation des bureaux.
- **E4.5** : l'augmentation de la consommation d'eau est principalement due à l'augmentation du taux d'occupation des bureaux.
- **E4.6** : les téléphones mobiles collectés comprennent 125.724 appareils par Proximus SA et 2.278 appareils par Proximus Luxembourg.
- **E4.7** : depuis cette année, ce KPI ne concerne que les appareils fixes : à partir de cette année, nous n'incluons plus les téléphones mobiles remis à neuf dans ce calcul. Nous avons corrigé les chiffres des années précédentes en conséquence. Cette année, l'accent a été mis sur la remise en état des Internet Boxes et des PSU, ce qui a entraîné des volumes beaucoup plus importants. Cela signifie moins de priorité sur d'autres catégories, ce qui explique la baisse des volumes. L'équipements de réseau variera d'une année sur l'autre, car il est difficile de prédire le flux d'entrée. Les TRO ont été mis en service en octobre 2022, de sorte que cette première année complète donne un résultat supérieur à celui de l'année dernière.

## E5 : Chaîne d'approvisionnement

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

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

## Définitions

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

## Notes

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

## E6 : Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Proximus se compose de plusieurs éléments. Il implique différentes parties prenantes et comprend divers outils et ressources.

### Parties prenantes

- Le département Sustainability, dédié à l'environnement, à la circularité et au changement climatique.
- Le département Corporate Prevention & Protection, y compris le département Environment.
- Le département d'Audit interne rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du département Environment ou Sustainability, du Conseil d'Administration ou du Proximus Leadership Squad.
- Des organisations externes indépendantes, accréditées par l'État et qui soumettent notre politique de gestion des déchets et nos procédures (emballages, DEEE, batteries) à des audits.

### Outils et ressources

- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (enquêtes et sessions d'information destinées à améliorer notre politique de mobilité du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballages 2022-2025 approuvé par la Commission Interrégionale de l'Emballage et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets

- Plan antipollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Mise à jour de la politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle du permis
- Canaux de communication : informations sur l'intranet, toolboxes, reporting interne au Proximus Leadership Squad
- Système de gestion intégré, certificats ISO9001 et ISO14001 pour notre Centre de données de Machelen et les activités de Telindus Netherlands
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques et de limiter les nuisances à l'égard du voisinage
- Analyse des sols pour les sites à risque
- Module e-learning sur l'impact sanitaire des téléphones mobiles et sans fil pour le personnel
- Création d'une toolbox sur la thématique des PFAS et le bon tri des déchets dans les différents flux de déchets (PMC, DEEE, déchets résiduels ...) et communication aux collaborateurs concernés

# Taxonomie européenne

## Introduction à la taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un système de classification établissant une liste des activités économiques qualifiées de durables sur le plan environnemental. Elle est la pierre angulaire du plan d'action pour la finance durable, qui soutient le Pacte vert pour l'Europe. Proposant un langage commun pour classer les activités durables, la taxonomie de l'Union européenne a pour but d'orienter les flux financiers afin de faciliter la transition vers une société du futur à faible carbone, résiliente et durable.

Le secteur ICT, qui regroupe les industries "ayant pour objet de remplir ou permettre la fonction de traitement et de communication des informations par voie électronique", est partiellement couvert par le règlement sur la taxonomie, en raison de la taille relative du secteur ICT dans l'économie, et en particulier du rôle joué par les centres de données, gros consommateurs d'énergie.

Acteur essentiel dans l'atténuation du changement climatique, Proximus possède une longueur d'avance en termes d'investissements durables, notamment grâce à ses réseaux fibre et 5G. Compte tenu de l'étroitesse du champ d'application actuel de la taxonomie, qui exclut les activités de base du secteur télécom, nous ne sommes cependant pas en mesure de mettre en évidence nos activités les plus durables (plus d'informations dans : '[Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement](#)').

## Éligibilité et alignement taxonomiques

De manière générale, et à l'instar de ses pairs, Proximus a une éligibilité limitée à la taxonomie, les réseaux télécoms étant fondamentalement exclus des activités ciblées. Parmi toutes ces activités éligibles, la plupart ne sont pas alignées avec la taxonomie, car Proximus ne répond pas à certains des critères d'examen technique définis à ce stade.

KPI de la taxonomie européenne	Total 2023 (en milliers €)*	Éligible (%)**	Aligné (%)***
Chiffre d'affaires	6.042 €	0 %	0 %
CapEx	1.325 €	0 %	0 %
OpEx	2.091 €	0 %	0 %

\* Plus d'informations dans '[États financiers consolidés](#)', p. 165.

\*\* Compte tenu des six objectifs environnementaux.

\*\*\* Compte tenu de l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique.

Sur l'ensemble des activités de Proximus, aucun chiffre d'affaires, CapEx ou OpEx n'est lié à des activités éligibles. En conséquence, le résultat de notre exercice d'alignement avec la taxonomie européenne montre que notre éligibilité et notre alignement sont **non significatifs pour Proximus en 2023**. Proximus s'engage néanmoins à poursuivre ses efforts en vue de réaliser ses ambitions de développement durable. À cette fin, elle multiplie les initiatives, comme le déploiement de réseaux télécoms du futur à haute efficacité énergétique, qui permettront à leur tour à nos clients de réaliser des économies d'énergie dans le cadre de leurs propres activités.

## Évaluation détaillée des activités pertinentes

Par rapport à l'édition 2022 de son rapport annuel, Proximus a procédé à une évaluation actualisée de l'exercice 2022, en y incluant les six objectifs environnementaux de la taxonomie pour l'exercice 2023.

Cet exercice a permis de mettre en évidence sept activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant potentiellement éligibles. Ces activités ont été identifiées sur la base des descriptions détaillées dans le règlement.

Parmi les activités précitées, les **bornes de recharge électriques** et **services IdO** spécifiques aux bâtiments et compteurs intelligents ont été jugés éligibles.

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Prévention de la pollution	Biodiversité
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	Bornes de recharge électriques	✓	✓				
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Centres de données	✓	✓				
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	Activités IdO	✓					
8.2 Programmation, conseil et autres activités informatiques	Consultance ICT		✓				
8.3 Programmation et diffusion	Proximus Media House		✓				
1.2 Fabrication d'équipements électriques et électroniques	Internet Box, TV Box, etc.				✓		
5.1 Réparation, remise en état et remanufacturation	Appareils reconditionnés				✓		

Hypothèses détaillées pour les activités éligibles retenues :

- L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables aux transports routiers à zéro émission. Les activités de Proximus en matière de **bornes de recharge électriques** répondent entièrement à ce critère. Bien qu'actuellement à un stade pilote, le développement de bornes de recharge électriques s'inscrit dans l'ambition stratégique de Proximus, qui prévoit une croissance pour cette activité dans les années à venir.
- L'activité 8.2 englobe les solutions visant principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES, ce qui est le cas des activités de Proximus dans le domaine des **bâtiments et compteurs intelligents**. Bien qu'encore relativement modestes, les activités dans le domaine des bornes de recharge électriques s'inscrivent elles aussi dans l'ambition stratégique de Proximus et devraient se développer dans les prochaines années.

Ces activités éligibles représentent de très faibles montants en termes de chiffre d'affaires, de CapEx et d'OpEx, entraînant un taux d'éligibilité de 0 % après arrondi.

Les activités de centres de données, les services de consultance ICT, Proximus Media House, la fabrication d'équipements électriques et électroniques de même que les activités

de réparation, remise en état et autres activités connexes n'ont pas été évalués éligibles pour Proximus, en raison des interprétations suivantes de la directive européenne sur la taxonomie :

- Les activités éligibles sont uniquement celles relevant de la responsabilité directe de Proximus. Or, beaucoup d'activités mentionnées ci-dessus sont sous-traitées dans le cadre de partenariats stratégiques.
- Les activités éligibles doivent avoir pour vocation directe d'adapter la société au changement climatique (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Adaptation au changement climatique"), de réduire les fuites (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Utilisation durable des ressources aquatiques et marines") ou encore de contribuer à la transition vers une économie circulaire (pour les activités relevant de l'objectif environnemental "Économie circulaire"). Pour ces activités spécifiques, notre impact est plutôt évalué comme crucial, mais indirect, étant donné notre rôle de facilitateur de communication essentiel pour les solutions spécifiques.

L'activité de base de Proximus, en l'occurrence le développement et la gestion de réseaux de télécommunication, est exclue du champ d'application du règlement actuel sur la taxonomie.<sup>1</sup>

1 Paragraphe 159 de la "Communication de la Commission sur l'interprétation et la mise en œuvre de certaines dispositions juridiques de l'acte délégué relatif au volet climatique de la taxonomie de l'UE établissant les critères d'examen technique applicables aux activités économiques qui contribuent substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et ne causent de préjudice important à aucun autre des objectifs environnementaux" <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52023XC00267>

Les activités éligibles ont ensuite été évaluées à la lumière des critères d'examen technique (contribution substantielle, absence de préjudice important pour les autres objectifs et respect de garanties minimales). Elles ont été considérées comme non alignées :

- Toujours à un stade pilote, l'activité des bornes de recharge électriques ne peut pas encore faire l'objet d'un examen complet.
- En ce qui concerne les activités IdO, aucune analyse des émissions de GES sur l'ensemble du cycle de vie n'a encore été formellement réalisée à ce stade.
- Enfin, le Groupe Proximus est partiellement aligné avec les critères sociaux basiques : les critères relatifs aux droits de l'Homme et à la corruption, aux pots-de-vin et à l'extorsion sont atteints, mais quelques efforts restent à fournir en termes de publication pour un alignement complet avec les autres conditions des critères sociaux basiques.

## Perspectives

Le changement durable est l'un des piliers clés de Proximus. Nous prenons des actions fortes pour soutenir la transition vers une société durable. Proximus sera en mesure de mettre en lumière ses performances en matière de développement durable et son engagement au sens large dans le cadre de la future directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, qui obligera les grandes entreprises à rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux à partir de l'exercice 2024.

Indépendamment de l'éligibilité limitée des activités économiques de Proximus dans le cadre de la directive européenne sur la taxonomie et de la non-prise en compte de ses activités de base dans ce cadre, nous sommes convaincus que le secteur télécom et son infrastructure réseau sont au cœur de l'élaboration de solutions d'atténuation du changement climatique, tant pour nos clients que pour la société.

### Activités liées à l'énergie nucléaire

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON

### Activités liées au gaz fossile

L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON



**Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023**

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Activités économiques (1)	Devise	%	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T

**A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**

**A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)**

<b>Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)</b>	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
<b>Dont habitantes</b>	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
<b>Dont transitoires</b>	0 €	0%	0%							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

**A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)**

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL			EL									0%		
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL			EL									0%		
<b>Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)</b>		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
<b>A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)</b>		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

**B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**

<b>Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie</b>	6,042 M €	100%																	
<b>TOTAL*</b>		<b>100%</b>																	

\* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

## Part des dépenses CapEx issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Activités économiques (1)	Devise	%	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T

### A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

#### A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
Dont habilitantes	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
Dont transitoires	0 €	0%	0%						NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

#### A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									0%	
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

### B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CapEx des activités non éligibles à la taxonomie	1.325 M €	100%																	
TOTAL*		100%																	

\* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

## Part des OpEx concernant de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie - Informations pour l'année 2023

Exercice 2023	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important ("critères DNSH") (h)							Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	Code (a) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)			
Texte	Devise	%	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI; NON; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	%	H	T

### A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

#### A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)

OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		
Dont habitantes	0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%	H	
Dont transitoires	0 €	0%	0%							NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	0%		T

#### A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)

				EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)	EL; N/EL (f)										
6.15 Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics	CCM 6.15	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	0 €	0%	EL	EL			EL										0%	
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									0%	
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		0 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%										

### B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

OpEx des activités non éligibles à la taxonomie	2.091 M €	100%																	
TOTAL*		100%																	

\* Bien que nous fassions référence aux états financiers pour les montants totaux (voir les 'États financiers consolidés', page 165), nous ne pouvons pas faire référence aux états financiers pour les activités éligibles car nous ne disposons pas de ce niveau de détail dans les états financiers.

# Tableau de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Alors que le changement climatique reste très important, nous avons poursuivi en 2023 la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail sur les informations financières liées au climat (TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures), un cadre international destiné à évaluer financièrement les risques et les opportunités climatiques. Proximus soutient officiellement [les recommandations de la TCFD](#).

## Gouvernance

**Fournir des informations sur la gouvernance de l'entreprise en matière de risques et opportunités climatiques.**

Recommandations	Références
a Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déclaration de gouvernance d'entreprise, p. 97</li><li>• Gouvernance du développement durable, p. 103</li><li>• Rapport de gestion des risques, p. 308</li><li>• Comité de gestion des risques et conformité, p. 321</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1a, C1.1b, C1.2</li></ul>
b Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gouvernance du développement durable, p. 103</li><li>• Rapport de rémunération : rémunération variable à court terme et à long terme, p. 127</li><li>• Système de gestion environnementale, p. 69</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2</li></ul>

## Stratégie

**Déclarer l'impact réel et potentiel des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise, lorsque ces informations sont pertinentes.**

Recommandations	Références
a Décrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appliquer des normes éthiques élevées, p. 117</li><li>• Risque environnemental et changement climatique, p. 315</li><li>• Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p. 320</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a</li></ul>
b Décrire l'incidence des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p. 12</li><li>• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, p. 47</li><li>• Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p. 15</li><li>• Taxonomie européenne, p. 70</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1, C3.3, C3.4</li></ul>
c Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise en tenant compte de différents scénarios relatifs au climat.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque environnemental et changement climatique, p. 315</li><li>• Risques opérationnels, p. 319</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.2, C3.2a, C3.2b</li></ul>

## Gestion des risques

Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques.

Recommandations	Références
a Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport de gestion des risques, p. 308</li><li>• Risque environnemental et changement climatique, p. 315</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2</li></ul>
b Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, p. 47</li><li>• Rapport de gestion des risques, p. 308</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1, C3.2</li></ul>
c Décrire comment les processus de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrés à la gestion des risques globale de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport de gestion des risques, p. 308</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2</li></ul>

## Indicateurs et objectifs

Déclarer les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités climatiques, lorsque ces informations sont pertinentes.

Recommandations	Références
a Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement, y compris l'état d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 47.</li><li>• Rapport environnemental, p. 57</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C9.1</li></ul>
b Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	<ul style="list-style-type: none"><li>• État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p. 47</li><li>• Émissions, p. 60</li><li>• Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p. 64</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C6.1, C6.3, C6.5, C6.5a</li></ul>
c Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport environnemental, p. 57</li><li>• Réponses 2023 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2c, C4.3a, C4.3c, C4.5a</li></ul>

---

# Social

## Rapport social

### Remarque générale sur le rapport social

Le rapport social décrit les indicateurs clés, la portée, les périmètres, les méthodes de calcul et les normes de reporting pour tous les domaines sociaux.

Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (une assurance limitée).

### Portée du rapport social

Le rapport social se rapporte uniquement à l'activité de Proximus SA, sauf si stipulé différemment. Il n'inclut pas les activités liées à nos filiales belges. Sauf mention contraire, les chiffres sont exprimés en ETP. Les données rapportées portent sur l'année entière.



## S1 : Effectifs

S1	Effectifs	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
	<b>Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus</b>	<b>Nombre</b>	<b>12.931</b>	<b>11.423</b>	<b>11.532</b>	<b>11.634</b>	<b>11.654</b>	
	BICS	Nombre	467	468	450	503	514	
	Telesign	Nombre	322	425	504	704	782	
	Groupe Proximus excl BICS et Telesign	Nombre	12.143	10.530	10.577	10.427	10.358	
	<b>Nombre total d'employés et d'ouvriers (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,70</b>	<b>8.484,50</b>	
	Employés	Nombre	9.651,6	8.180,3	8.796,2	8.615,70	8.484,50	
	Ouvriers	Nombre	904,6	643,7	0,0	0,0	0,0	
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,7</b>	<b>8.484,5</b>	
	Femmes	Nombre	3.232,7	2.629,5	2.633,5	2.627,6	2.581,6	
	Hommes	Nombre	7.323,5	6.194,5	6.162,7	5.988,1	5.902,9	
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par niveau</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,7</b>	<b>8.484,5</b>	
	Haute direction	Nombre	153,5	164,0	167,0	166,0	156,5	
	Femmes	Nombre	35,5	39,0	37,0	37,0	37,0	
	Hommes	Nombre	118,0	125,0	130,0	129,0	119,5	
	Cadres supérieurs	Nombre	914,8	899,4	953,0	1.059,4	1.074,9	
	Femmes	Nombre	234,0	239,4	268,6	313,5	316,8	
	Hommes	Nombre	680,8	660,0	684,4	745,9	758,1	
	Cadres moyens	Nombre	2.171,7	2.060,9	2.155,2	2.109,6	2.094,9	
	Femmes	Nombre	577,2	571,1	614,9	615,7	620,4	
	Hommes	Nombre	1.594,5	1.489,8	1.540,3	1.493,9	1.474,5	
	Cadres inférieurs	Nombre	605,7	539,2	524,5	520,4	489,8	
	Femmes	Nombre	235,2	209,2	199,2	207,8	191,5	
	Hommes	Nombre	370,5	330,0	325,3	312,6	298,3	
	Sales	Nombre	1.516,6	1.123,1	1.087,8	1.049,1	1.077	
	Femmes	Nombre	643,0	435,0	403,9	377,6	381,2	
	Hommes	Nombre	873,6	688,1	683,9	671,5	695,8	
	Employés	Nombre	5.194,0	4.037,5	3.908,7	3.711,2	3.591,35	
	Femmes	Nombre	1.507,8	1.135,9	1.109,9	1.076,0	1.034,65	
	Hommes	Nombre	3.686,1	2.901,6	2.798,8	2.635,2	2.556,7	
<b>S1.1</b>	<b>Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,7</b>	<b>8.484,5</b>	
	Durée déterminée	Nombre	164,8	131,8	99,0	118,0	131,0	
	Femmes	Nombre	58,8	65,8	33,0	43,0	52,0	
	Hommes	Nombre	106,0	66,0	66,0	75,0	79,0	
	Bruxelles	Nombre	37,8	28,8	27,0	26,0	21,0	
	Flandre	Nombre	68,0	77,0	42,0	56,0	86,0	
	Wallonie	Nombre	59,0	26,0	30,0	36,0	24,0	
	Contrat de remplacement	Nombre	0,0	0,0	1,0	2,0	1,0	
	Femmes	Nombre	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	
	Hommes	Nombre	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	
	Bruxelles	Nombre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Flandre	Nombre	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	
	Wallonie	Nombre	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	
	Statutaires	Nombre	2.768,8	1.879,1	1.737,6	1.544,8	1.401,5	
	Femmes	Nombre	512,6	336,6	318,3	290,6	265,4	
	Hommes	Nombre	2.256,6	1.542,5	1.419,3	1.254,2	1.136,1	

Bruxelles	Nombre	1.226,1	955,3	897,1	843,3	788,2
Flandre	Nombre	779,3	424,5	384,2	316,1	279,6
Wallonie	Nombre	763,4	499,3	456,3	385,4	333,7
Durée indéterminée	Nombre	7.622,6	6.813,1	6.958,6	6.950,9	6.947,0
Femmes	Nombre	2.661,5	2.227,1	2.282,2	2.293,0	2.263,2
Hommes	Nombre	4.961,1	4.586,0	4.676,4	4.657,9	4.683,8
Bruxelles	Nombre	4.956,8	4.551,2	4.645,2	4.674,0	4.661,4
Flandre	Nombre	1.312,1	1.127,4	1.180,0	1.150,1	1.149,7
Wallonie	Nombre	1.353,7	1.134,6	1.133,4	1.126,8	1.135,8
<b>Nombre total d'employés (ETP) par langue</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,70</b>	<b>8.484,5</b>
Néerlandais	Nombre	5.625,4	4.717,5	4.700,3	4.593,20	4.543,1
Français	Nombre	4.900,4	4.088,7	4.078,6	4.006,90	3.926
Allemand	Nombre	30,4	17,8	17,3	15,5	15,3
<b>Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,7</b>	<b>8.484,5</b>
Moins de 30 ans	Nombre	861,3	838,9	758,2	695,1	689,4
30-50 ans	Nombre	5.917,9	5.038,4	4.869	4.683,20	4.084,5
Plus de 50 ans	Nombre	3.777,1	2.946,8	3.169	3.237,30	3.710,6
<b>Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824,0</b>	<b>8.796,2</b>	<b>8.615,70</b>	<b>8.484,5</b>
Temps plein	Nombre	9.125,9	8.093,7	8.063,9	7.894,00	7.728,8
Femmes	Nombre	2.499,6	2.202,3	2.224,7	2.234,30	2.186
Hommes	Nombre	6.626,3	5.891,4	5.839,2	5.659,70	5.542,8
Bruxelles	Nombre	5.623,3	5.224,4	5.245,5	5.203,60	5.105,4
Flandre	Nombre	1.701,1	1.423,3	1.413,8	1.343,10	1.334,6
Wallonie	Nombre	1.801,5	1.446,0	1.404,6	1.347,30	1.288,8
Temps partiel	Nombre	1.430,3	730,3	732,3	721,7	755,7
Femmes	Nombre	733,1	427,2	408,8	393,3	395,6
Hommes	Nombre	697,2	303,1	323,5	328,4	360,1
Bruxelles	Nombre	597,4	310,9	323,8	339,7	368,2
Flandre	Nombre	458,3	205,6	192,4	180,1	181,7
Wallonie	Nombre	374,6	213,9	216,1	201,9	205,7
<b>Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail</b>	<b>%</b>	<b>98,5 %</b>	<b>98,1 %</b>	<b>98,1 %</b>	<b>98,1 %</b>	<b>98,1 %</b>

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



## Définitions

- **Effectifs** : nombre d'employés actifs inscrits au registre du personnel de Proximus SA à la fin de la période de reporting. Ces chiffres incluent les employés à temps partiel et les employés sous contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, des étudiants et des sous-traitants.
- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales.
- **Employés** : tout membre du personnel n'appartenant pas à la catégorie "employé statutaire"
- **Employé statutaire** : tout employé nommé de façon permanente à un grade par l'autorité de nomination de Proximus.
- **Équivalent temps plein (ETP)** : l'ETP d'un employé est calculé en divisant les heures de travail réelles de cet employé par le nombre total d'heures de travail d'un employé à temps plein à la fin de la période de reporting.
- **Convention collective de travail** : la convention collective (CC) est un accord conclu entre Proximus et ses partenaires sociaux (les trois organisations syndicales représentatives). Une convention collective porte sur divers sujets classés dans quatre volets principaux pour les employés actifs : générique, bien-être, emploi (conditions de travail) et quantitatif (rémunération et avantages). Les mesures applicables à la population non active sont classées dans un cinquième volet principal. Certaines mesures sont strictement limitées à la durée de la convention collective. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. Tous les employés sont couverts par les conventions collectives, à l'exception des cadres supérieurs et de la haute direction. Les conventions collectives de Proximus sont toujours conclues pour deux ans : 2017-2018, 2019-2020, 2021-2022 et 2023-2024.

## Notes

- **S1.1** : l'augmentation du nombre de salariés ayant un contrat à durée déterminée est principalement due à une campagne de recrutement dans le département Sales.
- Le nombre d'employés statutaires (ETP) diminue chaque année. En effet, en 1996, Proximus a mis fin au recrutement de collaborateurs statutaires. Les membres du personnel statutaire appartiennent aux tranches d'âge les plus élevées et évoluent naturellement vers la retraite.

## S2 : Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen	56 %	71,5 %	70 %	71 %	77 %	
	% total des effectifs qui ont reçu une évaluation							
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (Nombre)	7,6 % (807)	24,7 % (2.179,7)	4,4 % (388,7)	5,9 % (506,2)	5,1 % (432,6)	
	Femmes	% (Nombre)	6,5 % (208,5)	30,5 % (803,3)	3,8 % (100,7)	4,4 % (116,5)	4,5 % (116,5)	
	Hommes	% (Nombre)	8,2 % (598,5)	22,2 % (1.376,4)	4,7 % (288)	6,5 % (389,7)	5,4 % (316,1)	
	Moins de 30 ans	% (Nombre)	14,8 % (128,1)	20,1 % (168,9)	13,4 % (101,6)	14,7 % (102,0)	16,8 % (115,6)	
	30-50 ans	% (Nombre)	3,2 % (189,1)	16,1 % (810,7)	2,8 % (135,6)	4,2 % (194,5)	3,8 % (156,3)	
	Plus de 50 ans	% (Nombre)	13 % (489,8)	40,7 % (1.200)	4,8 % (151,5)	6,5 % (209,7)	4,3 % (160,7)	
	Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (Nombre)	2,9 % (308,8)	5,2 % (458,9)	5,0 % (442,5)	5,3 % (455,3)	5 % (424,3)	
	Femmes	% (Nombre)	3,1 % (101,8)	6,2 % (161,9)	5,5 % (146,0)	5,7 % (150,5)	4,8 % (123,8)	
	Hommes	% (Nombre)	2,8 % (207,0)	4,8 % (297,0)	4,8 % (296,5)	5,1 % (304,8)	5,1 % (300,5)	
	Moins de 30 ans	% (Nombre)	18,8 % (162,00)	32,9 % (276,0)	28,1 % (213,0)	29,2 % (202,8)	36,7 % (253)	
	30-50 ans	% (Nombre)	2,3 % (133,5)	3,5 % (175,9)	4,5 % (217,5)	4,9 % (228,5)	3,8 % (156)	
	Plus de 50 ans	% (Nombre)	0,4 % (13,3)	0,2 % (7,0)	0,4 % (12,0)	0,7 % (24,0)	0,4 % (15,3)	
S2.3	Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	Nombre	340	537	231	276	277	
	Femmes	Nombre	181	261	119	126	126	
	Hommes	Nombre	159	276	112	150	151	
S2.4	Nombre total d'employés de retour au travail au terme d'un congé parental et qui étaient encore employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre	Nombre	342	274	525	220	271	
	Femmes	Nombre	180	136	259	112	124	
	Hommes	Nombre	162	138	266	108	147	
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
	Reprise du travail	%	95,2 %	88,6 %	96,7 %	96,5 %	91,1 %	
	Femmes	%	95,8 %	85,6 %	96,0 %	98,4 %	96,9 %	
	Hommes	%	94,6 %	91,7 %	97,4 %	94,9 %	91,9 %	
	Taux de rétention	%	95,5 %	76,8 %	87,2 %	92,1 %	94,1 %	
	Femmes	%	95,7 %	72,0 %	85,2 %	90,3 %	90,6 %	
	Hommes	%	95,3 %	82,1 %	89,3 %	93,9 %	91,5 %	
S2.5	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	55,0 %	76,0 %	N.A.	N.A.	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	55,0 %	56,0 %	78,0 %	81,0 %	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	69,0 %	68,0 %	73,0 %	79,0 %	82,0 %	

S2.6 Évaluation de l'égalité de rémunération par genre		%				
Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	146.617,7 €	162.841,0 €	171.908,0 €
Hommes	%	N.A.	N.A.	100,1 %	100,11 %	100,17 %
Femmes	%	N.A.	N.A.	99,8 %	99,61 %	99,46 %
Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	55.765,3 €	62.348,0 €	63.495,0 €
Hommes	%	N.A.	N.A.	101,4 %	101,08 %	101 %
Femmes	%	N.A.	N.A.	97,1 %	97,72 %	97,88 %

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

## Définitions

- **Rotation** : nombre d'employés (ETP) ayant quitté l'entreprise au cours de la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, pension). Le taux est calculé en divisant le nombre de départs (ETP) au cours de la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting.
- **Nouveaux recrutements** : nombre d'employés (ETP) engagés pendant la période de reporting. Le taux est calculé en divisant le nombre d'employés engagés (ETP) pendant la période de reporting par le nombre d'employés (ETP) à la fin de la période de reporting. Il se définit comme le nombre de nouvelles entrées pendant la période de reporting, divisé par le nombre total d'employés occupés dans cette catégorie à la fin de la période de reporting. Par exemple : nombre de nouvelles employées pendant la période de reporting / nombre de femmes travaillant chez Proximus SA à la fin de la période de reporting) \* 100.
- **Taux de reprise du travail - calcul** : nombre total d'employés ayant effectivement repris le travail après un congé parental / nombre total d'employés devant reprendre le travail après un congé parental) \* 100. Ces chiffres sont exprimés en effectifs et non en ETP.
- **Taux de rétention - calcul** : nombre total d'employés toujours en service 12 mois après avoir repris le travail à la suite d'un congé parental / nombre total d'employés revenant d'un congé parental pris pendant la ou les périodes de reporting précédentes) \* 100
- **Travail à domicile** : pourcentage de la durée totale du travail effectué à domicile.
- **Bon niveau de bien-être physique et mental** : nous calculons le score moyen de toutes les questions de bien-être dans Speak Up. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée** (le pourcentage d'employés ayant attribué un score de niveau "bon" dans l'enquête Speak Up) : "Je suis en mesure de gérer mon travail de sorte à atteindre un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée." Échelle de 1 à 5, bon = 4 ou 5. Speak Up est une enquête de satisfaction interne menée auprès des employés.
- **Rémunération par genre** : analyse de la structure de rémunération par niveau. Ce KPI concerne le pourcentage et la rémunération fixe. Pourcentage (%) : 100 % est égal au salaire moyen chez Proximus par niveau (direction ou employés) auquel sont comparés les salaires par genre.
- **La rémunération fixe correspond au salaire fixe** perçu par l'employé au cours de l'année de reporting. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction, et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché.

## Notes

- **S2.1** : pour la première fois, l'enquête a été envoyée à tous les collègues des 16 entreprises du Groupe Proximus en Belgique et à l'international. 8 collègues sur 10 y ont participé. Nous constatons une augmentation générale pour toutes les unités commerciales sur le pilier d'engagement complet par rapport à 2022.
- **S2.2** : 2020 a été une année exceptionnelle en raison du plan de transformation. Depuis 2021, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** : en 2023, 277 employés sont revenus au travail après un congé parental. Tous les congés parentaux de l'année ont été pris en compte, que l'employé concerné soit parti ou non à la fin de l'année.
- **S2.4** : en lien avec le KPI précédent.
- **S2.5** : 3 jours de télétravail sont autorisés par semaine pour les salariés dont la fonction le permet. Suite à la mise en place d'un nouveau système de gestion de la mobilité, nous ne sommes pas en mesure de calculer le pourcentage de jours de télétravail pour 2023.
- La question sur le bien-être mental et physique n'est plus posée en tant que telle dans notre enquête annuelle auprès des employés, nous calculons désormais le score moyen de toutes les questions sur le bien-être. Nous examinons le bien-être d'un point de vue plus holistique, notamment en ayant des relations de confiance au travail, en recevant de l'appréciation, en se sentant plein d'énergie, en s'amusant au travail en plus de l'équilibre travail-vie personnelle et en étant soutenu pour rester résilient. De nouveaux éléments ont été ajoutés pour refléter cette vision plus large et nous constatons que nos collaborateurs se sentent globalement bien chez Proximus.
- **S2.6** : en 2023, les femmes cadres ont perçu 0,54 % de moins que le salaire moyen correspondant à leur statut, tandis que les femmes employées ont perçu 2,28 % de moins que la moyenne correspondant à leur statut. Cette différence est due au fait que les femmes travaillant chez Proximus sont davantage employées à temps partiel que leurs collègues masculins. Elle n'est donc pas liée à une politique salariale différente selon les genres.

### S3 : Formation et développement

S3	Formation et développement	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	621	1.385	887	1.342	683	
S3.2	Moyenne d'heures de formation suivies par les employés (ETP) de l'organisation pendant la période de reporting, par genre et par catégorie de personnel	Heures	39	39,5	41,3	42,3	53,4	
	Femmes	Heures	30	34,5	30,8	36,3	53,5	
	Hommes	Heures	42	41,7	45,8	44,9	53,4	
	Haute direction	Heures	37	26,1	26,3	47,7	39,4	
	Cadres supérieurs	Heures	38	32,3	30,3	42,4	51,7	
	Cadres moyens	Heures	38	30,3	32,2	41,6	54,7	
	Cadres inférieurs	Heures	41	30,8	30,7	40,8	51,3	
	Employés	Heures	39	46,5	50,6	42,6	53,8	
S3.3	% de l'effectif total ayant reçu des formations sur la diversité, la discrimination et le harcèlement	%					7,4 %	
S3.3	% des effectifs totaux ayant suivi des formations professionnelles/de compétences	%					99,52 %	

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

#### Définitions

- **Mouvements internes** : tous les mouvements réalisés à la suite d'une procédure de sélection. Sont considérés comme des mouvements internes : les mouvements latéraux, promotions, mouvements latéraux via le Mobility Board, promotions via le Mobility Board, mutations, rétrogradations, sécurisations (changement pour les employés sales d'un contrat à durée déterminée pour un contrat à durée indéterminée) et sécurisations + promotions.
- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.
- **% des effectifs totaux ayant suivi des formations professionnelles/de compétences** : nombre d'employés ayant suivi au moins une formation (formelle ou informelle), divisé par le nombre d'employés.

#### Notes

- **S3.1** : le mode de calcul des mouvements internes a été revu (voir définition) et les chiffres ont été recalculés depuis 2018.
- **S3.2** : cette augmentation est une conséquence directe de l'augmentation du nombre d'heures d'apprentissage. Cela est dû à l'introduction d'un KPI, qui a encouragé l'entreprise, les chefs d'équipe et les partenaires d'apprentissage à se concentrer beaucoup plus que précédemment sur la formation de chaque employé. Ce qui a clairement eu le résultat escompté.

## S4 : Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S4.1	<b>Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)</b>							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000007	0,000008	0,000004	0,00001	0,000009	
	Femmes	Taux	0,000008	0,000002	0,000001	0,000008	0,000005	
	Hommes	Taux	0,00001	0,00001	0,000005	0,00001	0,00001	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000007	0,0000005	0,0000003	0,00000007	0,00000007	
	Femmes	Taux	0	0,0000002	0	0,0000002	0	
	Hommes	Taux	0,000001	0,0000006	0,0000005	0	0,0000001	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0001	0,0002	0,0001	0,0001	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0001	0,000004	0,000009	0,000010	0,00002	
	Hommes	Taux	0,0001	0,0002	0,0002	0,00015	0,0002	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,9 %	6,3 %	6,3 %	7,1 %	7,3 %	
	Femmes	%	11,6 %	8,2 %	8,2 %	9,4 %	9,9 %	
	Hommes	%	6,2 %	5,5 %	5,4 %	6,1 %	6,1 %	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	1	1	
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	1	1	
S4.2	<b>Taux de blessures (TB) et décès liés au travail, pour tous les travailleurs (à l'exclusion des employés) dont le travail ou le lieu de travail est contrôlé par le Groupe Proximus</b>	<b>Nombre</b>						
	Taux de blessures	Nombre	28	15	10	10	12	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	0	
	<b>% de sites avec évaluation des risques en matière de santé et de sécurité</b>	<b>%</b>						

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

## Définitions

- **Taux de blessures (TB)** : fréquence de blessures par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de blessures au sein du Groupe Proximus/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de maladies professionnelles (TMP)** : fréquence des maladies professionnelles (maladie découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail) par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de maladies professionnelles/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux de journées de travail perdues (TJP)** : impact des maladies professionnelles et accidents du travail converti en temps non presté par les travailleurs concernés. Une journée perdue est définie comme du temps (des "jours") non presté (et donc "perdu") en raison de l'incapacité d'un ou de plusieurs travailleurs d'effectuer leur travail habituel en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail. Calcul : nombre total de jours perdus (en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail)/nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus.
- **Taux d'absentéisme (TA)** : mesure du nombre réel de jours perdus par un absent, exprimée en nombre de jours de maladie divisé par le nombre de jours de travail théoriques, compte tenu du régime de travail de la personne. Un absent est un travailleur qui s'absente du travail en signalant un jour de maladie (avec ou sans certificat), à l'exclusion des accidents du travail et de la grossesse. Exemple de calcul pour les collaboratrices : (somme de tous les jours de maladie enregistrés parmi les collaboratrices/somme de tous les jours de travail théoriques parmi les collaboratrices)\*100.

## Notes S4.1 et S4.2

- Le département Prévention et Protection (CPP) est le moteur des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique commune de bien-être et donne des conseils sur toutes les questions entourant ce sujet. Tous les produits, biens et services de Proximus doivent répondre aux normes de "bien-être au travail".
- Le Comité Bien-être s'occupe de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite des aspects tels que l'analyse des risques sur les lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de sécurité incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques. Par ailleurs, des comités locaux de bien-être abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des consignes de sécurité et d'autres sujets tels que les risques psychosociaux.
- En 2023, nous avons participé à la création de Campus. Nous avons préparé le nouveau bâtiment Boréal pour accueillir le personnel dans un environnement sécuritaire et confortable pendant le déménagement.
- Nous disposons d'un programme de surveillance médicale au travail pour les travailleurs exposés à des risques professionnels. En collaboration avec notre filiale DOKTR et notre partenaire médical Cohezio, nous avons lancé en 2023 le programme visant à effectuer la surveillance médicale du travail de manière numérique, en utilisant une application spéciale pour smartphone afin que le médecin et l'employé puissent se parler et se voir de manière numérique.
- En 2023, nous avons mis en œuvre un nouveau Plan d'Action Annuel en réalisant une analyse des risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail, ainsi qu'en communiquant les consignes de sécurité aux salariés et les règles VCO/VCA pour les services opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse des risques pour nos techniciens sur site, responsables des installations et employés des entrepôts, pour nos techniciens qui se déplacent en vélo cargo, mis en place des e-learning avec VIAS sur la sécurité routière (danger des voitures électriques, vélos électriques, scooters, etc.), nous avons également réalisé un e-learning "Êtes-vous assis confortablement ?" au bureau/à la maison/en voiture,



une analyse des risques psychosociaux dans différents services, introduit une application pour soutenir le bien-être mental, défini des mesures préventives contre les agressions de tiers pour les employés en contact avec les clients, et nous avons organisé des formations sur la lutte contre les incendies et des formations BA4/BA5 pour travailler en toute sécurité sur les installations électriques.

- Nous avons également lancé un projet pilote pour gérer le stress en intégrant des applications dans les processus d'intervention informels. Nous continuerons également à mettre en œuvre les politiques VCA/VCO et continuerons à revoir notre politique en matière d'ergonomie et à analyser les risques liés à l'utilisation de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (numériques) et installations de télécommunications et à déterminer les mesures de prévention et de protection appropriées. Par ailleurs, nous continuerons à organiser des formations à la sécurité grâce au numérique.

## S5 : Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (Nombre)	2 (1)	1 (0)	2 (0)	1 (1)	1 (1)	

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

### Définitions

- **Marketing responsable** : application de méthodes responsables et éthiques dans les campagnes marketing. Ces méthodes incluent la transparence des coûts et conditions de nos promotions, le respect du profil d'endettement/de la situation de crédit des clients, l'orientation proactive des clients vers la meilleure offre, l'engagement en faveur d'un meilleur environnement et la promotion du digital afin de réduire l'utilisation des ressources naturelles.
- **JEP** : le Jury d'Ethique Publicitaire est un organe d'autodiscipline indépendant de la publicité en Belgique. Il a pour mission d'assurer une publicité loyale, véridique et socialement responsable. Tout consommateur peut déposer plainte auprès du JEP.

### Notes

Proximus met un point d'honneur à exercer des pratiques marketing responsables, notamment en respectant les règles interdisant la publicité pour les GSM aux enfants de moins de sept ans.

Nous protégeons activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. Avec Mobilus Full Control, nos clients peuvent contrôler leur budget. Nos nouveaux packs Flex avec mobile permettent de surfer hors forfait sans frais supplémentaires, mais à vitesse réduite. Sur l'app MyProximus, les clients Mobile Postpaid peuvent suivre leur consommation en appels, SMS et données. Nous leur envoyons également

des notifications concernant leur consommation en cours dans et hors forfait. Nous les informons de la possibilité d'acheter des forfaits data supplémentaires uniques ou un "data boost" une fois le volume du forfait épuisé. Enfin, nous contactons proactivement les clients qui dépassent régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des plans plus adaptés.

- **S5.1** : nous n'avons reçu qu'une seule plainte justifiée du Jury d'Ethique Publicitaire, ce qui reste particulièrement peu et s'inscrit dans la lignée des dernières années. La plainte en question concerne uniquement des publicités de Proximus SA.

## S6 : Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	✓*
<b>Investissement dans les communautés</b>								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	436.191	469.332	374.391	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	2.961	2.295	2.453	
<b>Accès au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	445	259	351	
	Distribution de codes Wi-Fi	Nombre	N.A.	24.693	2.581	N.A.	N.A.	
<b>Éducation au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Total number of people trained through digital inclusion projects	Nombre	12.524	10.400	14.144	8.594	15.515	
<b>S6.3</b>								
		<b>%</b>						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	44 %	73 %	55 %	52 %	75 %	✓
	Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)	%	N.A.	N.A.	61 %	86 %	96 %	✓

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

### Définitions

- **Soutien aux communautés – en valeur monétaire :** investissement monétaire que nous réalisons au bénéfice d'organisations sociales actives dans le domaine de l'inclusion digitale.
- **Soutien aux communautés – en heures de travail sur une base volontaire :** nombre d'heures prestées par des employés sur une base volontaire dans le cadre d'initiatives d'inclusion digitale.
- **Don de PC portables :** nombre d'ordinateurs offerts à des écoles qui récoltent des smartphones usagés.
- **Projets d'inclusion digitale (# de personnes concernées) :** nombres de personnes (étudiants, enseignants, seniors)

formées dans le cadre des initiatives que nous soutenons (MolenGeek, l'École19, Technobel, Internet Safe & Fun).

- **Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap :** pourcentage de smartphones et tablettes testés et déclarés accessibles aux personnes porteuses d'un handicap pour au moins 5 catégories de handicap (6 catégories de handicap au total sont testées par Proximus).
- **Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) :** % d'appareils testés au cours de l'année de référence par rapport à tous les appareils ajoutés à l'offre au cours de la période de reporting.

### Notes

- **S6.1 :** nous investissons 374.391 € dans des projets d'inclusion digitale destinés aux demandeurs d'emploi (MolenGeek, l'École19 et Technobel), aux enfants (Internet Safe & Fun en collaboration avec Child Focus), aux enfants malades de longue durée (Bednet et ClassContact), et aux personnes porteuses d'un handicap (Passe Muraille), ainsi que dans DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale.
- **S6.2 :** nos employés ont consacré 2.453 heures à des initiatives d'inclusion digitale en tant que bénévoles dans le cadre du projet Internet Safe & Fun, en qualité de directeur général de Technobel et en tant que travailleurs lors de la

pose de lignes internet pour les enfants malades de longue durée.

- **S6.3 :** notre objectif est de tester tous les nouveaux appareils que nous intégrons à notre offre. Cette augmentation du pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap) montre que nous sommes sur la bonne voie

# Diversité et inclusion

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

## Orientation stratégique de la diversité et de l'inclusion

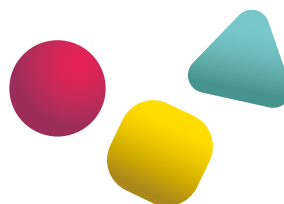
Proximus est intimement convaincue qu'une main-d'œuvre diversifiée, tant en termes de talents et d'expériences uniques que d'autres caractéristiques non liées aux capacités individuelles, lui permettra d'atteindre un marché plus diversifié et de créer une entreprise durable.

Fort de cette vision, elle s'est dotée d'une [Politique de diversité et d'égalité des chances](#), qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus et fait partie intégrante du [Code de Conduite](#) de l'entreprise.

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

- traiter tous les candidats et collaborateurs de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs ;
- promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de l'organisation ;
- adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou de toute autre attitude qui pourrait porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail ;
- intégrer la diversité dans tous les aspects de sa façon de travailler, sans aucune forme d'intolérance.

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



## diversity & inclusion

### Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et de collaborateurs

Proximus est particulièrement consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Pour renforcer son engagement à recruter des collaborateurs animés d'une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est conforme à sa culture Think possible, Proximus a mis en place **une clause de non-discrimination** pour chaque nouvelle candidature. Dès leur arrivée dans l'entreprise, Proximus fait de ses nouveaux collaborateurs des ambassadeurs de sa culture d'entreprise. Par exemple, des éléments de son programme d'inclusion sont intégrés dans les journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc.

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

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

## Intégration de la dimension de genre

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

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

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

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

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

- Célébrations de journées internationales (Journée internationale des Femmes et des Filles de Science le 11 février, Journée internationale des droits des femmes le 8 mars, Journée internationale de la visibilité transgenre le 31 mars) ;
- Parité des membres du son Conseil d'Administration après les nouvelles nominations en 2023 ;
- Célébrations organisées durant le mois de la diversité (en mai), via divers articles de blog sur l'intranet et les sites de réseaux sociaux ;
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai ;
- Poursuite de notre collaboration avec Open@Work en vue d'élaborer une politique dédiée à la communauté LGBTQIA+ ;
- Révision de notre offre de formations sur la diversité et l'inclusion, et ajout de métadonnées afin de faciliter les recherches ;
- Révision de notre approche de recrutement afin de sensibiliser les recruteurs aux "préjugés inconscients" au cours du processus de sélection et de les aider à s'en détacher ;
- Analyse de la structure de rémunération par niveau (vérification de l'égalité salariale) ;
- Lancement et promotion d'une nouvelle fonctionnalité de MS Office 365 permettant aux collaborateurs de rendre leur

pronom visible sur leur carte de profil, afin de promouvoir un lieu de travail plus inclusif et confortable pour tous ;

- Organisation d'un événement Top Women Tech pour attirer des profils féminins internationaux et promouvoir les métiers du digital ("STEM") au sein de Proximus ;
- Lancement officiel de notre nouvelle identité visuelle.

Proximus a renforcé son ambition d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital. À cet égard, elle a atteint l'objectif qu'elle s'était assigné : recruter 30 % de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques d'ici à la fin 2023.

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

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

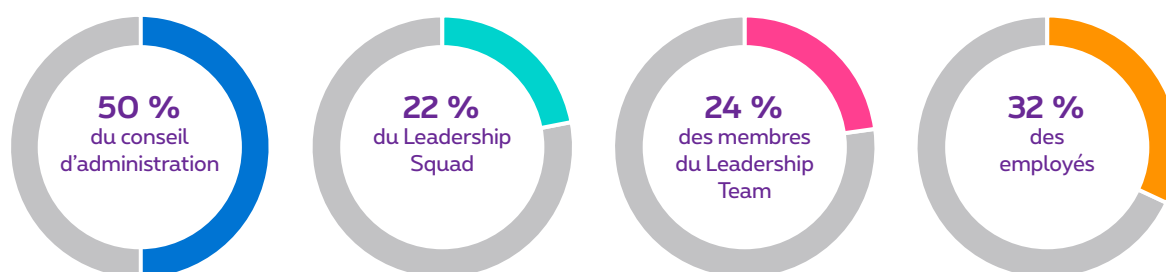
En 2023, nous avons par ailleurs lancé une campagne d'Employer Branding inspirante en interne comme en externe, visant à sensibiliser le public à notre stratégie et à nos actions pertinentes et à renforcer la position de Proximus en matière de diversité et d'inclusion. Cette campagne a connu un succès sans précédent, avec plus de 8.400 vues par nos collaborateurs et des millions de vues sur les réseaux sociaux.

Nous avons encore renforcé notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce

à l'organisation de nouvelles sessions tout au long de l'année. Au cœur de l'initiative #IamRemarkable se trouve un atelier de 90 minutes invitant les participants à parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, à utiliser des outils pour développer leurs compétences et à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## Conditions de travail

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

Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales. Nous ne sous-traiterons pas le travail à des enfants et ne souscrirons à aucune forme de travail forcé ou obligatoire au sens des conventions fondamentales de l'OIT. De plus, nous sommes opposés aux pratiques discriminatoires et faisons tout notre possible pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion dans toutes les pratiques d'emploi.

Nos normes en matière d'environnement de travail s'appliquent à tous les membres de notre communauté diverse et sont mises en pratique par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et collaborateurs, qui ont un rôle d'exemple à jouer dans ce contexte.

# Projet Campus

La vision du projet Campus consiste à créer un campus digital inspirant, connecté à un réseau national d'espaces, nous permettant de travailler plus efficacement et favorisant les contacts, la collaboration et l'innovation. Le tout, grâce aux collaborateurs, partenaires et autres parties prenantes, tous impliqués dans un processus de co-création.

## Campus est devenu réalité en 2023

Notre projet Campus a vu le jour en 2021 et s'est concrétisé en 2023, avec le **déménagement du siège de Proximus**, en plein cœur de Bruxelles, dans un bâtiment adjacent, Boréal, et dans notre bâtiment d'Evere. Ce déménagement a concerné plus de 8.000 collaborateurs et contractants.

Afin de garantir une expérience optimale aux collaborateurs tout au long du processus, Proximus a lancé, début 2023, diverses initiatives en matière de gestion du changement, telles que des séances de co-création, des sessions d'information et des visites guidées de Boréal. Les collaborateurs ont été invités à partager leur feedback et des actions d'amélioration ont été mises en place.

Exposée à tous les étages du siège de Proximus, la **Proximus Art Collection** a dû déménager elle aussi. Chaque œuvre a été emballée et transportée avec le plus grand soin dans un entrepôt d'œuvres d'art. Composée de plus de 500 œuvres d'art d'artistes nationaux et internationaux, la Proximus Art Collection est l'une des plus riches collections d'entreprise de Belgique.

## Un environnement de travail durable

Le projet Campus nous aide à **réaliser nos ambitions environnementales** et de développement durable. Ainsi, l'optimisation de nos espaces de bureaux nous permet de réduire notre consommation d'énergie et nos coûts. Nous avons également opté pour une combinaison de mobilier, équipements, technologies et services neufs, anciens et reconditionnés.

En 2022, Proximus et ImmoBel ont signé des conventions liantes portant sur la rénovation du siège de Proximus à Bruxelles. En décembre 2023, les deux parties ont convenu de prolonger de neuf mois la période de clôture initialement prévue. Durant cette période, ImmoBel bénéficie du droit exclusif de confirmer la transaction au troisième trimestre de 2024.

## Réinventer nos méthodes de travail

Campus n'est pas seulement une histoire de briques et de mortier : c'est aussi une transformation culturelle. Nous **réinventons notre façon de travailler** pour être plus efficaces, tout en veillant au bien-être de nos collaborateurs.

Pour accueillir chaque personne dans le meilleur environnement possible, le bâtiment Boréal et notre bâtiment d'Evere ont été rénovés en mettant l'accent sur leurs besoins. Des groupes de discussion nous ont permis de mieux comprendre les méthodes de travail des différents groupes, leurs besoins et leurs préférences en matière d'espaces de travail, mais aussi l'équilibre entre les tâches réalisées à domicile et au bureau.

Cet exercice a également conduit au déploiement de nouveaux outils, tels que Microsoft Teams Rooms, qui améliore l'expérience des collaborateurs lors des réunions hybrides.

Campus ne se limite pas à Bruxelles non plus. Début 2024, nous avons lancé un projet pilote dans deux de nos **Campus régionaux** : nous y avons déployé et testé de nouveaux espaces de travail, et mesuré leur succès conformément à la vision Campus. Le déploiement se poursuivra dans les autres Campus régionaux d'ici fin 2024.



## Déclaration de gouvernance d'entreprise

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

### Le modèle de gouvernance de Proximus

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

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

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

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

### Conseil d'Administration

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

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

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25 % des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Sur base de cette règle, l'Etat belge a aujourd'hui le droit de nommer sept administrateurs. Tous les autres

administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins trois administrateurs indépendants.

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

## Composition du Conseil d'Administration

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

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

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

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

\* F : Féminin / M : Masculin

1. Le mandat de M. Pierre Demuelenaere s'est terminé lors de l'Assemblée générale du 19 avril 2023.
2. Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, Mme Cécile Coune a été nommée jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.
3. Par décision de l'Assemblée générale du 19 avril 2023, les mandats de M. Martin De Prycker et de Mme Catherine Rutten ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2027.
4. Mme Agnès Touraine a démissionné le 1<sup>er</sup> décembre 2023.

## Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2023 se sont tenues quatorze réunions du Conseil d'Administration, six réunions du Comité d'audit et de supervision, cinq réunions du Comité de nomination et de

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

### Présences aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 14)	CAS (total 6)	CNR (total 5)	CTI (total 2)
Stefaan De Clerck	14/14	6/6	5/5	2/2
Guillaume Boutin	13/14			
Cécile Coune <sup>1</sup>	10/10		3/3	
Karel De Gucht	13/14	5/6		
Béatrice de Mahieu	14/14			2/2
Pierre Demuelenaere <sup>2</sup>	4/4		1/1	
Martin De Prycker	14/14		5/5	2/2
Audrey Hanard	11/14			
Ibrahim Ouassari	14/14			2/2
Catherine Rutten	14/14	6/6		
Joachim Sonne	14/14	6/6		
Claire Tillekaerts	14/14		5/5	
Agnès Touraine <sup>3</sup>	10/12			2/2
Catherine Vandendorpe	13/14	6/6		
Luc Van den hove	11/14		4/5	2/2

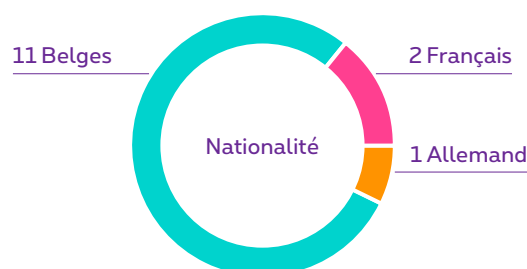
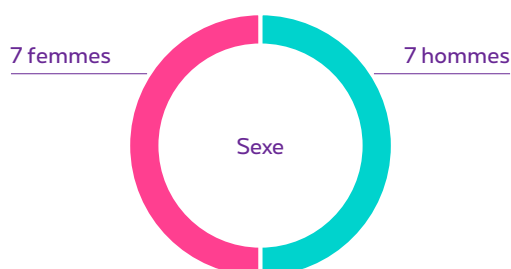
CAS : Comité d'Audit et de Supervision ; CNR : Comité de Nomination & de Rémunération ; CTI : Comité de Transformation & d'Innovation

1. Nomination le 19 avril 2023
2. Fin de mandat le 19 avril 2023
3. Démission le 1<sup>er</sup> décembre 2023

## Diversité au sein du Conseil d'Administration

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

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



## Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration a adopté une Charte qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités. Cette charte est publiée sur le site web de l'entreprise.

Cette Charte du Conseil prévoit notamment que les décisions importantes doivent bénéficier d'un large soutien au sein du Conseil d'Administration. Cette notion de 'large soutien' doit être comprise comme un concept qualitatif indiquant une prise de décision efficace résultant d'un dialogue constructif entre les administrateurs.

Les décisions importantes sont préparées par des Comités du Conseil, permanents ou spécifiquement créés, disposant d'une représentation importante d'administrateurs indépendants non exécutifs au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations.

## Comités du Conseil d'Administration

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

Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'Administration, après consultation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour un mandat renouvelable de, en principe, trois ans ([Statuts & Chartes | Groupe Proximus](#)).

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

## Comité d'audit et de supervision

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

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

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

Les points critiques sont communiqués au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Comité d'audit et de conformité. Les rapports d'audit externe portent sur les risques financiers et de sécurité informatique. Les rapports d'audit interne couvrent les risques financiers, de conformité,

informatiques et de sécurité des réseaux. Le Comité d'audit et de conformité est informé de toutes les discussions et décisions prises par la direction au sein du Comité de gestion des risques.

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

Les membres du Comité d'audit et de supervision (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont : Madame Catherine Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Karel De Gucht, Joachim Sonne et Madame Catherine Rutten.

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Madame Catherine Vandendorpe, est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. La Présidente et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

## Comité de nomination et de rémunération

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

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

- la proposition de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Leadership Squad ;
- la désignation du Secrétaire général ;
- la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil ;

- la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Leadership Squad ;
- l'analyse annuelle du concept et de la stratégie de rémunération pour l'ensemble du personnel et, plus particulièrement, les enveloppes salariales des cadres supérieurs (Leadership Team) ;
- la supervision des décisions de l'Administrateur Délégué en matière de désignation, de démission et d'indemnisation de la direction ;
- la préparation du rapport de rémunération et la présentation de ce rapport à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- les questions de gouvernance d'entreprise.

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

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

Les membres du Comité de nomination et de rémunération (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere (jusqu'au 19 avril 2023), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Madame Claire Tillekaerts et Madame Cécile Coune (à partir du 20 avril 2023).

## Comité de transformation et d'innovation

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

Le Comité de transformation et d'innovation est un comité permanent du Conseil, qui discute des dossiers sélectionnés

qui nécessitent une réflexion préparatoire et qui doivent mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Les sujets discutés au sein du Comité de Transformation et d'Innovation peuvent être de nature diverse et évoluer au fil du temps en fonction des besoins de l'entreprise, tels que : technologie, réseau, branding/marketing, durabilité, transformation, compétences RH, digitalisation. Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé de membres dotés de l'expérience requise.

Les membres du Comité de transformation et d'innovation (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et quatre hommes) sont : Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Ibrahim Ouassari, Luc Van den hove, Madame Agnès Touraine (jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2023) et Madame Béatrice de Mahieu.

## Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

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

La disposition 7.6 stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, l'Etat belge étant l'actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération liée aux actions à ce stade.

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

## 'Relationship Agreement'

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

belge. Cette Convention de Relation est publiée sur le site web de l'entreprise.

## Conflit d'intérêts

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

En date du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une politique relative aux transactions entre parties liées. Mise à jour en septembre 2016, cette règle régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration.

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

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 16 février 2023, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2022, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

## Délit d'initié et de manipulations de marché (abus de marché)

Afin de se conformer à la législation en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Proximus a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à conscientiser les collaborateurs, les dirigeants et les administrateurs au sujet des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs.

Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu, compris et accepté de se conformer aux exigences de la législation en la matière. Les périodes fermées ("closed periods"), sont définies et communiquées par le Group Compliance Office aux personnes concernées.

## Gouvernance du développement durable

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

En présentant régulièrement une variété de sujets liés à la durabilité au Conseil d'Administration et à ses comités, et en discutant de nos ambitions, de notre stratégie, de nos objectifs et de nos progrès en matière de durabilité, nous veillons à ce que les membres du Conseil d'Administration acquièrent les compétences et l'expérience appropriées et se tiennent au courant des questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Grâce au rapport d'activité de l'Administrateur Délégué, les réalisations sont communiquées tous les deux mois au Conseil d'Administration, qui examine également les progrès réalisés tous les trimestres dans le cadre de l'examen stratégique. Les risques liés au développement durable, y compris, mais sans s'y limiter, les risques liés au changement climatique, font partie de

la surveillance de la gestion des risques par le Comité d'audit et de supervision.

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

Des initiatives clés en matière de durabilité ont été identifiées et sont gérées conjointement par les unités commerciales et l'équipe de durabilité. Un statut mensuel est présenté à un comité de pilotage, les indicateurs clés de performance et le budget sont rapportés trimestriellement à l'équipe de gestion stratégique.

Nous avons amélioré le processus de gouvernance en intégrant l'impact de la durabilité dans chaque dossier ou initiative figurant à l'ordre du jour des réunions du Leadership Squad. Nos ambitions en matière de durabilité se reflètent dans les management incentives (plus d'information dans le '[Rapport de Rémunération](#)').

En préparation de la directive sur l'établissement de rapports sur le développement durable des entreprises, une analyse de la gouvernance et des processus actuels en matière de développement durable est entreprise et des améliorations seront mises en œuvre tout au long de 2024.

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

Les chiffres non financiers détaillés se trouvent dans le '[Rapport environnemental](#)' et le '[Rapport social](#)'.

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

Les ambitions de la stratégie bold2025 et les réalisations de 2023 se trouvent dans le chapitre '[Rapport sur nos activités](#)'.

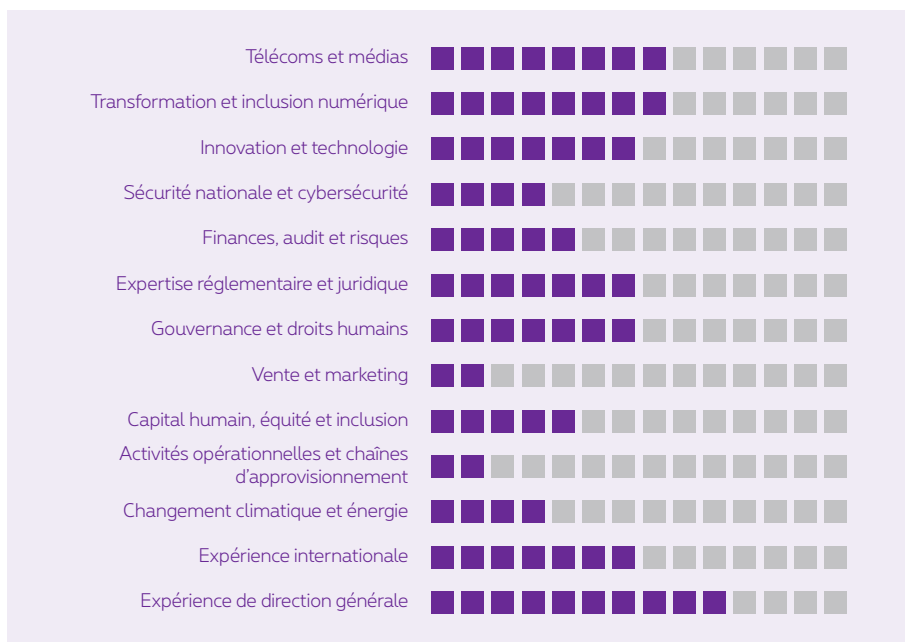
## Évaluation du Conseil d'Administration

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

d'Administration a également décidé d'inclure dans le rapport de la direction au Conseil d'Administration un examen des dossiers d'investissement importants, en comparant l'analyse de rentabilité aux résultats obtenus. Le Conseil d'Administration a également organisé un benchmark sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la direction et a organisé des sessions spéciales d'accueil pour les nouveaux administrateurs après l'assemblée générale d'avril 2022 et d'avril 2023. Partant de la nécessité de nouvelles compétences, le Conseil a élaboré un tableau de bord des compétences, en tenant compte des lacunes potentielles lors de la détermination des profils des nouveaux administrateurs.

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

### Compétences du Conseil d'Administration





## Leadership Squad

### Administrateur Délégué

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

Le contrat de Monsieur Guillaume Boutin est un contrat pour un terme renouvelable de six ans qui a pris cours le 1<sup>er</sup> décembre 2019.

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

### Membres du Leadership Squad

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

Les compétences du Leadership Squad sont déterminées par l'Administrateur Délégué. Le rôle du Leadership Squad est d'assister l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

Le Leadership Squad adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut.

Le Leadership Squad se réunit généralement toutes les semaines.

En 2023, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Sexe	Âge	Fonction
Jim Casteele	M	52	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering	F	49	Enterprise Market Lead
Ben Appel <sup>1</sup>	M	49	Corporate Affairs Lead
Dirk Lybaert <sup>2</sup>	M	63	Corporate Affairs Lead and Secretary General
Antonietta Mastroianni	F	50	Digital & IT Lead
Mark Reid	M	52	Finance Lead
Geert Standaert	M	53	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	55	Customer Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	61	Human Capital Lead

1 Ben Appel a rejoint Proximus le 16 août 2023

2 Dirk Lybaert a quitté le Proximus Leadership Squad le 1<sup>er</sup> septembre 2023, il reste le Secrétaire général de Proximus.

### Diversité au sein du Leadership Squad

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



## Collège des Commissaires

### Composition

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

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Koen Neijens qui préside également le Collège des Commissaires ;
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes ;
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SRL, représentée par Monsieur Luc Callaert.

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

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

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

### Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 3, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2023 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et à Luc Callaert SRL.

En 2023, le Groupe a dépensé un montant de 856.896 € en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

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

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	151.838	578.008
Conseils fiscaux		
Autres missions	113.460	13.590
Total	265.298	591.598

En 2023, le Groupe n'a pas dépensé de montant en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SRL.

#### Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour Luc Callaert SRL

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

## Membres du Conseil d'Administration



### Guillaume Boutin

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

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

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

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

### Stefaan De Clerck

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

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

Il est également membre de l'Orientation Council d'Euronext et du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

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

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



### Cécile Coune

Madame Cécile Coune a fait une double carrière exécutive, comme CEO pendant plus de 15 ans dans le secteur financier, ainsi que comme associée dans un cabinet d'avocats de premier plan.

De 2012 à 2018, Cécile Coune a dirigé Aviabel, une entreprise belge spécialisée dans l'assurance et la réassurance de l'aviation, jusqu'à sa reprise par un acteur international, AXIS Capital Ltd. Juriste de formation, elle a aussi été avocate, puis associée au cabinet Liedekerke de 2004 à 2012. Avant cela, elle a passé près de 17 ans dans le secteur des assurances, dont la plus grande partie chez Chubb, une multinationale américaine où elle est devenue très jeune la directrice générale

pour la Belgique et le Luxembourg, membre exécutive du conseil d'administration de Chubb Europe. Elle a également dirigé AXA Art (Benelux), une filiale du Groupe AXA spécialisée dans l'assurance de l'art.

Elle est actuellement administrateur indépendant, et siège notamment au conseil d'administration et dans les comités de plusieurs sociétés importantes dont QBE Europe et Credendo GSR.

Membre de plusieurs cercles d'affaires et de réseaux internationaux et nationaux, Cécile Coune est aussi engagée socialement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Elle est co-fondatrice et membre de Women on Board depuis 2009, et co-fondatrice, membre et présidente honoraire de European Women on Boards depuis 2013. Elle est mentor chez Duo for a Job, une association qui favorise l'intégration sur le marché du travail de jeunes issus de l'immigration, et administrateur indépendant d'OFC, la branche francophone de Broeders van Liefde, une organisation principalement active dans le domaine de la santé mentale.

Convaincue des exigences ESG, elle a récemment obtenu une certification en Sustainable Finance auprès du Cambridge Institute for Sustainability Leadership.

Cécile Coune a gagné plusieurs prix et distinctions. Elle a eu l'honneur d'être décorée en 2017 au grade de Commandeur de l'Ordre de la Couronne par Sa Majesté Philippe, Roi des Belges, pour sa contribution à la société belge.

## Karel De Gucht

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



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

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

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



## Béatrice de Mahieu

Madame Béatrice de Mahieu est experte en innovation, digitalisation et transformation.

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

Dès 2011, Béatrice de Mahieu commence à travailler comme mentor et investisseuse pour des start-ups technologiques et numériques, les guidant dans leur recherche d'investisseurs, le développement de leur stratégie et leur croissance.

Elle est aujourd'hui CEO de BeCode, une école de codage en Belgique qui enseigne les compétences techniques et numériques à des personnes motivées en situation professionnelle vulnérable.

De 2019 à septembre 2021, elle a été CEO de Co.Station Belgium (hub d'innovation et espace de co-working pour start-ups technologiques), où elle a créé et développé plusieurs écosystèmes d'innovation ouverte.

Béatrice de Mahieu est actuellement membre du Conseil d'Administration de Proximus, FinTech Belgium, Slimme Regio Vlaanderen, BeeFounders, membre du comité d'investissement de Miles Ahead (start-up studio en intelligence artificielle et deep tech) et membre du conseil consultatif de Veolia Belux.

Très engagée socialement en faveur de l'inclusion numérique, Béatrice de Mahieu apporte régulièrement son soutien à des initiatives dans ce domaine au sein de la Fondation Roi Baudouin. Elle est également membre du conseil d'administration des Petits Riens et de United Fund for Belgium.

Béatrice de Mahieu est titulaire d'un diplôme en Communication appliquée de l'Institut des Hautes Études et des Communications Sociales (IHECS). Elle est par ailleurs co-auteure de "Pimento Map : assessing the strength of your business plan" (2014) et "Shiftmakers : l'art du (self)leadership dans les années 2020" (2022).

Passionnée par l'alimentation saine et le vin durable, elle est également diplômée de l'Institute for Integrative Nutrition de New York et cofondatrice de Chill Living Wines, un projet de promotion des vins biologiques, biodynamiques et naturels.

## Martin De Prycker

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



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

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

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



## Audrey Hanard

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

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

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

## Ibrahim Ouassari

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



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

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

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



## Catherine Rutten

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

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

## Joachim Sonne

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



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



## Claire Tillekaerts

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

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

Claire Tillekaerts est titulaire d'un Master en droit et d'un diplôme postuniversitaire en management. Elle est membre du conseil d'administration d'imec, de l'ORSI Academy et du Belgian National Orchestra. Elle est également présidente du conseil d'administration du Festival international du film de Flandre (Gand), présidente du Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique et membre du Comité de nomination et de rémunération de la Banque Nationale de Belgique.

## Agnès Touraine (membre jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2023)

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



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

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



## Catherine Vandendorre

Madame Catherine Vandendorre est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APX-ENDEX, société anglo-néerlandaise de gaz et d'électricité basée à Amsterdam, et CEO de Belpex. Elle a débuté sa carrière chez Coopers & Lybrand comme auditeur. Depuis le 6 septembre 2023, Catherine assume le rôle de CEO ad interim du Groupe Elia.

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

## Luc Van den hove

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



Sous sa direction, imec est devenu le premier centre mondial de R&D sur la nanoélectronique, une organisation qui emploie plus de 5.500 personnes, avec un budget annuel d'environ 845 millions d'euros (2023) et possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon et en Inde. Imec est le premier centre de recherche mondial dans le domaine de la technologie des puces et des applications numériques telles que la santé, l'automobile, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la connectivité 5G/6G.

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

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



## Membres du Leadership Squad



### Guillaume Boutin

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

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

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

### Ben Appel

Monsieur Ben Appel occupe la fonction de Group Corporate Affairs Lead chez Proximus depuis la mi-août 2023 et assume les responsabilités suivantes : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Sustainability and Data Protection.



Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, Telesign et MWingz.

Après avoir entamé sa carrière en tant qu'avocat jusqu'en 2004, Ben a rejoint la Vlaamse Media Maatschappij (devenue ensuite Mediahuis et DPG Media). Entre 2011 et 2023, il a occupé le poste de Directeur Public & Legal Affairs chez DPG Media. Il est un orateur très demandé et conférencier invité sur des sujets tels que la réglementation des télécommunications et des médias, le droit de la concurrence, les régulateurs, la gestion juridique, etc. M. Appel est titulaire d'un master en droit de l'Université d'Anvers (1998) et d'un cours de gestion sur l'innovation de l'Université d'Anvers.



### Jim Castele

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020, Monsieur Jim Castele est Consumer Market Lead de Proximus, un poste qu'il a assuré ad interim depuis le 2 décembre 2019. Il a entamé sa carrière chez Siemens Atea avant de rejoindre l'ancien Groupe Belgacom en 1997. Avant sa désignation comme Director Consumer Products & Solutions and Innovation en janvier 2017, il a occupé plusieurs postes à responsabilité et fonctions de direction au sein du Groupe Proximus dans des disciplines variées comme la stratégie et l'innovation, la gestion des produits, les partenariats et la tarification.

Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, Be-Mobile, ainsi que Président du Conseil d'Administration de Proximus Media House et Mobile Vikings. Monsieur Castele est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en électronique (Université de Gand) ainsi que d'un diplôme en 'General Management' (Vlerick Management School Louvain Gand).

## Anne-Sophie Lotgering

Depuis juillet 2020, Madame Anne-Sophie Lotgering est Enterprise Market Lead de Proximus. Auparavant, elle était Chief Marketing and Digital Officer, Customer Marketing and Innovation chez Orange Business Services. Au cours de sa carrière au sein du Groupe Orange, Anne-Sophie a occupé pendant plus de 15 ans plusieurs postes de direction dans les domaines des ventes, du marketing et de la stratégie interentreprises. Elle était également General Manager pour l'Europe centrale et orientale chez Microsoft Services.



Elle est aussi membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, Belgian Mobile ID, Conscia et Présidente du Conseil d'Administration de Proximus ICT. Anne-Sophie est diplômée de la Sorbonne à Paris.



## Antonietta Mastroianni

Madame Antonietta Mastroianni est membre éminente du Proximus Leadership Squad depuis le mois d'avril 2021, en qualité de Chief Digital & IT Officer. Avant de rejoindre Proximus, elle a occupé des postes clés au sein de diverses organisations : Group CIO et CDIO chez TDC Denmark, Head of IT, Digital and Business Partner chez Swiss Sunrise, ainsi que plusieurs fonctions chez Swisscom et H3G Italy.

Leader influente dans le domaine des technologies de l'information, Mme Mastroianni apporte ses deux décennies d'expérience internationale dans le domaine des télécommunications, utilisant la technologie comme fer de lance de la croissance, de la performance et de la rentabilité de l'organisation. Axant son action sur la transformation digitale et agile, elle explore l'impact des technologies de pointe sur l'innovation commerciale, technologique et de produit, ainsi que sur la transformation de l'IT et des télécoms. Également membre du conseil d'ETIS, Mme Mastroianni a cultivé son expertise dans de nombreux pays européens, dont l'Italie, la Suisse, le Danemark et la Belgique et elle est également membre du conseil d'ETIS.

Madame Mastroianni occupe par ailleurs le siège de VC Finance au conseil d'administration de Gaia-X et d'observatrice au conseil d'administration de Lumine Group. Elle est également présidente du conseil d'administration de Proximus Ada.

Madame Mastroianni a suivi ses études d'ingénieur en informatique et automation à l'université de Sienne et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserte. Proclamée Telco CxO of the Year par 5G World en 2021, elle a reçu le prix Telco Women of the Year Award, de NetworkX, en 2022.

## Mark Reid

Monsieur Mark Reid est le Finance Lead de Proximus depuis mai 2021. Avant de rejoindre Proximus, Monsieur Reid a occupé pendant 5 ans le poste de Chief Financial Officer de la région Europe centrale de Liberty Global, basé à Zurich. Avant d'occuper ce poste, il était directeur financier adjoint chez Virgin Media à Londres, qui fait également partie de la famille Liberty Global. Pendant plus de 20 ans, il a occupé des postes de direction financière dans des entreprises internationales de télécommunications, de médias numériques et de voyages, et a travaillé en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, Telesign, M'Wingz et du Fonds de Pension Proximus.



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



## Geert Standaert

Monsieur Geert Standaert a rejoint Proximus en 1994 et a occupé depuis diverses fonctions clés au sein de l'organisation. Il est actuellement Network & Wholesale Lead, poste qu'il occupe depuis mars 2012. En tant que membre du Leadership Squad, il dirige la Network Business Unit et supervise toutes les activités de Network & Telco Platform, y compris les opérations Carrier & Wholesale.

Outre son rôle au sein de l'entreprise, Monsieur Standaert est également membre du Conseil d'Administration de Fiberklaar, d'Unifiber et de l'hôpital OLV d'Alost. Il est titulaire d'une maîtrise en génie civil obtenue à l'université de Gand.

## Renaud Tilmans

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



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

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



## Jan Van Acoleyen

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

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

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

## Chief Executive Officers de BICS et Telesign



### BICS

#### Matteo Gatta<sup>1</sup>

Nommé CEO de BICS en 2021, Monsieur Matteo Gatta a piloté la transformation de l'entreprise : Carrier wholesale traditionnel à l'origine, BICS est aujourd'hui devenue leader mondial dans le domaine des communications digitales, des services de communication dans le cloud, de mobilité et d'IdO. Matteo entend faire de BICS une véritable plateforme de communications et un partenaire de référence pour les entreprises et les opérateurs mobiles à l'échelle internationale.

Il possède plus de 20 ans d'expérience dans les services mobiles et d'accès internet ainsi que dans le développement de logiciels, grâce aux différents postes qu'il a occupés en Italie, au Royaume-Uni et en Belgique.

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

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

### Telesign

#### Christophe Van de Weyer

Avant de rejoindre Telesign, Monsieur Christophe Van de Weyer a occupé des postes de direction au sein du Groupe Proximus, en tant que directeur général de ses filiales ICT en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas, ainsi qu'en tant que Chief Operating Officer de la Proximus Enterprise Business Unit. Il a également dirigé de nombreux projets stratégiques au niveau du Groupe Proximus, notamment la stratégie et la feuille de route du cloud souverain, ainsi que des partenariats stratégiques avec des hyperscalers.



Avant de rejoindre Proximus, Christophe Van de Weyer a passé près de 20 ans au sein du cabinet de conseil en management international Bain & Company. Au cours de son mandat, il a été associé pendant neuf ans et a occupé diverses fonctions de direction au sein de la pratique Telecom et Tech de Bain.

Il a suivi le Stanford Executive Program à la Stanford Graduate School of Business et est titulaire d'une maîtrise en ingénierie commerciale de l'université de Louvain.

<sup>1</sup> Remplacé ad interim par Guillaume Boutin depuis le 24 février 2024.

## Conformité et normes éthiques

### Le rôle de la conformité au sein de Proximus

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

Notre culture en matière d'éthique et de conformité, incarnée et portée au plus haut niveau de notre entreprise, est marquée par un ferme engagement à ne tolérer aucune forme de corruption quelle qu'elle soit et à respecter les autres bonnes pratiques commerciales.

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

Le Code de conduite de Proximus a été approuvé par le Conseil d'Administration de Proximus. Tous les collaborateurs doivent exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux dans le respect des normes et principes éthiques les plus stricts. Pour ce faire, ils s'inspirent du Code de conduite de Proximus, qui se reflète dans de multiples politiques et procédures du Groupe et de l'entreprise. Le Code de conduite et les autres politiques de conformité sont disponibles dans la section Compliance de notre site web.

Le comportement de la haute direction et des cadres favorise une culture de la conformité et de l'éthique. Résolument opposée à la corruption, aux infractions et aux violations de la vie privée, Proximus applique une tolérance zéro dans ces domaines. Nos collaborateurs suivent par ailleurs une formation obligatoire sur l'application des principes du Code de conduite, la lutte anticorruption et le RGPD. En 2022 ces formations ont été suivies respectivement par 92 %, 93 % and 93 % de nos employés. Une mise à jour est prévue pour 2024.

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

### Organisation des activités de conformité

Group Compliance Office est dirigé par l'Audit, Risk and Reputation Lead, qui rapporte directement au Président du Comité d'audit et de supervision.

Conformément à la Charte du Comité d'audit et de supervision (disponible sur le site web de notre entreprise), la mission du Comité est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration en ce qui concerne la conformité de Proximus avec les exigences légales et réglementaires, et la conformité interne avec le Code de conduite et les politiques et procédures du Groupe.

### Le programme de la conformité

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

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

Proximus est une société anonyme de droit public avec l'État belge comme actionnaire majoritaire, ce qui entraîne des interactions régulières avec les décideurs politiques. Nous nous engageons activement auprès des décideurs à tous les niveaux politiques et soutenons des activités qui favorisent le débat public sur les conséquences d'un monde en mutation rapide

et de plus en plus numérique. Par le biais de notre adhésion à diverses associations (commerciales), nous interagissons également avec des politiciens au niveau belge et européen. Proximus s'abstient de tout financement des partis politiques, des individus politiques ou des institutions gouvernementales. Notre management respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Proximus a une politique d'affaires publiques définissant comment interagir avec les autorités publiques.

Dans un effort commun, Group Legal et le Compliance Office ont créé un manuel d'entreprise pour les filiales de Proximus, détaillant les principes de gouvernance et de conformité. Les filiales veillent par ailleurs à mettre en place des programmes de conformité appropriés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles.

Proximus a mis en place des canaux de signalement fiables pour les parties prenantes internes et externes, qui garantissent la protection des lanceurs d'alerte internes contre les sanctions. Ces canaux permettent de signaler d'éventuelles infractions et d'initier ensuite des enquêtes approfondies en vue de clarifier la situation. Les cas de lanceurs d'alertes qui ont été traités en 2023 ont été analysés en profondeur par le Compliance Office et le département Investigations, et ont fait l'objet de mesures appropriées.

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

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

Proximus a demandé à ses fournisseurs et partenaires commerciaux d'adhérer à un Code de Conduite. Ce code s'inspire des dix principes du UN Global Compact. Il couvre la conformité légale en général et nos politiques anticorruptions, y compris les dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles et les conflits d'intérêts.

Les contrôles de conformité sont effectués par Group Compliance Office et/ou par les responsables des politiques chargés de contrôler le respect de ces dernières. Group Compliance Office assiste les responsables des politiques dans la création, la révision et l'exécution de leur plan de contrôle de la conformité. Toute conduite commerciale non conforme est traitée sans délai et rapportée au Comité d'audit et de supervision (rapports conjoints de Security Governance & Investigations, Corporate Protection & Prevention et de Group Compliance Office). Les signaux d'alerte identifiés au cours des processus de diligence raisonnable dans le cadre

## Réalisations en 2023

- Adoption d'un outil intégré de gestion des polices utilisé par tous les responsables de politiques.
- Mise en œuvre de contrôles de deuxième ligne avec les responsables de politiques.
- Mise à jour de la politique de lanceur d'alerte pour la rendre conforme aux réglementations européenne et belge.
- Mise en place d'un nouveau canal pour les lanceurs d'alerte, avec un outil et un filtrage externe.
- Adoption du manuel d'entreprise par les nouvelles filiales.
- Audit concluant de la gestion de la conformité pour les normes ISAE3000 et ISO9001/ISO27001.
- Élaboration d'un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs, plus complet.
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel, via l'intranet, sur des thèmes en lien avec la conformité, tels que le Code de conduite la lutte anticorruption et les droits de l'Homme.

de relations d'affaires avec des tiers sont transmis aux parties prenantes concernées en vue d'un traitement approprié dans les délais prescrits. Les résultats négatifs et les actions qui en découlent sont également communiqués au Comité d'audit et de supervision.

Les incidents et améliorations apportées aux politiques sont intégrés dans un plan d'action inclus dans le processus de contrôle de conformité.

KPI	Résultat 2022	Résultat 2023
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/du Code de conduite	38	51*
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	8	10
Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	6	8
Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	16	18

\* L'augmentation est due à la détection de nouvelles catégories de fraude interne ainsi qu'à la conduite d'un audit sur l'activation des packs Proximus TV.

## Confidentialité des données clients

Nous appliquons au sein de notre entreprise des règles et politiques strictes qui respectent le RGPD et la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

Proximus a adapté son réseau de Privacy Ambassadors aux nouvelles méthodes de travail Agile mises en œuvre au travers de ses différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée. Ces ambassadeurs suivent un programme de formation complet sur la protection de la vie privée et des données.

Nous améliorons constamment notre processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de protection de la vie privée au plus haut niveau de la direction par le biais d'une gouvernance dédiée à la protection de la vie privée. Ce processus a été soigneusement intégré dans notre

politique d'entreprise, faisant de la confidentialité des données une priorité absolue.

Des ressources substantielles sont disponibles pour assister l'équipe de Legal Privacy et le Data Protection Officer dans la réalisation des examens de la protection des données. Afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise, les équipes Legal Privacy et DPO communiquent du contenu et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée.

En 2022, une nouvelle formation en ligne obligatoire axée sur la mise en pratique du RGPD a été introduite pour tous les employés du Groupe Proximus. Elle a atteint un taux de réussite de 93 %. Les modules de formation en ligne restent disponibles dans l'offre de formations accessible à chaque employé.

Proximus offre à chaque individu la possibilité d'introduire une demande d'exercer ses droits en matière de protection des données par e-mail, par courrier et par un formulaire web dédié. Nos clients peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'app et du site web MyProximus. À la fin de l'année 2023, Proximus avait traité environ 13.300 demandes d'exercice de droits en matière de protection des données.

Pour certaines activités de traitement, Proximus demande le consentement préalable de ses clients avant de traiter leurs données à d'autres fins, telles que la publicité ciblée. Proximus traite les données à caractère personnel de ses clients selon la méthode opt-in, après avoir obtenu leur consentement préalable. Voici l'évolution du nombre de consentements enregistrés par Proximus pour certaines de ces finalités en 2023 :

- baisse du nombre de consentements pour la publicité ciblée à la TV : environ 15.000 ;
- baisse du nombre de consentements pour l'utilisation des données relatives au trafic web à des fins de marketing : environ 63.000.

En outre, en 2023, Proximus a enregistré quelques centaines d'opt-outs généraux pour le traitement des données à caractère personnel à des fins de marketing direct.

## Droits de l'Homme

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

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où la conduite éthique est reconnue et valorisée. Nous maintenons un lieu de travail professionnel avec un environnement de travail inclusif et nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales.

## Chaîne d'approvisionnement durable

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

Proximus est un membre actif de la JAC (Joint Alliance for CSR). La JAC, une alliance mondiale d'opérateurs télécoms, surveille, évalue, partage et développe des pratiques en matière de développement durable pour ses fournisseurs et leurs sous-traitants par le biais d'audits de risques, d'évaluations et d'enquêtes. Actuellement, la JAC regroupe 27 opérateurs télécoms, représentant ensemble plus de 50 % du chiffre d'affaires mondial des télécoms. Les audits sont réalisés par des tierces parties reconnues sur les sites et dans les centres de production des fournisseurs et des sous-traitants du secteur des technologies de l'information et de la communication (ICT - Information Communication Technology).

Nous intégrons des critères ESG dans notre processus de sélection des fournisseurs et dans nos contrats. Nous contrôlons le respect de ces critères ESG par nos fournisseurs clés en exigeant de ces derniers qu'ils se soumettent à une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers. Pour ce faire, nous les invitons à procéder à une auto-évaluation EcoVadis et à publier leur feuille de route en matière de réduction des émissions.

La JAC organise en son sein un exercice permanent de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme auprès des principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement, afin de contrôler les cas de non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et/ou leur impact potentiel. Nous reconnaissons notre responsabilité d'entreprise dans le respect de ces principes. Nous nous engageons à "connaître et montrer" ("know and show") afin d'atténuer les impacts potentiels sur les droits de l'Homme qui échapperaient à notre contrôle direct et d'influencer le comportement des fournisseurs et de leurs parties prenantes.



# Rapport de Rémunération 2023

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

Notre société veille tout particulièrement à fournir des informations pertinentes et transparentes sur les principes généraux régissant sa politique de rémunération et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad. Une version légèrement adaptée de la Politique de Rémunération de Proximus a été approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 19 avril 2023 et est disponible sur le site web de Proximus ([Politique de rémunération | Groupe Proximus](#)).

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

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

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

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2023 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres au maximum, dont le Chief Executive Officer ("le CEO"). Le CEO

est le seul membre exécutif du Conseil d'Administration, tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

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

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

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

- pour le Président du Conseil d'Administration :
  - une indemnité fixe annuelle de 50.000 €, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat ;
  - un jeton de présence de 10.000 € par réunion du Conseil d'Administration à laquelle il assiste ;
  - un jeton de présence de 2.500 € par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration à laquelle il assiste en tant que membre (le montant de ce jeton de présence est doublé s'il y assiste en tant que Président dudit comité consultatif) ;
  - une indemnité fixe annuelle de 4.000 € pour frais de communication ;
  - l'utilisation d'une voiture de société.
- pour les autres membres du Conseil d'Administration :
  - une indemnité fixe annuelle de 25.000 €, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat ;

- un jeton de présence de 5.000 € par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent ;
- un jeton de présence de 2.500 € par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent en tant que membre (le montant de ce jeton de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs) ;
- une indemnité fixe annuelle de 2.000 € pour frais de communication.

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

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

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

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

## Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2023

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

Au vu de la forte évolution du pilier international de Proximus, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 19 décembre 2023 de créer un Comité International à partir de

2024 dans le but d'assurer le contrôle de toutes les activités internationales du Groupe par le Conseil d'Administration.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2023, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

### Conseil d'Administration

Réunions	Taux de présence
14	94 %

### Comité d'Audit et de Supervision

Réunions	Taux de présence
6	97 %

### Comité de Transformation et d'Innovation

Réunions	Taux de présence
2	100 %

### Comité de Nomination et de Rémunération

Réunions	Taux de présence
5	96 %

## Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2023

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

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

2 Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui se monte à 3.163 € en 2023.

3 Nomination le 19 avril 2023

4 Fin de mandat le 19 avril 2023

5 Démission le 1<sup>er</sup> décembre 2023

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

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

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

## Programme de Rémunération Global – vision générale

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

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

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

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

Au vu de son historique en tant qu’entreprise de droit public, notre entreprise présente certaines différences, dans sa dynamique et sa structure, par rapport au secteur privé. Ces

différences ont eu une influence considérable sur l’évolution de sa politique de rémunération. Notre département des ressources humaines a ainsi développé des programmes créatifs et modulables afin de remplir nos obligations liées au caractère statutaire de l’emploi de certains membres du personnel et a introduit de nouveaux éléments permettant l’harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

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

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

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

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

## Rémunération des membres du Leadership Squad

### Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Leadership Squad et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues, des compétences critiques et des pratiques du marché.

### Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Leadership Squad visent à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Leadership Squad, notre entreprise a décidé dans le passé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire. Néanmoins, compte tenu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir des rémunérations basées sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

Pour réaliser sa transformation, ses ambitions et ses objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme du Groupe, notre entreprise entend attirer et conserver des dirigeants qualifiés, talentueux et engagés pour son Leadership Squad. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle

d'exemple, qui fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Leadership Squad bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et est motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance et par l'engagement de notre entreprise à contribuer à une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

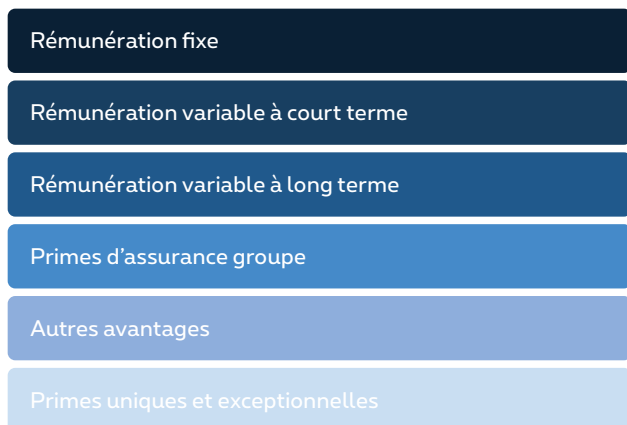
Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif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

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

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

## Structure de la rémunération du Leadership Squad

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



La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Leadership Squad, CEO compris. Elle prévoit un pourcentage cible de la rémunération fixe de 40 %, tant pour la rémunération variable à court terme que pour la rémunération variable à long terme.

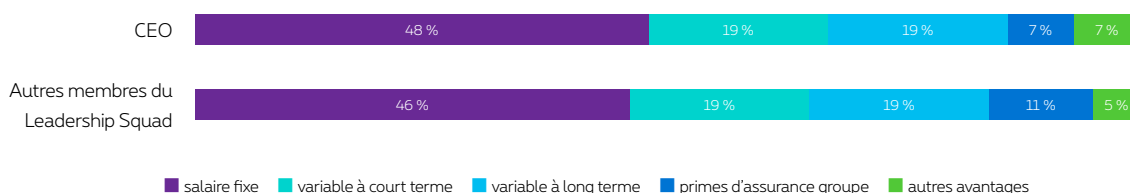
Le CEO et les autres membres du Leadership Squad ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur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

### Rémunération fixe

La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Leadership Squad pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation.<sup>1</sup>

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

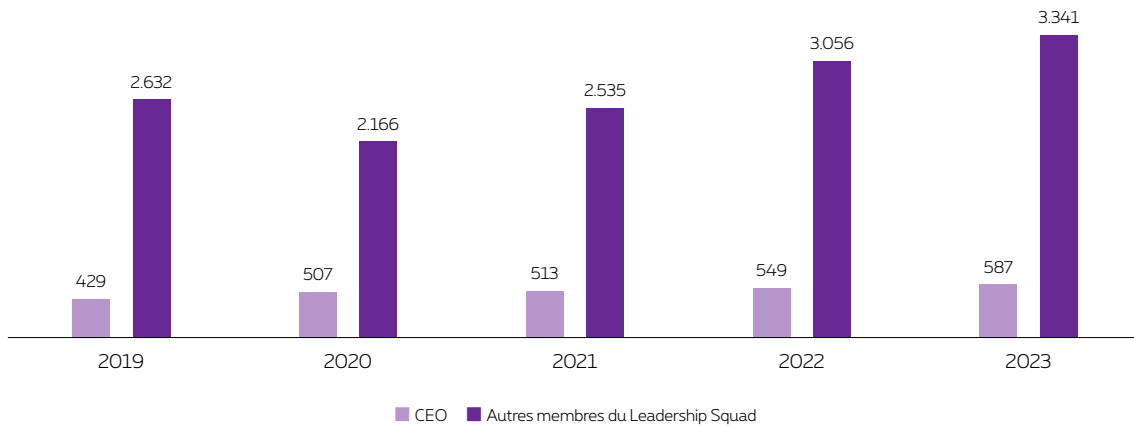
### Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2023)



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

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

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour la majeure partie de 2019 (385 k €) ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, tandis qu'un mois de 2019 (44 k €) et les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation de 2022 à 2023 est due aux cinq indexations qui ont dû être appliquées en 2022 et aux deux indexations en 2023. En effet, Proximus suit le système d'indexation du secteur public. En pratique, cela signifie que dès que l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2 % deux mois après le dépassement de l'indice. Comme pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation de 2022 à 2023 est principalement due aux cinq indexations de 2022 et aux deux indexations de 2023 mais résulte également des changements dans la composition du Leadership Squad. Suite au départ à la retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 (qui a donné lieu à un paiement anticipé du pécule de vacances), un nouveau membre a rejoint le Leadership Squad en août 2023, M. Ben Appel. Depuis 2022, des honoraires sont versés par Telesign US à Guillaume Boutin pour son mandat de président du Conseil d'Administration de Telesign US, pour un montant de 75 000 USD, comme il est d'usage aux États-Unis. Ces honoraires ne sont pas inclus dans la rémunération fixe mentionnée dans le présent rapport, qui se concentre sur les éléments de rémunération liés à Proximus SA.



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Leadership Squad ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

## Rémunération fixe

### Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Leadership Squad, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est aligné pour tous les membres du Leadership Squad, CEO compris, et se monte à 40 % de la rémunération fixe.

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance.

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérieuse. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers l'ambition du Groupe de réussir et d'assurer sa pérennité.

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

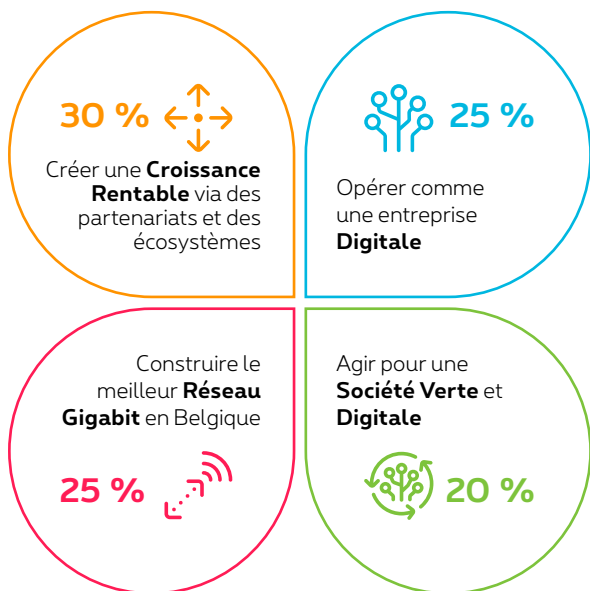
## Performance du Groupe – Indicateurs de performance clés (KPI)

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

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Leadership Squad au cours de l'année 2023 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2022.

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

### 2022 Objectifs Stratégiques de Proximus







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

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

**Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPI.** Les KPI choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à une société plus verte, circulaire et sûre. Dans le cadre de 2022, des métriques dédiées à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ont été ajoutées. Le poids des KPI liés à l'ESG dans le cadre global des STI a été porté de 15 % en 2021 à 20 % en 2022, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion numérique dans l'agenda sociétal.

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



Objectif stratégique 2022	Nature du KPI	STI KPI 2022	Poids	Définition du KPI
Croissance durable 	Financier	<b>EBITDA</b>	15 %	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques de l'entreprise.
	Mixte	<b>Valeur nette d'acquisition</b>	10 %	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Financier	<b>OpEx indirect</b>	5 %	Dépenses opérationnelles indirectes de l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles domestiques après déduction des dépenses opérationnelles domestiques directes.
Entreprise Digitale 	Non-Financier	<b>NPS</b>	5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients.
	Non-Financier	<b>Excellence Client</b>	10 %	Ce KPI se compose de 3 sous-KPI. Ils concernent uniquement la marque Proximus, excluant Scarlet et Mobile Vikings. 1. Customer Effort Score Fiber (incluant la migration du cuivre vers la fibre et les nouveaux clients fibre). 2. Customer Effort Score Technical Assistance. 3. Contact Centre Volumes (appels, mails, chats) : le volume croissant des interactions prioritairement numériques devrait faire baisser les volumes des Centres de Contact et avoir un impact positif sur l'expérience client.
	Non-Financier	<b>Entreprise Digitale</b>	10 %	Ce KPI se compose de 4 sous-KPI : 1. E-share of Sales : pénétration digitale de nos volumes de vente ; 2. utilisation de MyProximus : nombre mensuel d'utilisateurs de l'application MyProximus ; 3. utilisation de Pickx : nombre mensuel d'utilisateurs de Proximus Pickx (App + Web) ; 4. incidents majeurs : nombre d'incidents IT/Telco majeurs survenus dans les réseaux Proximus.
Réseau Gigabit 	Non-Financier	<b>Construction de la fibre</b>	10 %	Déploiement de notre nouveau réseau fibre : nombre supplémentaire de foyers équipés de la fibre au cours de l'année observée. Y compris le déploiement par Proximus lui-même et par ses partenaires de Joint Ventures.
	Non-Financier	<b>Taux de pénétration de la fibre</b>	10 %	Ratio entre le parc de foyers activés par la fibre et le parc de foyers contactés qui sont éligibles pour l'activation de la fibre.
	Non-Financier	<b>Déploiement de la 5G</b>	5 %	La croissance du parc de sites des nouveaux vendeurs macro Nokia 5G réalisée au cours de l'année observée.
Société Verte et Digitale 	Non-Financier	<b>Vert</b>	5 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPI : 1. émissions de CO <sub>2</sub> : émissions de CO <sub>2</sub> directes et Up- & Downstream liées aux activités de Proximus ; 2. appareils retournés : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-Financier	<b>Société digitale</b>	5 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPI : 1. résilience en matière de cybersécurité : mesure de la résilience de notre entreprise face aux menaces/attaques de cybersécurité ; 2. sites d'écoles secondaires raccordables à la fibre optique : pourcentage de sites d'écoles secondaires connectés ou connectables dans les 12 mois au réseau fibre de Proximus en Belgique.
	Non-Financier	<b>Employés</b>	10 %	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
		<b>Total</b>	<b>100 %</b>	

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

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

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

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

### **Prestations individuelles**

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

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

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

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

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

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

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

### **Attribution de la rémunération variable à court terme**

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

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou les autres membres du Leadership Squad se voient octroyer 100 % du montant cible de leur rémunération variable à court terme.

En cas de performance excellente au niveau du Groupe et au niveau individuel, la rémunération variable à court terme attribuée peut dépasser les 100 % du montant cible, avec un plafond à 200 %, selon une courbe d'allocation linéaire. A contrario, ce pourcentage peut descendre à 0 % en cas de sous-performance grave.

Année de prestations 2022	Objectifs de la rémunération variable à court terme	poids	% de poids	
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPIs Groupe	Croissance durable	18 %	30 %
		Entreprise digitale	15 %	25 %
		Réseau Gigabit	15 %	25 %
		Société Verte et Digitale	12 %	20 %
	Objectifs personnels	40 %		
	Cible totale	100 %	100 %	

Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit cohérent avec les performances de l'entreprise. Toutefois, depuis

2023 (année de performance 2022), il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des KPI du groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme

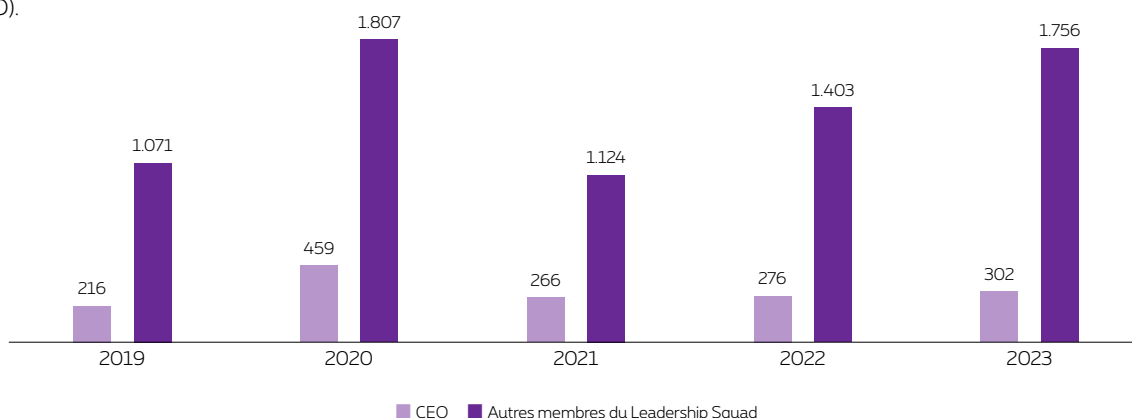
### Rémunération variable à court terme sur 5 ans en milliers d'€ avant contributions sociales patronales

En 2023, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de 301.633 € bruts.

L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022. Les montants mentionnés pour 2019 ont été payés au CEO précédent, Mme Leroy. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (18.833 € bruts), mais aussi le montant (440.000 € bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2023 aux autres membres du Leadership Squad (année de performance 2022) s'élève à 1.756.326 € bruts. Tout comme pour le CEO, l'augmentation constatée en 2023 est principalement due à l'indexation appliquée sur la rémunération fixe en 2022, mais elle résulte également des changements intervenus dans la composition du Leadership Squad en 2021 (la rémunération variable à court terme effectivement versée en 2022 n'était pas liée à une année de performance complète pour deux membres) et du fait qu'il n'y a plus de plafond global directement lié aux résultats des indicateurs clés de performance du Groupe pour la rémunération variable individuelle totale à court terme (comme expliqué ci-dessus).

Les autres variations d'une année à l'autre résultent principalement (i) des variations des résultats des KPI du Groupe, (ii) des changements dans la composition du Leadership Squad, en ce compris de possibles primes à l'engagement, et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 au CFO précédent, Mme Dufour, récompensant ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant mentionné pour 2020 comprenait également le montant versé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations de 2019 en tant que membre du Leadership Squad (avant sa nomination en tant que CEO).



allouée aux membres du Leadership Squad autres que le CEO. Les attributions sont faites individuellement sur base des performances réelles par rapport aux objectifs individuels, ce qui est plus conforme aux pratiques du marché pour ce niveau de responsabilité.

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

## Rémunération variable à long terme

### Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

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

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

### Attribution de la rémunération variable à long terme

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

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Leadership Squad par le Conseil d'Administration

sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan d'intéressement à long terme actuellement en place consiste en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019, 2022 et 2023.

### Plan à long terme de Valeur de Performance

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

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

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

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

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

## Nous gardons l'avenir à l'esprit

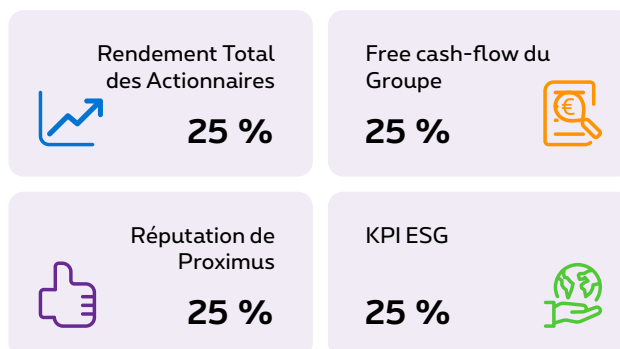
Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPI LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPI originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre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

C'est pourquoi, en 2023, quatre KPI ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un free cash-flow durable et améliorer la perception et la réputation de notre marque :





- deux KPI financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le free cash-flow du Groupe ;
- deux KPI non-financiers : l'indice de réputation de Proximus et un KPI ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance).

2023

## Rémunération variable à long terme Indicateurs de Performance Clés



Les KPI ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Le poids de chaque KPI a été revu lors de l'introduction du KPI ESG en tant que quatrième KPI. Une définition détaillée de chacun des KPI, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
<b>Rendement Total des Actionnaires</b> 	25 % <sup>1</sup>	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.
<b>Free Cash-flow du Groupe</b> 	25 % <sup>1</sup>	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.
<b>Indice de réputation</b> 	25 % <sup>2</sup>	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.
<b>ESG KPI</b> 	25 %	Ce KPI ESG reflète les grandes ambitions de Proximus d'évoluer vers une société plus durable. Le KPI couvre actuellement la réduction des émissions de CO <sub>2</sub> à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'une mesure d'équilibre entre les genres, mais d'autres mesures ESG pourraient être prises en compte pour enrichir le KPI ESG, conformément aux ambitions sociétales, stratégiques et de durabilité de Proximus sur le long terme.

1 40 % pour la Tranche 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

2 20 % pour la Tranche 2020 et la Tranche 2021 – 25 % à partir de la Tranche 2022

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

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

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

ce pourcentage peut descendre jusqu'à 0 % en cas de sous-performance grave.

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

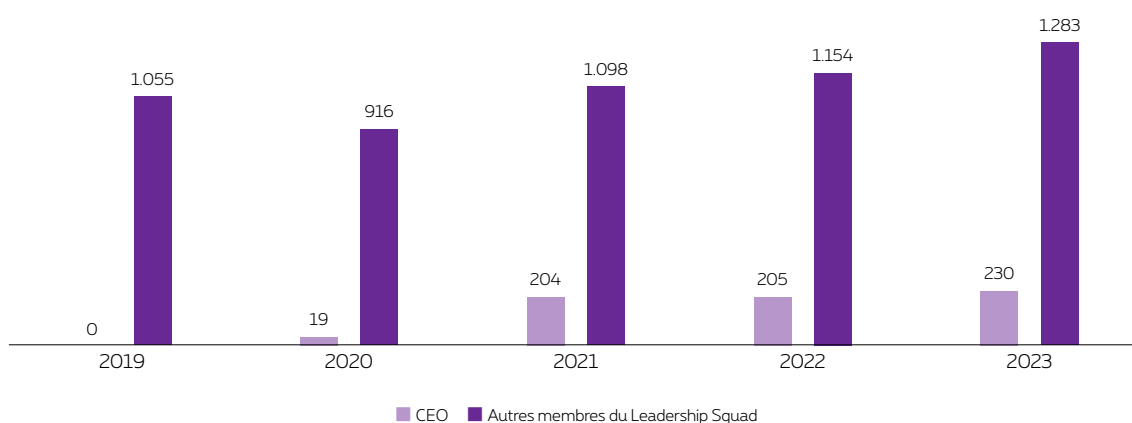
Le CEO et les autres membres du Leadership Squad n'ont pas reçu d'actions de Proximus ni d'options sur actions de Proximus au cours des cinq dernières années. Mais au vu de l'internationalisation croissante de notre Groupe, notre société envisage d'introduire à l'avenir une rémunération basée sur des actions, ce qui permettrait également de mieux se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. Depuis 2021, le montant attribué se réfère à une année de prestations complète. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. En 2023, une rémunération variable à long terme a été accordée au CEO pour un montant total de 229.903 € bruts, qui sera dévolue en mai 2026 et ne pourra donc pas être versée avant mai 2026.

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

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



## Primes d'assurance groupe

### Pension complémentaire

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

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

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

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

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad

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

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

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = le plafond de pension légale

### Autres assurances groupe

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

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Leadership Squad qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire mensuel multiplié par 60.

En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Leadership Squad sont garantis à 100 % pendant les trois premiers mois de l'incapacité. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

### Coût moyen des primes pour l'entreprise

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

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

### Autres avantages

Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature. Ces avantages font régulièrement l'objet d'études comparatives et sont adaptés en fonction des pratiques courantes sur le marché.

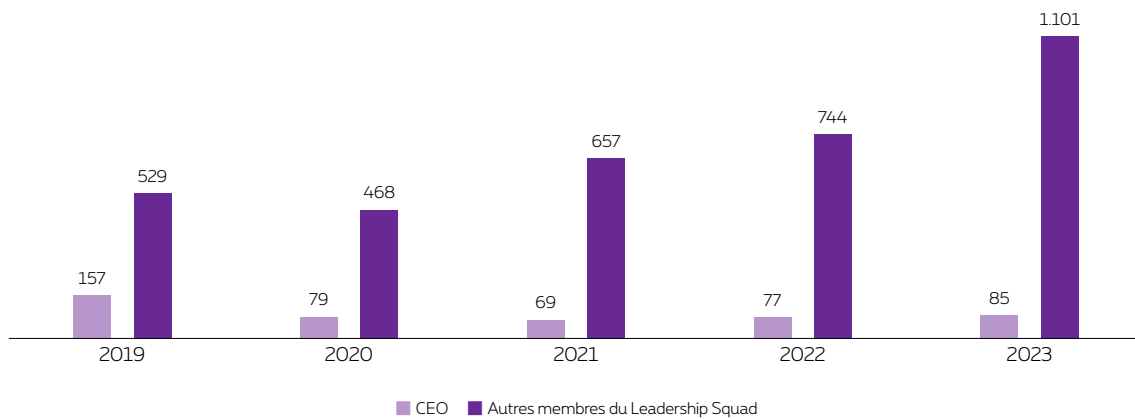
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large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

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année sur l'autre. Pour 2023, ce ratio est estimé à 15 % pour le CEO et à 19 % pour les autres membres du Leadership Squad.

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

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

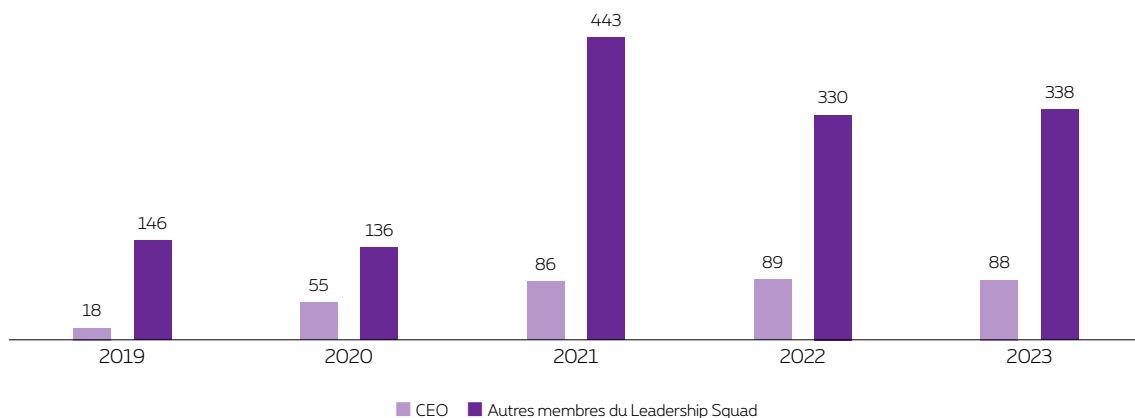
Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Leadership Squad sont principalement dues aux changements dans la composition du Leadership Squad. L'augmentation constatée en 2023 est principalement due à une situation très spécifique : bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre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



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

Les montants déclarés pour le CEO pour 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation observée depuis 2020 est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

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





## Primes uniques et exceptionnelles

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

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

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

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

## Recouvrement de rémunération variable due

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

En ce qui concerne les autres membres du Leadership Squad, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1<sup>er</sup> janvier 2020

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

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable induite serait récupérée. Si le cas venait à se produire, ce qui nous semble peu probable au vu des multiples contrôles et audits opérés avant publication des résultats, la récupération ferait l'objet d'une analyse, tant sur les montants à récupérer que sur la manière de procéder.

## Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont conformes aux pratiques courantes du marché.

### Accord contractuel avec le CEO

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

Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour toute société de l'industrie des télécommunications active en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays-Bas. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de rémunération fixe à titre de compensation.

Le CEO est également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et est tenu de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

En cas de révocation du mandat du CEO avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, sauf si le mandat prend fin pour cause de violation substantielle, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de rémunération fixe et de rémunération variable à court terme cible.

## Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Leadership Squad

Notre société et les autres membres du Leadership Squad sont liés par des contrats d'emploi de durée indéterminée conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et sont tous régis par la juridiction belge.

Les membres du Leadership Squad autres que le CEO sont tous soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois après le départ du Groupe pour tout autre opérateur fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif sur le marché belge, et bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Tout comme le CEO, les autres membres du Leadership Squad sont également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et sont tenus de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de

rémunération. Néanmoins, nous sommes tenus de respecter la législation belge sur les contrats de travail si celle-ci devait accorder une indemnité de rupture égale à une durée de préavis légal plus longue.

## Aperçu général

Les tableaux ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Leadership Squad au cours des cinq dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe (avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Tous les montants déclarés pour 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (440 000 € brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court et à long terme cible s'élevant toutes deux à 40 % de la rémunération fixe. La diminution en 2020 est due au changement des

### Aperçu de la rémunération du CEO

Il est à noter que pour 2020, l'actuel CEO, Guillaume Boutin, a reçu 1/12 de la rémunération variable à court (18.833 € bruts) et à long terme (18.833 € bruts). Depuis 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (en 2023, respectivement 301.633 € bruts de STI et 229.903 € bruts de LTI).

CEO	2019		2020		2021		2022		2023	
Rémunération fixe	429.498 €	52 %	507.492 €	45 %	512.537 €	45 %	549.015 €	46 %	587.226 €	45 %
Rémunération variable à court terme	215.661 €	26 %	458.833 €	41 %	265.614 €	23 %	276.019 €	23 %	301.633 €	23 %
Rémunération variable à long terme	0 €	0 %	18.833 €	2 %	203.996 €	18 %	208.073 €	17 %	229.903 €	18 %
Primes d'assurance groupe	157.433 €	19 %	78.550 €	7 %	69.007 €	6 %	76.962 €	6 %	85.470 €	7 %
Autres avantages	17.619 €	2 %	55.083 €	5 %	86.402 €	8 %	88.660 €	7 %	87.823 €	7 %
<b>SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>820.211 €</b>		<b>1.118.791 €</b>		<b>1.137.556 €</b>		<b>1.198.729 €</b>		<b>1.292.055 €</b>	
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %	0 €	0 %
<b>TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>820.211 €</b>		<b>1.118.791 €</b>		<b>1.137.556 €</b>		<b>1.198.729 €</b>		<b>1.292.055 €</b>	

## Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

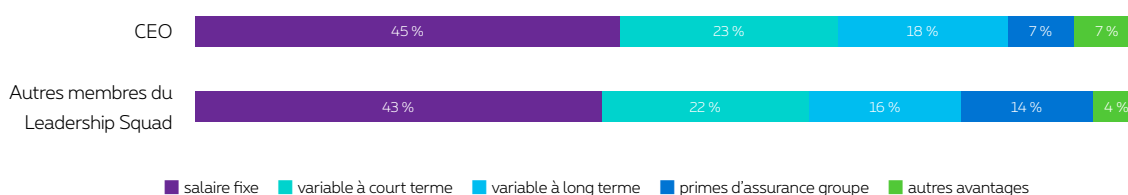
Autres membres du Leadership Squad	2019		2020		2021		2022		2023	
Rémunération fixe	2.632.038 €	48 %	2.166.045 €	39 %	2.534.773 €	43 %	3.055.941 €	46 %	3.340.675 €	43 %
Rémunération variable à court terme	1.070.733 €	20 %	1.807.390 €	33 %	1.123.605 €	19 %	1.402.844 €	21 %	1.756.326 €	22 %
Rémunération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

caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation depuis 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO. L'augmentation de la rémunération fixe en 2022 et 2023 est due aux multiples indexations qui ont dû être appliquées en 2022 (cinq) et en 2023 (deux). La rémunération fixe déclarée pour 2023 ne comprend pas les honoraires versés par Telesign US pour son mandat de Président (d'un montant de 75.000 USD).

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

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

### Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2023 avant contributions sociales patronales



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Leadership Squad ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

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

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

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

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

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

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

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

## Ratio de rémunération et évolution de la rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus SA) sur une base à temps plein, est égal à 29,1 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse<sup>1</sup>, en prenant en compte la rémunération cible totale (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio s'élève à 30,7.

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

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

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

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

\* La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel – tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée – avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA (Leadership Squad exclu) à la date de clôture de la période (pour 2019, 2020, 2021 et 2022) et avec le nombre moyen d'employés en équivalents temps plein de Proximus SA (Leadership Squad exclu) de l'année concernée (pour 2023).

Le tableau ci-dessus vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2019 et 2023.

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

Quant au ratio de rémunération qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération moyenne des employés de l'entreprise, il est égal à 1,3 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération totale cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe, les avantages sociaux et les cotisations sociales de l'employeur) du CEO avec la rémunération moyenne des employés de l'entreprise. En prenant en considération les honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président, ce ratio serait de 13,7.

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane<sup>1</sup> des employés de l'entreprise, est égal à 14,9 en 2023. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur. La prise en compte des honoraires versés par Telesign US au CEO pour son mandat de Président du Conseil porterait ce ratio à 15,7.

## Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

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

## Performance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2019 et 2023.

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

(en million €)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2023	6.042 +2,2 %	1.757 -1,6 %
2022	5.909 +5,9 %	1.786 +0,8 %
2021	5.578 +1,8 %	1.772 -3,5 %
2020	5.479 -3,6 %	1.836 -1,8 %
2019	5.686	1.870

Pour plus d'info, veuillez consulter le '[Rapport Financier de Proximus](#)'.

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

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

### Application de la Politique de Rémunération et dérogations

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

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

Lorsqu'il décide de dérogations à la politique de rémunération, le Conseil d'Administration doit se conformer à la procédure de décision exposée dans la Politique de Rémunération.

Toute dérogation sera communiquée lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant la dérogation et sera expliquée dans le Rapport de Rémunération de l'année concernée.

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

Une version légèrement adaptée du document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Leadership Squad a été soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023. Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une large majorité (85,4 %), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de rémunération de 2022, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 19 avril 2023, a été approuvé à 83,8 %. Cet excellent résultat renforce notre conviction que nous avons raison d'adopter un dialogue ouvert et transparent avec nos actionnaires sur les questions de rémunération et de gouvernance en général. Depuis le rapport de 2022, nous avons adopté encore plus de transparence et sommes allés encore plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

# Cadre réglementaire

## Réglementation du câble et du haut débit

La décision des régulateurs belges du 29 juin 2018 sur l'analyse du marché du haut débit et de la télévision a fixé la réglementation du réseau FTTH fibre et DSL de Proximus et des réseaux câblés. En termes de tarification, les régulateurs ont imposé un modèle de "fair pricing" (tarification équitable) pour les frais de location mensuels FTTH.

En ce qui concerne la tarification de gros de la fibre optique de Proximus, l'IBPT a conclu le 9 mars 2021 que les prix de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès à son réseau de fibre optique sont 'équitable' et conformes à la réglementation qu'il a adoptée en 2018. Il s'agit des prix d'accès payés par les autres opérateurs pour l'utilisation du réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

Le cadre réglementaire européen prévoit que les régulateurs doivent examiner régulièrement (tous les cinq ans) les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex-ante. Les évolutions techniques et concurrentielles ainsi que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être prises en compte. Le 10 octobre 2023, l'IBPT a adopté une communication dans laquelle il explique qu'il reporte le processus en cours jusqu'à la mi-mai 2024, avec possibilité de prolongation, afin de prendre en compte d'éventuels nouveaux accords de coopération sur le déploiement des réseaux FTTH qui pourraient être conclus d'ici là.

## Accord de coopération sur le déploiement des réseaux FTTH

Dans sa communication du 10 octobre 2023, l'IBPT a reconnu la nécessité d'une plus grande collaboration entre les opérateurs pour déployer le FTTH en Belgique compte tenu du coût économique significatif que peut avoir la duplication des infrastructures FTTH. L'IBPT est prêt à évaluer tout accord ou projet d'accord que les opérateurs envisageraient de conclure. L'IBPT sera particulièrement attentif à ce que de tels accords

soient conçus d'une manière telle qu'ils garantissent une concurrence effective et durable au bénéfice des utilisateurs finaux.

## Spectre radioélectrique

### Belgique

La vente aux enchères du spectre multibande qui a été clôturée en juillet 2022 a permis à Proximus d'obtenir 285 MHz pour 600 millions d'euros dans les bandes 700 MHz, 900 MHz, 1400 MHz, 1800 MHz, 2100 MHz et 3600 MHz.

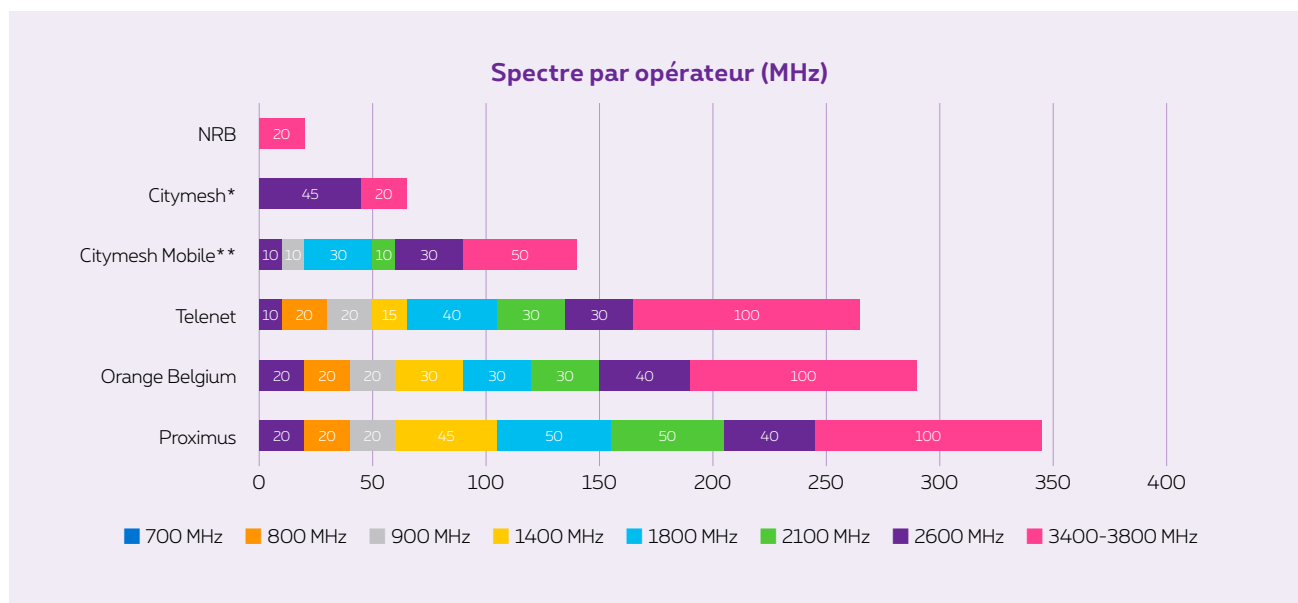
Toutes ces licences sont valables 20 ans, à l'exception de la bande 3600 MHz qui expirera plus tôt, le 6 mai 2040. La plupart de ces licences ont débuté dans le courant de l'année 2023.

Au total, Proximus possède actuellement 345 MHz, qui comprend également (en plus des fréquences énumérées ci-dessus) des fréquences dans les bandes 800 MHz et 2600 MHz.

Bandes de fréquences	Date de début	Date de fin
700 MHz	01/09/2022	31/08/2042
800 MHz	30/11/2013	29/11/2033
900 MHz	01/01/2023	31/12/2042
1400 MHz	01/07/2023	30/06/2043
1800 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2100 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2600 MHz	01/07/2012	30/06/2027
3600 MHz	01/09/2022	06/05/2040

Pour les années à venir, Proximus a obtenu une quantité de spectre qui lui permettra de garantir une excellente qualité de réseau et de continuer à proposer à ses clients une qualité d'expérience optimale.

Le graphique ci-dessous reprend un aperçu complet de l'attribution du spectre au secteur en Belgique.



\* Les fréquences 2600 MHz sont détenues par Citymesh Air et les fréquences 3600 MHz par Citymesh Safety Drones et Citymesh Integrator (valables jusqu'au 6 mai 2025).

\*\* Citymesh Mobile SA/NV est l'entité juridique créée conjointement par Citymesh SA/NV et DIGI pour l'acquisition de spectre lors de la vente aux enchères du spectre multibande en 2022. En 2023, Citymesh SA/NV a également transféré 2x15 MHz dans la bande 2600 MHz à Citymesh Mobile SA/NV.

Le 19 décembre 2023, l'IBPT a annoncé que le plafond du spectre pour la bande 3400-3800 MHz sera porté à 120 MHz. Cela permettra à tous les opérateurs de faire une offre pour la bande 3410-3430 MHz (20 MHz) qui deviendra disponible au plus tard en mai 2025 et restera valide jusqu'au 6 mai 2040. La vente aux enchères devrait avoir lieu en 2024.

## Itinérance internationale

Le 4 avril 2022, le Conseil européen a adopté un nouvel acte législatif visant à proroger le règlement sur l'itinérance jusqu'au 30 juin 2032.

En outre, les frais d'itinérance de gros (les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients utilisent d'autres réseaux quand ils utilisent l'itinérance dans

l'UE) sont plafonnés à 2 € par Gigabyte (Gb) depuis 2022, descendant progressivement jusqu'à 1 € en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS sont réduits en deux étapes, en 2022 et en 2025, sur base d'un ajustement progressif. La Commission a été chargée de réviser le règlement. Son premier rapport est prévu pour le 30 juin 2025.

€ hors TVA	2023	2024	2025	2026	2027-2032
Appel vocal/min	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Données/GB	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Tarifs 2025 et au-delà soumis à l'examen de la Commission – rapport attendu pour le 30 juin 2025



## Couverture et qualité des réseaux

Dans le cadre de son projet "Atlas", l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture des réseaux mobiles et fixes en Belgique ainsi que sur la qualité de l'expérience utilisateur sur ces réseaux.

Ces cartes permettent de vérifier la couverture de chacun des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent différents niveaux de couverture (très bon/deep indoor, bon/indoor, satisfaisant/outdoor). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus a la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population. L'IBPT prépare une mise à jour de l'Atlas mobile pour début 2024.

Début 2023, l'IBPT a publié une étude intitulée "tests sur routes et dans les trains" comparant la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles. Il ressort de cette étude que, par rapport à l'année précédente, la performance des réseaux mobiles en Belgique, bien qu'étant à un très bon niveau, semble montrer les premiers signes d'une saturation des réseaux mobiles 4G, principalement liée à l'augmentation du nombre d'appareils connectés capables de fonctionner en 4G. Cette étude précise également que les opérateurs tentent d'atténuer l'impact sur l'expérience utilisateur en modernisant les technologies existantes et en investissant dans la nouvelle technologie 5G. Elle souligne que, sur base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, pour les tests sur routes, Proximus affiche d'excellents résultats pour les taux d'appels aboutis, les temps d'établissement des appels, les taux de réussite du streaming vidéo et les temps de navigation sur le web. Pour les tests dans les trains, Proximus a obtenu le meilleur score pour 17 des 21 indicateurs mesurés. L'IBPT prépare une mise à jour pour début 2024.

## Neutralité de l'internet

Le 30 juin 2023, l'IBPT a adopté son rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'internet en Belgique, couvrant la période du 1<sup>er</sup> mai 2022 au 30 avril 2023. L'IBPT continue à considérer que jusqu'à présent, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité de l'internet.

## Service universel – tarifs sociaux

La loi fournissant une base légale pour le nouveau régime de tarifs sociaux a été publiée le 4 octobre 2023 et entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2024. Le régime actuel sera graduellement remplacé par un plan internet de base (30 Mbit/s/4 Mbit/s, 150 GB) disponible pour les bénéficiaires à un prix maximum de 19 €/mois avec une option permettant de bénéficier d'un forfait incluant la TV à un prix maximum total de 40 €/mois. Les conditions d'éligibilité ont été alignées sur celles applicables au secteur de l'énergie.

Le système est obligatoire pour les opérateurs qui disposent de leur propre réseau haut débit et qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros. Proximus, Telenet et Orange seront obligés d'offrir ce plan internet de base aux nouveaux abonnés sociaux. D'autres opérateurs peuvent choisir de proposer ce nouveau tarif social.

Le système actuel reste applicable aux utilisateurs existants, à moins qu'ils ne changent d'opérateur ou qu'ils ne demandent à bénéficier du nouveau système (droits acquis).

## EU Digital Market Act & Digital Services Act

L'acte législatif de l'UE sur les marchés numériques (DMA) est entré en vigueur le 2 mai 2023. La nouvelle loi vise les grands marchés en ligne, les app stores, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux et les plateformes cloud, qui auront jusqu'en mars 2024 pour mettre en œuvre les nouvelles restrictions.

Le DMA interdit diverses pratiques déloyales identifiées par l'UE dans un certain nombre d'affaires de concurrence précédentes contre des géants de l'internet. Il s'agit, entre autres, de ne pas favoriser leurs propres services par rapport à des tiers utilisant leurs plateformes en ligne, de ne pas réutiliser les données obtenues auprès de vendeurs concurrents sur les plateformes et de permettre à d'autres services de paiement et installations d'applications d'accéder à leurs plateformes.

De plus, les contrôleurs d'accès doivent notifier à la Commission européenne toutes les acquisitions, quelle que soit leur taille, et la Commission dispose de pouvoirs supplémentaires pour imposer des mesures correctives si elle identifie des problèmes de concurrence. Les infractions à la DMA peuvent entraîner des amendes allant jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires et 20 % en cas de récidive. Le 6 septembre 2023, la Commission européenne

a désigné, pour la première fois, six contrôleurs d'accès (gatekeepers) – Alphabet, Amazon, Apple, ByteDance, Meta et Microsoft – en application du Digital Market Act. Au total, 22 services de plateforme essentiels fournis par des contrôleurs d'accès ont été désignés. Les six contrôleurs d'accès disposent d'un délai de six mois pour se conformer à toutes les obligations fixées par DMA pour chacun de leurs services de plateforme essentiels désignés.

Le 4 octobre 2022, le Conseil de l'UE a donné son approbation formelle à la nouvelle loi sur les services numériques (Digital Services Act - DSA). Le DSA établit un nouveau niveau de responsabilité pour les plateformes en ligne afin de supprimer les contenus illégaux et préjudiciables, tout en augmentant la transparence sur la manière dont les algorithmes sont utilisés et en introduisant une protection pour les mineurs contre les publicités personnalisées. Le DSA couvrira une série de services intermédiaires en ligne, notamment les fournisseurs d'accès à internet, les sociétés d'hébergement, les grands moteurs de recherche et les places de marché en ligne. Les très grands fournisseurs devront également faire face à des exigences réglementaires supplémentaires.

# L'action Proximus

## Cotation de l'action

<b>Marché boursier</b>	Premier marché d'Euronext Brussels
<b>Symbole</b>	PROX
<b>Code ISIN</b>	BE0003810273
<b>Code Bloomberg</b>	PROX BB
<b>Code Nasdaq</b>	PROX-EB
<b>Code Reuters</b>	PROX.BR

## Performance de l'action Proximus en 2023

**L'action Proximus a clôturé l'année 2023 à 8,51 €, soit 5,4 % de moins que le dernier cours de l'année 2022.**

L'action Proximus a connu un bon début d'année après l'annonce du nouveau plan stratégique "bold2025", le 16 janvier, et des prévisions à moyen terme pour Proximus.

Malgré de solides performances enregistrées par l'entreprise pour l'ensemble de l'année 2022 et le premier semestre 2023, l'action Proximus a souffert durant cette période. En cause, les incertitudes liées à une disruption potentielle provoquée par le nouvel entrant annoncé et les risques de surconstruction de réseaux fibre. L'annonce de la réduction du dividende (efficace d'un point de vue trésorerie en 2025) a également eu un impact négatif sur le cours de l'action Proximus. Dans le cycle d'investissements massifs que traverse Proximus, la génération de cash-flow libre reste par ailleurs au cœur des débats dans le dossier "investissement" de Proximus.

Depuis la mi-juillet 2023, l'action Proximus se ressaisit néanmoins sous l'effet de plusieurs catalyseurs.

En juillet, Proximus a annoncé la conclusion d'un accord en vue d'acquérir une participation majoritaire dans Route Mobile. En associant les capacités de Route Mobile à celles de Telesign, Proximus devient l'un des leaders mondiaux dans le domaine des plateformes de communication.

Fin août, Proximus a signé un accord de roaming mobile avec DIGI et Citymesh.

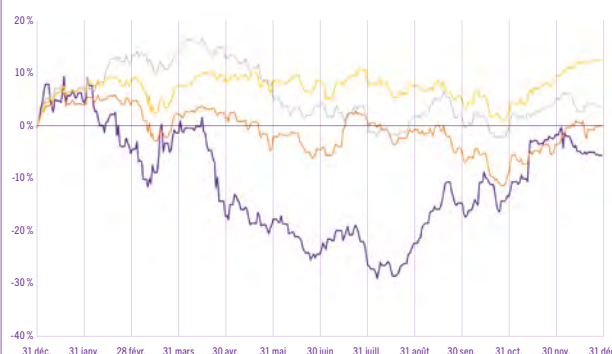
Début octobre, l'IBPT a confirmé qu'il évaluera tout accord de collaboration entre opérateurs en vue de créer un cadre pour le déploiement de la fibre, ouvrant la voie pour un déploiement plus efficace de la fibre en Belgique.

Mi-novembre, Xavier Niel a annoncé avoir acquis une participation de 6 % dans Proximus par l'intermédiaire de son holding Carraun. Dans son communiqué de presse, le milliardaire français déclare sa confiance dans la stratégie de Proximus, tant au niveau domestique qu'international.

Parallèlement, Proximus a enregistré de solides résultats opérationnels au second semestre 2023, et a utilisé son pouvoir de fixation des prix pour refléter l'environnement inflationniste dans lequel elle évolue.

Grâce à ces catalyseurs, l'action Proximus a rebondi de 6,42 € (son plus bas niveau atteint à l'été 2023) à 8,51 € à la fin de l'année 2023, soit une progression de 32,5 %. Par ailleurs, Proximus a distribué un dividende de 1,20 € par action au cours de l'année 2023.

### Évolution du cours de l'action Proximus en 2023 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



(Source : Nasdaq)

## Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022	2023
Cours le plus haut	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16	18,65	9,85
Cours le plus bas	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,474	6,42
Cours au 31 décembre	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	8,996	8,51
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	178.802.905	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812	199.060.570	259.157.567	225.296.344
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395	883.515
Nombre d'actions en circulation	321.230.597	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026	322.741.364	322.392.507	322.623.702
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards €) <sup>1</sup>	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90	2,75
<b>Chiffres clés par action - sur base rapporté</b>										
EBITDA	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66	5,54
Bénéfice net <sup>2</sup>	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>3</sup>	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43	7,67
Dividende ordinaire (brut) <sup>4</sup>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,70	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>3</sup>	4,98 %	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %	14,10 %
<b>Chiffres clés par action - sur base sous-jacent</b>										
EBITDA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54	5,45
Bénéfice par action	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50	1,26
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00	6,75

<sup>1</sup> Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

<sup>2</sup> Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

<sup>3</sup> Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

<sup>4</sup> Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

## Nos actionnaires

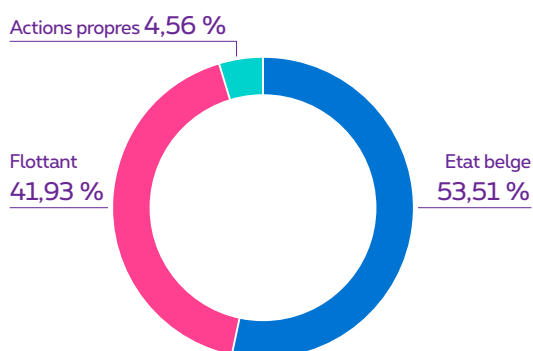
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51% des actions de l'entreprise. Fin 2023, Proximus détenait 4,56 % de ses propres actions. L'actionariat flottant représentait 41,93 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 53 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Benelux, suivis par la Scandinavie et le Royaume-Uni.

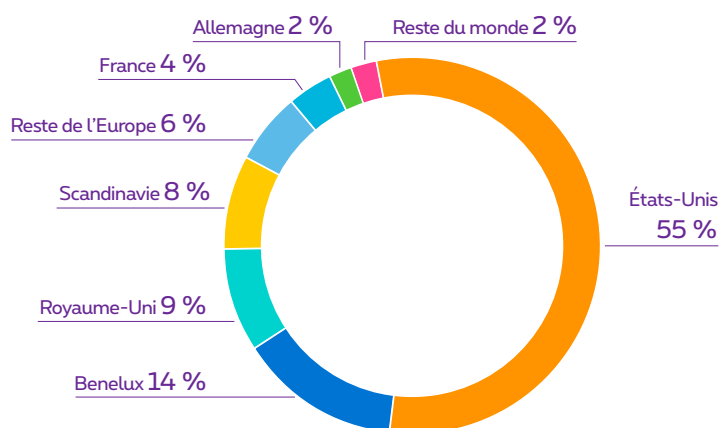
### Actionariat de Proximus – 31 décembre 2023

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
<b>État belge</b>	180.887.569	53,51 %	56,07 %	55,95 %	180.887.569	180.887.569
<b>Proximus actions propres</b>	15.401.433	4,56 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
<b>Flottant</b>	141.736.133	41,93 %	43,93 %	43,84 %	141.736.133	141.736.133
<b>Total</b>	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	322.623.702	323.317.404

#### Actionariat de Proximus



#### Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, novembre 2023  
 Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés – Nasdaq

## Évolution des actions propres

<b>Fin 2022</b>	<b>15.632.628</b>
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	228.449
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	2.746
<b>Fin 2023</b>	<b>15.401.433</b>

Fin 2023, Proximus détenait 15.401.433 actions propres, soit 4,56 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2023, Proximus a utilisé 2.746 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée.<sup>1</sup>

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.707.731 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

## Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %.

En 2023, Blackrock Inc., Carraun Telecom Holdings Limited et The Goldman Sachs Group, Inc. ont annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant leur participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2023, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- la FSMA à l'adresse [trp.fin@fsma.be](mailto:trp.fin@fsma.be)
- Proximus à l'adresse [investor.relations@proximus.com](mailto:investor.relations@proximus.com)

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, prière de consulter le '[Rapport de rémunération](#)'.

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				# de droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	# de droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
22/12/2023	28/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.316.420	0,39 %	26.438.011	7,82 %
21/12/2023	28/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.319.287	0,39 %	26.682.604	7,89 %
19/12/2023	27/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.764.364	0,52 %	26.626.708	7,88 %
8/12/2023	15/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5	1.271.520	0,38 %	28.977.900	8,57 %
7/12/2023	14/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	<3 %	9.842.934	2,91 %	30.507.389	9,03 %
5/12/2023	11/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	10.585.822	3,13 %	31.281.707	9,25 %
4/12/2023	8/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	3.109.203	0,92 %	31.259.904	9,25 %
30/11/2023	8/12/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	5.678.811	1,63 %	29.235.692	8,65 %
16/11/2023	23/11/2023	Carraun Telecom Holdings Limited	>5 %	0	0,00 %	20.300.000	6,01 %
16/11/2023	22/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	1.282.014	0,38 %	25.913.762	7,67 %
10/11/2023	14/11/2023	Carraun Telecom Holdings Limited	>5 %	20.300.000	6,01 %	20.300.000	6,01 %
9/11/2023	15/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5 %	2.893.505	0,86 %	25.324.231	7,49 %
8/11/2023	14/11/2023	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5 %	11.426.479	3,38 %	32.121.799	9,50 %
25/09/2023	27/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.589.294	2,54 %	9.318.926	2,76 %
21/09/2023	25/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.520.561	2,82 %	10.275.190	3,04 %
4/09/2023	6/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.522.781	2,52 %	9.329.372	2,76 %
1/09/2023	4/09/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.339.884	2,76 %	10.146.475	3,00 %
6/07/2023	7/07/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.490.205	2,51 %	9.109.478	2,69 %
4/07/2023	6/07/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.923.178	2,94 %	10.548.541	3,12 %
29/06/2023	30/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.186.052	3,01 %	10.818.600	3,20 %
28/06/2023	29/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.842.087	2,91 %	10.474.635	3,10 %
26/06/2023	27/07/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.335.188	3,35 %	12.089.818	3,58 %
22/06/2023	26/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.979.597	2,66 %	9.642.457	2,85 %
20/06/2023	21/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.124.291	3,29 %	11.818.669	3,50 %
19/06/2023	21/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.006.609	2,96 %	10.599.100	3,14 %
16/06/2023	20/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.739.524	3,18 %	11.330.915	3,35 %
13/06/2023	14/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.102.858	2,40 %	9.046.600	2,68 %
12/06/2023	13/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.743.991	3,18 %	11.664.332	3,45 %

9/06/2023	13/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.085.590	2,98 %	10.981.929	3,25 %
7/06/2023	9/06/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.268.812	3,33 %	12.107.215	3,58 %
6/06/2023	8/06/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.440.664	2,50 %	8.938.410	2,64 %
24/05/2023	25/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	12.636.348	3,74 %	13.194.641	3,90 %
23/05/2023	24/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	9.731.707	2,88 %	10.284.980	3,04 %
19/05/2023	22/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	8.932.034	2,64 %	9.773.604	2,89 %
18/05/2023	22/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.274.705	2,74 %	10.157.606	3,00 %
15/05/2023	16/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	10.675.436	3,16 %	11.282.487	3,34 %
12/05/2023	15/05/2023	Blackrock Inc.	<3 %	10.135.710	3,00 %	10.768.829	3,19 %
28/04/2023	2/05/2023	Blackrock Inc.	>3 %	11.579.232	3,43 %	12.436.579	3,68 %
25/04/2023	27/04/2023	Blackrock Inc.	<3 %	9.300.947	2,75 %	10.080.954	2,98 %
4/04/2023	6/04/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.849.060	4,10 %	14.781.651	4,37 %
31/03/2023	3/04/2023	Blackrock Inc.	<5 %	16.726.980	4,95 %	17.690.185	5,23 %
29/03/2023	31/03/2023	Blackrock Inc.	>5 %	17.385.368	5,14 %	18.454.770	5,46 %
17/03/2023	20/03/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.702.480	4,05 %	15.409.240	4,56 %
3/02/2023	6/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.629.000	4,62 %	17.059.359	5,05 %
2/02/2023	3/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.525.107	4,59 %	16.606.330	4,91 %
1/02/2023	3/02/2023	Blackrock Inc.	<5 %	16.050.142	4,75 %	17.006.776	5,03 %
27/01/2023	30/01/2023	Blackrock Inc.	>5 %	17.332.013	5,13 %	18.272.503	5,41 %
13/01/2023	17/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	13.697.117	4,05 %	17.097.227	5,06 %
12/01/2023	13/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.295.266	4,52 %	16.612.554	4,91 %
9/01/2023	11/01/2023	Blackrock Inc.	<5 %	15.930.325	4,71 %	17.281.751	5,11 %



## Rémunération des actionnaires

### Politique de dividendes

Fin 2023, Proximus clôturait la première année de bold2025, sa stratégie qui trace une voie ambitieuse pour le Groupe Proximus : croissance et création de valeur, poursuite des investissements dans le meilleur réseau gigabit de Belgique, amélioration de l'expérience client, produits et services de nouvelle génération et développement continu à l'international. Parallèlement, le Groupe doit conserver une position financière saine.

Conformément à la politique de rémunération des actionnaires annoncée lors du Capital Markets Day du 16 janvier 2023, Proximus a l'intention de verser un dividende brut stable de 1,20 € par action sur les résultats de 2023. Elle ramènera son niveau de dividende à 0,60 € par action sur ses résultats de 2024 et 2025. Le niveau de dividende durable réajusté tient compte de tous les effets macroéconomiques et inflationnistes actuellement connus, ainsi que des changements attendus dans la structure du marché.

Le dividende proposé est revu sur une base annuelle et soumis au Conseil d'Administration, afin de conserver une flexibilité financière stratégique pour la croissance future, de manière organique ou par des fusions et acquisitions sélectives, en mettant clairement l'accent sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

### Dividende sur les résultats de 2023

Le 22 février 2024, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 17 avril 2024 de verser un dividende brut de 1,20 € par action sur les résultats de 2023, dont un dividende intérimaire de 0,50 € par action a été versé en décembre 2023.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de 0,70 € par action sera versé le 26 avril 2024, avec enregistrement le 25 avril 2024 et cotation ex-dividende le 24 avril 2024.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2023 à 388 millions €.

### Investor Relations

Le département Proximus Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée sur des informations financières de première qualité.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Proximus, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique et d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2023, Proximus a organisé plusieurs roadshows avec ses hauts dirigeants. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus : [proximus.com/investors](https://proximus.com/investors).

## Calendrier financier<sup>1</sup>



<b>10 avril 2024</b>	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2024
<b>17 avril 2024</b>	Assemblée générale annuelle des actionnaires
<b>26 avril 2024</b>	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
<b>26 avril 2024</b>	Annonce des résultats du premier trimestre 2024
<b>10 juillet 2024</b>	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2024
<b>26 juillet 2024</b>	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2024
<b>9 octobre 2024</b>	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2024
<b>25 octobre 2024</b>	Annonce des résultats du troisième trimestre 2024

1 Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

# Contribution aux ODD

Proximus soutient les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU et s'attache depuis plusieurs années à faire progresser les objectifs de développement durable (ODD).

En 2022, nous avons effectué une analyse plus précise de notre business model et de notre stratégie de développement durable par rapport aux ODD, dans le but de fixer des priorités et de clarifier les enjeux. En 2023, à l'occasion du lancement de notre nouvelle stratégie bold2025, nous avons revu notre analyse et ajouté l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces).

Description de l'ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux pertinents
 <p><b>Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous</b></p>	<p><b>4.4</b> D'ici 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat</p>	<p><b>Développement du collaborateur</b></p> <p>Large éventail de programmes de formation et de cours via notre plateforme "learning@proximus".</p> <p>Offre attrayante de programmes de développement du leadership.</p> <p>Soutien spécifique aux collaborateurs de plus de 50 ans, programme Experience@work...</p> <p>Formation continue des collaborateurs de terrain et du personnel en contact avec la clientèle.</p> <p>40,83 millions € investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.</p> <p>63 % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
		<p><b>Renforcement des compétences</b></p> <p>Partenariat avec Bednet et ClassContact, deux associations qui permettent aux enfants atteints de maladies de longue durée de poursuivre leur scolarité à domicile ou à l'hôpital.</p> <p>Academic Connect : 292 écoles connectées au réseau gigabit de Proximus à la fin de l'année 2023.</p> <p>Les experts de Proximus Ada proposent des initiations à la cybersécurité aux Bruxellois ainsi que des séances d'inspiration sur l'IA aux élèves de l'enseignement secondaire.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale : accès et compétences
		<p><b>Emploi</b></p> <p>Recrutement de 18 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et d'environ 68 stagiaires.</p> <p>Partenaire fondateur de Technobel et partenariats avec MolenGeek et l'École 19 : 1.949 demandeurs d'emploi ont suivi une formation via MolenGeek, l'École 19 et Technobel.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs Inclusion digitale : compétences
 <p><b>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser</b></p>	<p><b>5.1</b> Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles</p>	<p><b>Égalité de rémunération pour les femmes et les hommes</b></p> <p>Proximus respecte le principe d'égalité des salaires. Depuis 2021, une évaluation de l'égalité de rémunération par genre est menée. Celle-ci démontre que la différence entre les travailleurs féminins et masculins n'est pas due à une différence de politique salariale, mais au pourcentage de travail à temps partiel plus important chez les femmes que chez les hommes.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social
		<p><b>Congé parental et garde d'enfants</b></p> <p>Proximus offre des conditions qui permettent à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie : congé parental, travail à domicile, horaires à temps partiel, garde d'enfants malades, intervention dans les frais de garde, allocation de transition, bourse d'études, offre de vacances pour les enfants, Kids' Days, intervention de consultants sociaux en cas de situation personnelle difficile.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion Équilibre vie professionnelle-vie privée et bien-être Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social

	<b>Harcèlement au travail</b>	Proximus a élaboré une politique de Diversité et d'Égalité des Chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. La diversité et l'inclusion font également partie intégrante du Code de conduite, qui s'applique à tous les collaborateurs et fait l'objet d'une formation obligatoire. Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de veiller au respect de la Charte et de prendre des mesures adéquates en cas de non-respect. Des formations spécifiques sont dispensées aux collaborateurs de première ligne sur la gestion des clients agressifs et le signalement de comportements de ce type. Les incidents, y compris la violence ou le harcèlement de la part de tiers (clients dans les points de vente, par exemple) et toute action corrective sont rapportés trimestriellement au Comité d'audit et de supervision.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion Conduite d'entreprise
	<b>Non-discrimination</b>	Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et a atteint son objectif de recruter, pour la fin 2023, 30 % de femmes diplômées de l'université dans un domaine technique.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion
	<b>Chaîne d'approvisionnement inclusive</b>	Notre Code de conduite des fournisseurs exige de la part de ces derniers le respect et la protection des droits de l'Homme des travailleurs (y compris la non-discrimination), ainsi que des personnes et des communautés concernées par leurs activités.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Travailleurs dans la chaîne de valeur/droits de l'Homme
	<b>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</b>	Représentation des femmes aux différents niveaux de notre entreprise : 50 % au Conseil d'Administration 22 % au sein du Leadership Squad 24 % de femmes occupant une fonction de direction 32 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Diversité, équité et inclusion
 <b>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous</b>	<b>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</b>	Principal fournisseur de services de connectivité, de services digitaux et de solutions ICT en Belgique. Proximus contribue à la croissance économique durable de la Belgique en : - construisant le réseau gigabit de la Belgique, avec la fibre et la 5G ; - accompagnant la transformation digitale de ses clients entreprises ; - soutenant le développement de nouveaux écosystèmes, de nouveaux business models et la création d'emplois (p. ex. confondatrice de Flanders Technology & Innovation) ; - étant le premier opérateur à offrir des solutions de cloud souverain ; - stimulant, avec Proximus Ada, le développement de l'expertise en intelligence artificielle et en cybersécurité en Belgique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Inclusion digitale : accès Technologie et innovation Protection des données, sécurité des données, cybersécurité
	<b>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</b>	Le Groupe Proximus emploie directement 11.654 collaborateurs. Proximus SA a accueilli 424 nouveaux collaborateurs, dont 233 dans les points de vente et contact centers.  Vis-à-vis de nos collaborateurs, nous nous engageons à leur offrir une rémunération équitable, l'égalité des chances et des possibilités de formation et de développement. Nous garantissons un environnement de travail sûr et sécurisant et promovons le bien-être au travail.  En signant notre Code de conduite des fournisseurs, nos fournisseurs acceptent d'adhérer au même niveau d'engagement que le nôtre.  Proximus collabore avec plusieurs entreprises de travail adapté. Elle offre ainsi la possibilité à environ 200 personnes porteuses d'un handicap de réaliser des activités liées au reconditionnement de produits.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social Travailleurs dans la chaîne de valeur/droits de l'Homme
 <b>Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</b>	<b>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</b>	Avec son réseau gigabit, Proximus construit l'infrastructure digitale pérenne et durable de la Belgique et s'engage à offrir un internet performant à tous les Belges.  Grâce à ses différentes marques et à ses tarifs sociaux, Proximus propose des produits et des services accessibles à tous.  Proximus collabore avec le monde universitaire, des partenaires et des clients pour favoriser le développement de produits et de services innovants (ex. applications de la 5G), tout en créant des solutions intelligentes qui aident les industries à devenir plus durables.  Proximus investit pour garantir sa résilience en matière de cybersécurité, et protège et sécurise les données à caractère personnel liées à ses propres opérations et à celles de ses clients.  En même temps, Proximus est consciente des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et met tout en œuvre pour y répondre : - préoccupations en matière de santé liées aux rayonnements et aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique, informations sur le site web ; - stress digital lié à l'addiction au digital : conseils sur le site web ; - pollution visuelle du paysage : 40 % d'antennes en moins grâce à MWingz ; - travaux de voirie : accords avec les impétrants pour optimiser les travaux : pose aérienne de la fibre.	Élevé	Renforcer l'impact positif          Minimiser l'impact négatif	Inclusion digitale : accès, accessibilité financière Technologie et innovation Protection des données, sécurité des données, cybersécurité  Stress digital et sécurité des produits Communautés locales



**Établir des modes de production et de consommation durables**

<p><b>12.2</b> <b>D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles</b></p>	<p>Entre 2007 et 2023, nous avons réduit de 27 % notre consommation d'électricité par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des gains d'efficacité sur les réseaux fixes et dans nos bâtiments ;</li> <li>- le partage du réseau d'accès mobile avec Orange Belgium.</li> </ul> <p>Depuis 2019, Proximus s'approvisionne uniquement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux.</p> <p>D'ici 2030, Proximus aura totalement supprimé l'utilisation de combustibles fossiles dans ses activités (p. ex. systèmes de chauffage des bâtiments non thermiques, livraisons à vélo). En ce qui concerne notre parc de véhicules de direction, depuis juillet 2023, les employés ne peuvent choisir que parmi une gamme de véhicules électriques.</p> <p>Grâce à l'éco-conception, à la remise à neuf, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. Par exemple, notre toute nouvelle Internet Box est dotée d'un boîtier entièrement fabriqué à partir de plastiques recyclés. Par rapport au modèle précédent, elle consomme 24 % d'électricité en moins et son empreinte écologique est réduite de 30 %.</p> <p>Nous permettons aussi à nos clients de réduire leur impact sur l'environnement. En 2023, les émissions évitées par les clients grâce aux solutions de Proximus ont atteint 769,6 ktonnes de CO<sub>2</sub>.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Énergie Atténuation du changement climatique
---	--	-------	----------------------------	---

<p><b>12.5</b> <b>D'ici 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation</b></p>	<p>Proximus a l'ambition de devenir véritablement circulaire d'ici 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler.</li> <li>- Proximus et Orange Belgique partagent une partie de leurs réseaux mobiles.</li> <li>- Nous recyclons notre ancien réseau cuivre.</li> <li>- Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, dont 90 % sont reconditionnés et remis en circulation jusqu'à 4 fois. Les consommateurs ne sont toutefois pas encore prêts à louer leurs smartphones. Le défi consiste alors à les inciter à rapporter leurs anciens appareils.</li> </ul> <p>Proximus vise à atteindre 90 % de déchets réutilisés ou recyclés d'ici 2025 et zéro déchet d'ici 2030. En 2023, Proximus a recyclé ou réutilisé 84 % de ses déchets.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Économie circulaire et déchets
---	--	-------	----------------------------	--------------------------------



**Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le changement climatique et ses répercussions**

<p><b>13.1</b> <b>Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat</b></p>	<p>Proximus met en œuvre les recommandations de la TCFD. En 2022, nous avons utilisé pour la première fois l'analyse de scénarios dans notre communication des risques et opportunités liés au climat et avons commencé à intégrer les risques climatiques dans nos processus Enterprise Risk Management (ERM).</p> <p>Dans le cadre de la préparation à la directive sur la publication d'information en matière de durabilité par les entreprises (directive CSRD), nous avons procédé en 2023 à une analyse de double matérialité, portant notamment sur l'adaptation au changement climatique.</p> <p>Proximus a également élaboré des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que les coupures de courant ou les catastrophes naturelles liées au changement climatique.</p>	Élevé	Renforcer l'impact positif	Adaptation au changement climatique
--	--	-------	----------------------------	-------------------------------------

<p><b>13.2</b> <b>Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales</b></p>	<p>Proximus s'est engagée à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040.</p> <p>En 2022, Proximus a été la première grande entreprise belge et le troisième opérateur télécom au monde à avoir adopté des objectifs de zéro émission nette validés par la SBTi (objectif global, objectifs à court et à long terme).</p> <p>Grâce à son Supplier Engagement Program, Proximus agit également sur sa chaîne de valeur en encourageant ses fournisseurs à s'engager activement à réduire leur empreinte carbone.</p>	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Atténuation du changement climatique
---	---	-------	--------------------------------	--------------------------------------



**Promouvoir des sociétés justes, pacifiques et inclusives**

<p><b>16.3</b> <b>Promouvoir l'État de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité</b></p>	<p>Proximus dispose d'un modèle de gouvernance solide intégrant les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité.</p> <p>Afin de réduire encore tout risque de violation du droit du travail belge dans le cadre du déploiement à grande échelle de la fibre, Proximus et ses partenaires ont adopté une charte de responsabilité sociale spécifique.</p> <p>Proximus travaille en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aide dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
--	--	-------	----------------------------	-----------------------

<p><b>16.5</b> <b>Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes</b></p>	<p>La clarté des règles régissant les relations avec l'actionnaire majoritaire et les autorités publiques est garantie par un accord de relation conclu avec l'État belge et la politique de Public Affairs de l'entreprise.</p> <p>Proximus adopte une position ferme contre la corruption, les violations du Code de conduite et la protection de la vie privée et applique une politique de tolérance zéro. Les employés suivent une formation obligatoire sur ces sujets.</p> <p>Nos fournisseurs et les partenaires commerciaux sont invités à adhérer au Code de conduite des fournisseurs de Proximus, basé sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise Engagement politique et activités de lobbying
---	---	-------	----------------------------	--

<p><b>16.7</b> <b>Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</b></p>	<p>Proximus interagit activement avec ses parties prenantes sur une base structurée et régulière. Leur feedback est pris en considération dans la stratégie et les activités de Proximus, de sorte que leurs préoccupations et leurs suggestions sont prises en compte de manière appropriée.</p>	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
--	---	-------	----------------------------	-----------------------

# GRI et SASB

## Index du contenu de la norme GRI

### Index du contenu de la norme GRI

<b>Déclaration d'utilisation</b>	Proximus a communiqué les informations citées dans cet index du contenu de la norme GRI pour la période du 1 <sup>er</sup> janvier 2023 au 31 décembre 2023 en référence aux normes GRI.
<b>GRI 1 utilisée</b>	GRI 1 : Foundation 2021

NORME GRI	#	ELEMENT D'INFORMATION	LOCALISATION
<b>Informations générales</b>			
<b>GRI 2 : Informations générales</b>	2-1	Détails sur l'organisation	À propos de nous (p. 8) États financiers consolidés (p. 165)
	2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	Approche de reporting intégré en 2023 (p. 3)
	2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	États financiers consolidés (p. 165) Le rapport est publié en mars 2024 Point de contact : Corporate Affairs Proximus, Bd du Roi Albert II, 27 B-1030 Bruxelles
	2-4	Reformulations d'informations	États financiers consolidés (p. 165) Rapport environnemental (p. 57) Rapport social (p. 78)
	2-5	Assurance externe	Comité d'audit et de supervision (p. 100) Collège des Commissaires (p. 106) Rapport des auditeurs (p. 325)
	2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	À propos de nous (p. 4) Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques (p. 40) Faits marquants (p. 21)
	2-7	Employés	Rapport social (p. 78)
	2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	Rapport social (p. 78)
	2-9	Structure et composition de la gouvernance	Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Comités du Conseil d'Administration (p. 100) Conseil d'Administration (p. 97) Composition du Conseil d'Administration (p. 98) Membres du Conseil d'Administration (p. 107) Membres du Leadership Squad (p. 113) Compétences du Conseil d'Administration (p. 104)
	2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Conseil d'Administration (p. 97) Comités du Conseil d'Administration (p. 100) Compétences du Conseil d'Administration (p. 104)
	2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Conseil d'Administration (p. 97)

	2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	Gouvernance du développement durable (p. 103)
	2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	Gouvernance du développement durable (p. 103)
	2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	Gouvernance du développement durable (p. 103) Analyse de double matérialité (p. 16)
	2-15	Conflits d'intérêts	Conflit d'intérêts (p. 102)
	2-16	Communication des préoccupations majeures	Comité d'audit et de supervision (p. 100) Le programme de la conformité (p. 117)
	2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Gouvernance du développement durable (p. 103)
	2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Évaluation du Conseil d'Administration (p. 104)
	2-19	Politiques de rémunération	Rapport de rémunération (p. 121)
	2-20	Processus de détermination de la rémunération	Comité de nomination et de rémunération (p. 101) Rapport de rémunération (p. 121)
	2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	Rapport de rémunération (p. 121)
	2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	Avant-propos de notre CEO et de notre Président (p. 5) Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47)
	2-23	Engagements politiques	Conformité et normes éthiques (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Le programme de la conformité (p. 117) Droits de l'Homme (p. 120) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117)
	2-24	Intégration des engagements politiques	Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Conformité et normes éthiques (p. 117)
	2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	Rapport d'activités (p. 23) Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15) Conformité et normes éthiques (p. 117) Gestion des risques (p. 308)
	2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	Le programme de la conformité (p. 117)
	2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	Gestion des risques (p. 308) États financiers consolidés (p. 165)
	2-28	Adhésions à des associations	FEB, VOKA, ETNO, Agoria, BECI, UWE, GSMA, ETIS, FITCE, Cyber Security Coalition, Guberna, Center on Regulation in Europe, #embrace difference, Open@ work, Women on board, #iamremarkable, Belgian Association of Marketing, JAC (Liste non exhaustive)
	2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	Répondre aux priorités de nos parties prenantes (p. 15)
	2-30	Négociations collectives	Rapport social : S1 (p. 78)
	<b>GRI 3 : Enjeux pertinents 2021</b>	3-1	Processus pour déterminer les enjeux pertinents
3-2		Liste des enjeux pertinents	Analyse de double matérialité (p. 16)

Enjeu pertinent : Technologie et innovation			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Rapport sur nos activités (p. 23) Gouvernance du développement durable (p. 103) Gestion des risques (p. 308) Évolution des activités de recherche et de développement (p. 327)
<b>GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016</b>	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Aperçu de bold2025 (p. 24) Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques (p. 40)
Enjeu pertinent : Conduite d'entreprise			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117) Le programme de la conformité (p. 117) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103)
<b>GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016</b>	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/du Code de conduite	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre de licenciements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p. 117)
	Indicateur propre	Nombre d'avertissements à la suite des enquêtes	Le programme de la conformité (p. 117)
Enjeu pertinent : Économie circulaire et déchets			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Aperçu de bold2025 (p. 24) Rapport environnemental : E4 (p. 65) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
<b>GRI 301 : Matières 2016</b>	301-2	Matières recyclées utilisées	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'appareils fixes reconditionnés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'appareils mobiles collectés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des appareils mobiles collectés pour recyclage - Belgique	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
Enjeu pertinent : Énergie			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Contribuer à la transition écologique (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E1 (p. 57) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 308)



<b>GRI 302 : Énergie 2016</b>	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental : E1 (p. 57)
<b>Enjeu pertinent : Atténuation du changement climatique</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Contribuer à la transition écologique (p. 47) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E2 (p. 60) ; E3 (p. 64) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 60)
<b>GRI 305 : Emissions 2016</b>	305-1	Émissions directes de GES (Champ d'application 1)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-2	Émissions indirectes de GES (Champ d'application 2)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (Champ d'application 3)	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental : E2 (p. 60)
	305-5	Réduction des émissions de GES	Rapport environnemental : E2 (p. 60) ; E3 (p. 64)
<b>Enjeu pertinent : Économie circulaire et déchets</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Devenir véritablement circulaire d'ici 2030 (p. 49) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport environnemental : E4 (p. 65) ; E5 (p. 67) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
<b>GRI 306 : Déchets 2020</b>	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental : E4 (p. 65)
<b>Enjeu pertinent : Équilibre vie professionnelle - vie privée et bien-être</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Bien-être au travail (p. 35) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103) Le programme de la conformité (p. 117) Rapport social : S2 (p. 82) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
<b>GRI 401 : Emploi 2016</b>	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social : S2 (p. 82)
	401-3	Congé parental	Rapport social : S2 (p. 82)
<b>Enjeu pertinent : Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Requalification et perfectionnement de notre personnel (p. 34) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S3 (p. 86) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

<b>GRI 404 : Formation et éducation 2016</b>	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Rapport social : S3 (p. 86)
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33)
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	L'évaluation des performances, le développement et l'accompagnement de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre processus d'évaluation des performances se concentre sur les points forts des employés afin de les aiguïser davantage, par le biais d'un coaching et d'un feedback continus. Nous sommes convaincus que cette approche est bénéfique pour l'employé lui-même. En effet, un employé qui évolue et se développe, sera d'autant plus performant. Elle est également bénéfique pour Proximus car elle lui permet, au final, de renouer avec la croissance. Au moins 2 fois par an, chaque employé actif reçoit une évaluation de ses performances et de sa carrière.
	Indicateur propre	(€) millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs en 2023	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33)
<b>Enjeu pertinent : Diversité, équité et inclusion</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Diversité et inclusion (p. 92) Le modèle de gouvernance de Proximus (p. 97) Gouvernance du développement durable (p. 103) Le programme de la conformité (p. 117) Rapport social : S2 (p. 82) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
<b>GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016</b>	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	Déclaration de gouvernance d'entreprise (p. 97) Rapport social : S1 (p. 78)
	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Rapport social : S2 (p. 82)
<b>Enjeux pertinents : 'Inclusion digitale : accès, accessibilité financière et compétences' et 'Communautés locales'</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S6 (p. 91) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Gestion des risques (p. 308)
<b>GRI 413 : Communautés locales 2016</b>	413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Rapport social : S6 (p. 91)
	413-2	Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25)
<b>Enjeu pertinent : Stress digital et sécurité des produits</b>			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

Enjeu pertinent : Protection des données, sécurité des données et cybersécurité			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Promouvoir l'inclusion digitale (p. 33) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15) Confidentialité des données clients (p. 119) Risques opérationnels (p. 319)
<b>GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016</b>	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	Proximus a signalé 3 incidents de données à caractère personnel à l'autorité belge de protection des données.
	Indicateur propre	Demandes d'exercice de droits en matière de protection des données	Confidentialité des données clients (p. 119)
Enjeu pertinent : Travailleurs de la chaîne de valeur/droits de l'Homme			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Le programme de la conformité (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
<b>GRI 414 : Evaluation sociale des fournisseurs 2016</b>	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Le programme de la conformité (p. 117) Chaîne d'approvisionnement durable (p. 120)
	414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Charte de responsabilité sociétale de Proximus dans le déploiement de la fibre ( <a href="#">site web</a> )
	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental : E5 (p. 67)
Enjeu pertinent : Engagement politique et activités de lobbying			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Le programme de la conformité (p. 117) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Adaptation au changement climatique			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Risque environnemental et changement climatique (p. 315) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Santé et sécurité des travailleurs			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Bien-être au travail (p. 35) Gouvernance du développement durable (p. 103) Rapport social : S4 (p. 87) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)
Enjeu pertinent : Droits du travail, rémunération équitable et dialogue social			
	3-3	Gestion des enjeux pertinents	Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes (p. 33) Diversité et inclusion (p. 92) Droits de l'Homme (p. 120) Gouvernance du développement durable (p. 103) Dialogue avec nos parties prenantes (p. 15)

# Index SASB

Afin de garantir l'alignement de nos priorités sur les enjeux sectoriels SASB, nous avons associé nos enjeux pertinents aux enjeux SASB pour le secteur "Services de télécommunications", comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Enjeux SASB	Enjeux pertinents pour Proximus	Référence/Commentaires
Gestion de l'énergie	Énergie Atténuation du changement climatique	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Rapport environnemental (p. 57) Risques environnemental et changement climatique (p. 315)
Protection de la vie privée des clients	Protection des données, sécurité des données et cybersécurité	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Construire la confiance digitale (p. 53) Confidentialité des données clients (p. 119) Risques opérationnels (p. 319)
Sécurité des données	Protection des données, sécurité des données et cybersécurité	Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux (p. 29) Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Construire la confiance digitale (p. 53) Cyber Security Incident Response Team - <a href="#">CSIRT</a>
Approvisionnement en matériaux et efficacité	Économie circulaire et déchets	Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement (p. 47) Rapport environnemental (p. 57)
Comportement concurrentiel	Conduite d'entreprise	Le rôle de la conformité au sein de Proximus (p. 117) Le programme de la conformité (p. 117) États financiers consolidés (p. 165) Gestion des risques (p. 308)
Gestion des risques systémiques	Technologie et innovation Inclusion digitale : accès Communautés locales	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique (p. 25) Risques opérationnels (p. 319)

---

# États financiers consolidés

---



# Etats Financiers Consolidés

Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2023 et 2022.

Etats Financiers Consolidés.....	166
Bilan consolidé .....	168
Compte de résultats consolidé.....	170
Etat consolidé du résultat global .....	171
Tableau consolidé des flux de trésorerie.....	172
Tableau consolidé des variations des capitaux propres.....	174
Annexes aux états financiers consolidés.....	175
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise .....	175
Annexe 2. Informations significatives sur les règles comptables .....	176
Annexe 3. Goodwill .....	198
Annexe 4. Immobilisations incorporelles .....	202
Annexe 5. Immobilisations corporelles .....	204
Annexe 6. Locations .....	205
Annexe 7. Coûts des contrats.....	207
Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées.....	208
Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur.....	218
Annexe 10. Impôts sur le résultat .....	218
Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat .....	220
Annexe 12. Autres actifs non courants.....	228
Annexe 13. Stocks.....	228
Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats.....	229
Annexe 15. Autres actifs circulants .....	231
Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente.....	232
Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	233
Annexe 18. Capitaux.....	233
Annexe 19. Dettes portant intérêts.....	235
Annexe 20. Provisions.....	242
Annexe 21. Autres dettes à long terme .....	243
Annexe 22. Autres dettes à court terme .....	243
Annexe 23. Chiffre d'affaires.....	244
Annexe 24. Autres produits d'exploitation.....	246
Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes.....	247

Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail .....	247
Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail .....	248
Annexe 28. Amortissements .....	248
Annexe 29. Produits financiers nets.....	249
Annexe 30. Bénéfice par action .....	250
Annexe 31. Dividendes payés et proposés .....	250
Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers .....	251
Annexe 33. Informations sur les parties liées .....	265
Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels.....	268
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions.....	272
Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises .....	273
Annexe 37. Information sectorielle.....	273
Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées .....	276
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture.....	277

# Bilan consolidé



(en millions EUR)

		Au 31 décembre	
ACTIF	Annexe	2022	2023
<b>ACTIFS NON-COURANTS</b>		<b>8.589</b>	<b>8.932</b>
Goodwill	3	2.595	2.592
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	1.779	1.702
Immobilisations corporelles	5	3.531	3.834
Actifs au titre du droit d'utilisation	6	277	307
Créances locatives		7	10
Coûts des contrats	7	111	111
Entreprises associées et coentreprises	8	43	90
Actifs d'impôts différés	10	5	4
Participation au capital évaluée à la juste valeur	9	1	3
Actifs relatifs aux pensions	11	140	187
Autres actifs non courants	12	99	92
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>1.952</b>	<b>2.220</b>
Stocks	13	187	159
Créances commerciales	14	938	866
Actifs sur contrats	14	137	167
Impôts à récupérer		24	12
Autres actifs circulants	15	269	202
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	299	716
Actifs non-courants détenus en vue de la vente	16	99	99
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>10.541</b>	<b>11.153</b>
<b>PASSIF</b>	<b>Annexe</b>		
<b>CAPITAUX</b>	<b>18</b>	<b>3.308</b>	<b>3.300</b>
Capitaux propres attribuables à la société mère	18	3.307	3.300
Intérêts minoritaires	18	1	0
<b>DETTES A LONG TERME</b>		<b>4.231</b>	<b>4.794</b>
Dettes portant intérêts	19	2.676	3.308
Obligations locatives	6	199	210
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	361	337
Provisions	20	136	137
Impôts différés et latences fiscales passives	10	181	197
Autres dettes à long terme ne portant pas intérêt	21 (*)	86	45
Autres dettes à long terme portant intérêt	21 (*)	592	559
<b>DETTES A COURT TERME</b>		<b>3.002</b>	<b>3.059</b>
Dettes portant intérêts	19	588	611
Obligations locatives	6	73	88
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	52	40
Dettes commerciales	(**)	1.483	1.433
Passifs sur contrats	22	127	126
Dettes fiscales		16	58
Autres dettes à court terme ne portant pas intérêt	22 (*)	638	666
Autres dettes à court terme portant intérêt	22 (*) (**)	25	37
<b>TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX</b>		<b>10.541</b>	<b>11.153</b>

(\*) Les "autres dettes à long terme" ont été divisées en "Autres dettes à long terme ne portant pas intérêt et portant intérêt" ; les "autres dettes à court terme" ont été divisées en "Autres dettes à court terme ne portant pas intérêt et portant intérêt".

(\*\*) Les "Dettes commerciales" qui sont des dettes portant intérêt ont été reclassées en "Autres dettes à court terme portant intérêt".

# Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)	Annexe	2022	2023
Chiffre d'affaires net	23	5.853	5.993
Autres produits d'exploitation	24	60	56
<b>Revenus totaux</b>		<b>5.914</b>	<b>6.048</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	25	-2.186	-2.198
Dépenses liées à la force de travail	26	-1.301	-1.343
Dépenses non liées à la force de travail	27	-601	-722
<b>Charges opérationnelles totales avant amortissements</b>		<b>-4.088</b>	<b>-4.262</b>
<b>Bénéfice opérationnel avant amortissements</b>		<b>1.826</b>	<b>1.786</b>
Amortissements	28	-1.179	-1.185
<b>Bénéfice opérationnel</b>		<b>647</b>	<b>601</b>
Produits financiers		4	10
Coûts financiers		-53	-119
Charges financières nettes	29	-49	-110
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	8.3	-20	-30
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>578</b>	<b>461</b>
Charge d'impôts	10	-128	-104
<b>Bénéfice net</b>		<b>450</b>	<b>357</b>
Attribuable aux:	18		
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)		450	357
Résultat de base par action (en EUR)	30	1.40	1.11
Résultat dilué par action (en EUR)	30	1.40	1.11
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	322.552.465	322.442.197
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	322.552.465	322.442.197

# Etat consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Annexe	2022	2023
<b>Bénéfice net</b>		<b>450</b>	<b>357</b>
<b>Autres éléments du résultat global :</b>			
<b>Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats</b>			
Ecart de conversion des activités étrangères		10	-5
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres		204	-14
Transfert vers le compte de résultats		0	-4
<b>Total avant impacts fiscaux liés</b>		<b>215</b>	<b>-22</b>
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres		-51	3
Transfert vers le compte de résultats		0	1
<b>Impôts liés aux éléments pouvant être reclassés</b>		<b>-51</b>	<b>4</b>
<b>Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats - après impôts</b>		<b>163</b>	<b>-18</b>
<b>Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats</b>			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies	11	125	50
<b>Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats</b>		<b>125</b>	<b>50</b>
<b>Total avant impacts fiscaux liés</b>		<b>125</b>	<b>50</b>
<b>Impacts fiscaux</b>			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies		-19	-12
<b>Impôts liés aux éléments ne pouvant pas être reclassés</b>		<b>-19</b>	<b>-12</b>
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en compte de résultats, net des effets fiscaux</b>		<b>106</b>	<b>38</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>719</b>	<b>377</b>
<b>Attribuable aux :</b>			
Actionnaires de la maison mère		719	378

# Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2022	2023
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Bénéfice net		450	357
<b>Ajustements pour :</b>			
Amortissements	4/5/6	1.179	1.185
Augmentation / (diminution) des provisions	20	-19	2
Charges/(produits) d'impôts différés	10	-24	8
Perte / (gain) des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	8.3	20	30
Revalorisation à la juste valeur des instruments financiers	29	1	-2
Ajustements relatifs aux coûts et (revenus) financiers (1)	29	0	-1
Perte / (gain) sur vente de participations et entreprises mises en équivalence		0	9
Perte / (gain) sur la cession de biens, d'installations et d'équipements	24	-4	-6
<b>Cash-flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement</b>		<b>1.602</b>	<b>1.581</b>
Variations de :			
Stocks		-55	28
Créances commerciales		-62	74
Autres actifs		120	-78
Dettes commerciales		52	10
Autres dettes		92	37
Dettes nettes des pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	-31	-32
<b>Diminution/(Augmentation) des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales</b>		<b>116</b>	<b>39</b>
<b>Cash-flow net d'exploitation</b>		<b>1.717</b>	<b>1.620</b>
<b>Cash-flow des activités d'investissement</b>			
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	4/5	-1.441	-1.453
Cash payé pour l'acquisition d'autres participations et prêts accordés à ces dernières	8.4	-30	-90
Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées	8.4	-3	0
Cash net obtenu de la vente d'immobilisations corporelles et d'autres actifs à long terme		13	33
<b>Cash-flow net des activités d'investissement</b>		<b>-1.461</b>	<b>-1.510</b>
<b>Cash-flow avant activités de financement</b>			
Paiements de loyers excluant les intérêts	6	-89	-92
<b>Cash-flow Libre</b>		<b>167</b>	<b>18</b>
<b>Cash-flows des activités de financement autres que les paiements de loyers</b>			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-387	-387
Dividendes aux et transactions avec les intérêts minoritaires	18.2	2	0
Vente/ (achat) d'actions propres		-5	2

Émission de contrats de financement d'actifs	19,3	65	0
Remboursement de contrats de financement d'actifs	19,3	-18	-10
Flux financier du dénouement des instruments de couverture de flux de trésorerie échus lié à la dette à long terme		0	132
Emission de dette (2)	19,3	477	1.239
Remboursement de dette (2)	19,3	-252	-577
<b>Cash-flows utilisés dans les activités de financement autres que les paiements de loyers</b>		<b>-119</b>	<b>399</b>
Ecart de conversion		1	-1
<b>Evolution nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>50</b>	<b>417</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		249	299
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	17	299	716

#### Informations complémentaires

##### (A) Le cash-flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants :

Intérêts payés		-51	-101
Intérêts reçus		2	8
Impôts sur le résultat payés		-4	-49

##### (B) Cash-flow libre : cash-flow avant activités de financement et après paiements de loyers

(1) Le recyclage des gains et des pertes sur les swaps de taux d'intérêt des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat est présenté comme un mouvement non-cash.

(2) Les dettes comprennent les dettes à long-terme et les dettes à court terme

# Tableau consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Instruments de capitaux propres et réserve de couverture	Autres rés. de réévaluation	Ecart de conversion	Compensation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres attribuables à la société mère	Intérêts minoritaires	Capitaux totaux
<b>Solde au 1er janvier 2022</b>	1.000	-422	100	-7	-102	7	0	2.403	2.978	0	2.978
<b>Résultat global total</b>	0	0	0	154	106	10	0	450	719	0	719
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2021)	0	0	0	0	0	0	0	-226	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2022)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Achat de minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3
Actions propres											
Vente d'actions propres	0	-3	0	0	0	0	0	-2	-5	0	-5
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	0	-3	0	0	0	0	0	-388	-390	1	-390
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	1.000	-425	100	147	4	16	0	2.465	3.307	1	3.308
<b>Résultat global total</b>	0	0	0	-13	38	-5	0	357	378	0	377
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2022)	0	0	0	0	0	0	0	-226	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2023)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Actions propres											
Vente d'actions propres	0	6	0	0	0	0	0	-4	2	0	2
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	0	6	0	0	0	0	0	-391	-385	0	-385
<b>Solde au 31 décembre 2023</b>	1.000	-419	100	134	42	11	0	2.432	3.300	0	3.300

# Annexes aux états financiers consolidés

## Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2023 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 22 février 2024. Ils comprennent les états financiers de Proximus SA, ses filiales et co-entreprises (ci-après dénommés le « Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence.

Proximus S.A. est une Société Anonyme de Droit Public établie en Belgique. La transformation de Proximus S.A. d'une « Entreprise Publique Autonome » en une « Société Anonyme de Droit Public » a été mise en œuvre par l'arrêté royal du 16 décembre 1994. Le siège social de Proximus S.A. est établi au boulevard du Roi Albert II, 27 à 1030 Bruxelles en Belgique. Les actions de Proximus sont cotées sur Euronext Brussels.

Proximus Groupe (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communications opérant sur les marchés belge et internationaux. En offrant des expériences de communication et de divertissement aux consommateurs résidentiels et en permettant la transformation numérique des entreprises, nous ouvrons un monde d'opportunités numériques, afin d'améliorer la vie privée et les capacités professionnelles des utilisateurs. Grâce à une interconnexion avancée des réseaux de téléphonie fixe et mobile, le Groupe offre un accès partout et à tous lié aux services numériques et aux données ainsi qu'à une large offre de contenu multimédia. Le Groupe est un pionnier de l'innovation dans le domaine des TIC avec des solutions intégrées basées sur l'IoT, l'analyse des données, le cloud et la sécurité. Le Groupe a l'ambition de devenir l'opérateur de référence en Europe grâce à des réseaux de nouvelle génération, un véritable état d'esprit numérique et une ouverture aux partenariats et aux écosystèmes, et contribuer à une Belgique numérique sûre, durable, inclusive et prospère. En Belgique les principaux produits et services du Groupe sont proposés sous les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Le Groupe est également actif au Luxembourg sous les marques Tango et Telindus Luxembourg et aux Pays-Bas sous la marque Telindus Netherlands. Les activités du Groupe de transport (« carrier ») internationaux sont gérées par BICS, un facilitateur de communications internationales de premier plan, l'un des principaux transporteurs de données vocales mondiaux et le principal fournisseur de services de données mobiles dans le monde. Avec TeleSign le Groupe intègre également un leader en pleine croissance dans le domaine des services d'identité numérique au service des plus grandes marques Internet, des champions du numérique et des entreprises du cloud.

Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 11.654 au 31 décembre 2023 et 11.634 au 31 décembre 2022.

Durant l'année 2023 la répartition du personnel du Groupe était de 160 directeurs pour 11.490 employés. En 2022 le nombre moyen de directeurs était 168 pour 11.361 employés.

## Annexe 2. Informations significatives sur les règles comptables

### Annexe 2.1. Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 présentés ci-joints ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière ("IFRS") telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Le Groupe a choisi de n'appliquer anticipativement aucune norme et interprétation de l'IASB.

### Annexe 2.2. Changement de règles comptables

Le Groupe n'adopte pas anticipativement les standards et interprétations. Les règles comptables utilisées sont identiques à celles des années précédentes et a appliqué les nouvelles normes et interprétations IFRS ou les révisions de celles-ci, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui sont devenues obligatoires à partir du 1er janvier 2023. Ces changements sont détaillés ci-dessous.

Amendements aux standards :

- IFRS 17 (« Contrats d'assurance et les amendements tels que les amendements aux IFRS 4 Contrats d'assurance »)
- Extension de l'exemption d'application de l'IFRS 9
- Amendements à l'IAS 1 (« Présentation des états financiers et IFRS Practice Statement 2: information sur les règles d'évaluation »)
- Amendements à l'IAS 8 (« Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des estimations comptables »)
- Amendements à l'IAS 12 (« Impôts sur le résultat - impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction »)
- Amendements à l'IAS 12 (« Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du Pilier 2 »)

L'application de ces nouveaux standards et amendements n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

Le Groupe a adopté les amendements à l'IAS 1 concernant les informations significatives à fournir sur les règles d'évaluation. Les amendements remplacent les règles d'évaluation importantes par des informations significatives sur les méthodes comptables. La norme amendée considère qu'une règle d'évaluation est significative si, considérée conjointement avec d'autres informations incluses dans les états financiers d'une entité, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle influence les décisions que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général prennent sur la base de ces états financiers. Les informations relatives aux règles d'évaluation qui se rapportent à des transactions, à d'autres événements ou à des conditions non significatives sont non significatives et n'ont pas à être publiées.

Selon la norme IFRS 17, le Groupe est principalement un auto-assureur, à l'exception des terminaux assurés qui répondent aux critères des contrats à prix forfaitaire fixes pour lesquels la norme IFRS 15 est appliquée.

#### Pilier 2

Les règles de référence du deuxième pilier publiées le 20 décembre 2021 font partie de la solution à deux piliers visant à relever les défis fiscaux liés à la digitalisation de l'économie, qui a été approuvée par 137 juridictions membres du Cadre inclusif OCDE/G20 sur le BEPS et adoptées par les ministres des Finances et les dirigeants du G20 en octobre 2021. Les règles de référence du deuxième pilier sont conçues pour garantir que les grandes entreprises multinationales (MNE) paient un niveau minimum d'impôt sur les revenus générés dans chaque juridiction où elles opèrent.



La législation relative au deuxième pilier a été adoptée ou pratiquement adoptée dans certaines juridictions où le Groupe est actif, y compris en Belgique où le Groupe a son siège. La législation entrera en vigueur pour l'exercice financier du Groupe débutant le 1er janvier 2024.

L'IAS 12 a été modifiée et comprend désormais une exception temporaire à la comptabilisation et à la fourniture d'informations sur les actifs et passifs d'impôts différés liés à la législation fiscale adoptée ou quasi adoptée pour mettre en œuvre la législation du deuxième pilier. Le Groupe applique cette exception temporaire.

Le Groupe a évalué l'exposition potentielle du Groupe aux impôts sur le revenu du deuxième pilier en utilisant les déclarations fiscales les plus récentes, les rapports pays par pays et les états financiers des entités constitutives du Groupe. Les données définitives de l'exercice 2023 n'étant pas encore disponibles au moment de l'évaluation, le Groupe a évalué l'exposition potentielle du Groupe au deuxième pilier en utilisant les déclarations fiscales, les rapports pays par pays et les états financiers de l'exercice 2022 pour les entités constitutives du Groupe, à l'exclusion des acquisitions futures, y compris la transaction potentielle relative à Route Mobile. Cette transaction potentielle, qui amènerait de nouvelles juridictions au sein du Groupe avec des impacts potentiels, ne fait pas partie de l'évaluation actuelle.

L'évaluation du Groupe indique que :

- Compte tenu de ses revenus consolidés, le Groupe est dans le champ d'application de la législation promulguée ou pratiquement promulguée
- Dans la plupart des juridictions, le taux d'imposition effectif simplifié du deuxième pilier est supérieur à 15 % et/ou au moins l'un des autres tests transitoires de la sphère de sécurité du CbCR est rempli (test des bénéficiaires courants et/ou de minimis simplifié).
- Il n'y a qu'un nombre limité de juridictions où l'exonération transitoire de la CbCR ne s'applique pas. Toutefois, le Groupe ne s'attend pas à une exposition significative à l'impôt complémentaire au titre du deuxième pilier dans ces juridictions.

### Annexe 2.3. Segments opérationnels

Les segments opérationnels du Groupe sont les composantes du Groupe dont les résultats opérationnels sont revus régulièrement par son Leadership Squad, le principal décideur opérationnel du Groupe (PDO), afin de prendre des décisions sur les ressources à allouer aux segments et d'en évaluer les performances.

Les rapports internes de rentabilité qui sont régulièrement revus par le PDO afin d'allouer les ressources aux segments et évaluer les performances, sont organisés suivant la nature des produits et services et géographiquement. Il en résulte une définition des segments opérationnels comme suit :

- Domestic: segment offrant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et au Benelux. Ce segment opérationnel regroupe les anciennes business units CBU, EBU et CWS.
- International Carrier Services (BICS) est responsable pour les activités de transport « carrier » sur le marché international des communications.
- TeleSign : est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises du cloud.

### Annexe 2.4. Indicateurs de performance alternatifs

Le Groupe fait usage d'indicateurs de performance alternatifs (« IPA ») dans ses états financiers et annexes. Un IPA est un indicateur financier historique ou futur de la performance, de la situation financière ou des flux de trésorerie qui se différencie d'un indicateur financier défini dans le référentiel comptable applicable (IFRS).

Un glossaire les décrivant est repris dans la section « Discussion et Analyse des Résultats Financiers Consolidés par la Direction ». Ils sont employés de manière constante dans le temps et ajustés si nécessaire.

## Annexe 2.5. Base de la consolidation

L'annexe 8 présente une liste des filiales, des entreprises communes, des co-entreprises et entreprises associées.

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe. Il est question de "contrôle" quand le Groupe détient le pouvoir sur une entité, qu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec cette entité et qu'il a la capacité d'influer sur ses rendements du fait du pouvoir qu'il détient.

Les filiales sont consolidées à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle et cessent de l'être quand le Groupe en perd le contrôle. Les soldes des comptes et transactions entre les entreprises du Groupe, de même que les pertes ou profits non réalisés qui en résultent, sont éliminés intégralement lors de la consolidation. Quand les règles comptables des filiales ne sont pas alignées avec celles du Groupe, elles sont adaptées pour garantir l'établissement des états financiers consolidés sur la base de règles comptables uniformes.

Les modifications de pourcentage de détention dans les filiales qui n'entraînent pas la perte de contrôle sur celles-ci sont comptabilisées comme des transactions sur capitaux propres. Toute différence entre la variation des intérêts minoritaires et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est reconnue directement parmi les capitaux propres et affectée aux propriétaires. Les frais accessoires liés à l'acquisition ou à la cession d'intérêts minoritaires dans une filiale quand le contrôle est conservé, ne sont reconnus en diminution des fonds propres que s'ils représentent des coûts marginaux directement liés à la transaction sur fonds propres.

Les co-entreprises sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de ces co-entreprises. Le contrôle conjoint est l'accord contractuel de partage du contrôle qui n'existe que quand les décisions concernant les activités concernées requièrent l'accord unanime des parties partageant le contrôle. Les co-entreprises sont intégrées dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les entreprises communes sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, relatifs à ceux-ci. Les arrangements dont la forme et le but sont tels que les parties sont pour ainsi dire les seules sources de flux de trésorerie contribuant à la poursuite des activités sont considérés comme des entreprises communes.

Quand le Groupe exerce ses activités sous forme d'entreprise commune, il reconnaît relativement à ses intérêts après éliminations inter-entreprises sa quote-part des actifs et passifs et des charges et produits. Le revenu n'est reconnu que quand l'entreprise commune vend sa production à des tiers.

Les sociétés associées sont celles dans lesquelles le Groupe possède une influence significative. Ces dernières sont définies comme des sociétés pour lesquelles le Groupe peut participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans exercer un pouvoir de contrôle sur les sociétés. Ces participations sont intégrées dans les comptes selon la méthode de mise en équivalence.

Selon cette méthode, les participations détenues dans les sociétés associées ou des co-entreprises sont comptabilisées à l'origine au coût d'acquisition. Ce coût est par la suite ajusté afin de comptabiliser la quote-part du Groupe dans le profit/ la perte (ou autres éléments du résultat global) de l'entreprise associée. Ces participations et la part du Groupe dans le résultat de l'exercice sont présentées dans le bilan et le compte de résultats respectivement comme des participations dans des sociétés mises en équivalence et co-entreprises et comme une quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence. Les profits et pertes non réalisés sont éliminés à hauteur de la participation de Proximus dans l'entité.

## Annexe 2.6. Regroupements d'entreprises

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée est mesurée à la juste valeur. Cette dernière correspond à la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés, des dettes encourues au profit des propriétaires précédents de l'entreprise contrôlée et des instruments de capitaux propres émis, le tout étant échangé contre le contrôle de l'entreprise acquise. Les coûts liés à l'acquisition sont pris en charge dans le compte de résultats dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

A la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leurs justes valeurs à cette date. Il en va de même pour les actifs et les dettes non encore reconnus dans le bilan de l'entreprise acquise. Il s'agit essentiellement de bases de données clients et de marques.

Les intérêts minoritaires sont initialement comptabilisés au prorata de leur participation dans l'actif net de l'entreprise acquise.

## Annexe 2.7. Jugements et estimations

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, le management est amené à faire des jugements et estimations qui affectent les montants repris dans les états financiers.

Les jugements et estimations qui sont faits à chaque date de clôture reflètent les conditions existantes à ces dates (par exemple : prix du marché, taux d'intérêts, taux de change, ainsi que les règles et orientations comptables existantes dans les domaines où il existe peu de littérature faisant autorité). Bien que ces estimations soient basées sur la meilleure connaissance des événements actuels par le management et des actions que le Groupe pourrait entreprendre, les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations.

Les risques et opportunités potentiels liés au changement climatique auxquels le Groupe est exposé, ainsi que les considérations plus larges en matière de durabilité, sont présentés dans les états non financiers du Groupe. Sur la base des informations dont elle dispose actuellement, la direction a exercé son jugement en concluant que les principaux domaines potentiellement affectés par le changement climatique, à savoir la durée d'utilité ou d'utilisation des actifs et des provisions du Groupe, ne sont actuellement et à court terme pas affectés de manière significative. Ces jugements sont contrôlés en permanence dans le cadre du processus de gestion des risques du Groupe, étant donné que les impacts futurs du changement climatique dépendent de facteurs environnementaux, réglementaires et autres qui échappent au contrôle du Groupe et qui ne sont pas tous connus à l'heure actuelle.

## Annexe 2.8. Jugements critiques dans le cadre de l'application des règles comptables

Les jugements suivants sont ceux qui sont cruciaux, en dehors de ceux qui entraînent des estimations (qui sont présentés séparément) et que le management a faits dans le cadre de l'application des règles comptables du Groupe et qui ont les impacts les plus importants sur les montants présentés dans les états financiers.

- **Evaluation du contrôle d'entités constituées dans le cadre du déploiement du réseau fibre**

Dans le cadre de son objectif ultime, qui est de connecter la Belgique grâce à un réseau ouvert et prêt pour l'avenir offrant une connectivité à haut ou très haut débit à chaque foyer et entreprise, y compris dans les zones moins densément peuplées, Proximus a co-créé trois sociétés distinctes, Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien, pour accélérer le déploiement de la fibre optique respectivement en Flandre, en Wallonie et dans la Communauté germanophone.

Ces trois co-entreprises ont pour mission d'étudier, de concevoir, de construire, d'entretenir, de mettre à niveau, de posséder, de déployer, d'exploiter et de commercialiser l'infrastructure de fibre optique dont le réseau doit couvrir la connexion au domicile (le Fiber-To-The-Home network "réseau FTTH"), avec une vitesse de déploiement minimale, une ambition de couverture par zone définie, une certaine qualité technique (vitesse, capacité, etc.). Les réseaux à construire seront ouverts et

neutres, c'est-à-dire mis à la disposition de tous les fournisseurs de services à des conditions non exclusives et non discriminatoires afin de permettre aux fournisseurs de services (Proximus par exemple) de se concurrencer sur le marché data performant (Gbps market).

Dans son évaluation du type de contrôle qu'elle exerce sur ces sociétés (contrôle seul, contrôle conjoint ou influence significative), Proximus a identifié quelles étaient les activités pertinentes des sociétés, comment les décisions concernant ces activités étaient prises et si elle obtenait un rendement variable de son interaction avec elles, via, entre autres, l'exercice de ses droits de vote. D'autres faits et circonstances ont également été pris en compte dans l'évaluation, tels que les objectifs sociaux des sociétés, la nature et les autres actionnaires des sociétés, l'existence de contextes convenus et négociés au préalable et la dépendance des sociétés vis-à-vis de leurs actionnaires en tant que sources de flux de trésorerie contribuant à la continuité de leurs opérations.

Proximus a conclu qu'elle ne contrôlait pas seule ces trois entités car les décisions concernant les activités identifiées comme pertinentes dans le contexte des accords signés avec les co-investisseurs ne sont pas prises seules par Proximus. Ces décisions concernent essentiellement l'approbation du budget, la nomination et le licenciement des cadres supérieurs, la commercialisation de l'offre, la construction du réseau. Par ailleurs, sur base des informations dont elle disposait au moment où elle a conclu qu'elle ne contrôlait pas ces entités, Proximus ne s'attend pas à être substantiellement la seule source de flux de trésorerie contribuant à la continuité de l'exploitation de ces entités.

Sur cette base, le Groupe a conclu que les investissements dans Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien, se qualifient actuellement et respectivement comme entreprise associée, co-entreprise et entreprise associée. Ces conclusions sont contrôlées périodiquement à la lumière des critères de contrôle, des faits sous-jacents, de la gouvernance et des accords existants entre les actionnaires ou avec les sociétés.

## Annexe 2.9. Sources principales d'incertitudes relatives aux estimations

- **Litiges, passifs et actifs éventuels (voir annexe 34)**

En ce qui concerne les litiges et passifs éventuels, l'usage de jugement est nécessaire dans la détermination de l'existence éventuelle d'une obligation résultant d'événements passés, dans l'estimation de la probabilité d'un décaissement économique et dans la quantification du décaissement probable de ressources économiques. Ce jugement est revu lorsque de nouvelles informations sont disponibles et avec l'aide d'experts externes.

- **Valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie comprenant du goodwill**

Les hypothèses clés retenues dans le cadre du test de perte de valeur pour déterminer la valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie auxquelles un goodwill est alloué sont commentées dans l'annexe 3 (Goodwill).

- **Hypothèses actuarielles relatives à la valorisation des obligations liées aux avantages octroyés aux employés et des actifs des plans**

Le Groupe offre plusieurs plans d'avantages aux collaborateurs, tels que des plans de pension, des plans prévoyant d'autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat. Les hypothèses clés utilisées dans la détermination des obligations, des actifs ainsi que du coût périodique net, sont discutées dans l'annexe 11 (Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat).

- **Estimation de la durée d'utilité**

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement afin d'en répartir la valeur amortissable systématiquement sur leur durée d'utilité. Le montant amortissable est le coût d'acquisition sous déduction de la valeur résiduelle. La durée d'utilité d'un actif est estimée de manière réaliste tenant compte de l'expérience du Groupe avec des immobilisations similaires et fait l'objet d'une révision au moins annuellement. Le Groupe considère que l'estimation de la durée d'utilité est une source majeure d'incertitude, notamment pour les immobilisations corporelles et incorporelles dont la durée d'utilité est particulièrement sensible à l'évolution technologique et aux décisions stratégiques du Groupe. Le Groupe suit régulièrement

les indicateurs économiques, stratégiques et technologiques afin d'ajuster, si nécessaire, les durées d'utilité. Les effets des révisions des durées d'utilité sont reconnus de manière prospective.

## Annexe 2.10. Conversion de devises

Les états financiers individuels de chaque filiale du Groupe sont établis dans la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités. Quand les facteurs en prendre en compte suivant l'IAS 21 pour déterminer la devise fonctionnelle sont ambivalents et la devise fonctionnelle ne va pas de soi, le management exerce son jugement afin de déterminer la devise fonctionnelle qui représente de manière la plus fidèle les effets économiques résultant des transactions, des événements et des conditions les sous-tendant.

Les opérations en devises étrangères sont reconnues en devises fonctionnelles dès leur premier enregistrement, au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la devise fonctionnelle de l'entité à la date de clôture sur la base du taux de change en vigueur à cette date. Les actifs et passifs non-monétaires en devises étrangères ne sont pas réévalués. Les écarts de change nets survenant lors de la conversion des actifs et des passifs monétaires sont inscrits au poste "dépenses non liées à la force de travail" dans le compte de résultats de l'exercice au cours duquel ils sont survenus.

## Annexe 2.11. États financiers des activités à l'étranger

Le Groupe détermine la devise fonctionnelle (i.e. la devise de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerce ses activités) individuellement pour chaque filiale faisant partie du périmètre de consolidation. Les établissements à l'étranger faisant partie intégrante de la maison mère (Proximus SA) i.e. menant leurs affaires comme si elles étaient une extension des opérations de la maison mère, ont l'euro comme devise fonctionnelle.

Les résultats et la position financière d'entités ayant une devise fonctionnelle autre que l'euro sont reprises dans les comptes du Groupe Proximus comme suit :

- Les actifs et passifs (y compris les comparatifs) sont convertis au taux de clôture à la date des états financiers.
- Les produits et les charges sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Les intérêts minoritaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Tous les écarts de change qui en résultent sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global relatif à cette entité étrangère et pris dans le compte de résultat.

## Annexe 2.12. Goodwill

Le Goodwill représente l'excès de la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur de la participation préalablement détenue par rapport à la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Lorsque le Groupe acquiert le contrôle, la participation précédemment détenue est le cas échéant réévaluée à la juste valeur au travers du compte de résultats.

Le goodwill est reconnu au coût d'acquisition et n'est pas amorti mais est soumis à un test annuel de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est rattaché ainsi que quand il y a une indication de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle le goodwill a été rattaché. Le Groupe suit le goodwill au niveau des segments opérationnels, celui-ci reflétant la manière dont le Groupe gère ses opérations.

Les changements dans les contreparties éventuelles et inclus dans la contrepartie transférée modifient le goodwill quand ils se produisent au cours de la période d'allocation provisoire du prix et quand ils concernent des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Dans les autres cas, en fonction de la classification de ces contreparties éventuelles parmi les capitaux propres ou non, les changements sont enregistrés via les capitaux propres ou le compte de résultats.

Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement pris en compte de résultats et les intérêts minoritaires sont évalués, à la date d'acquisition, soit à leur juste valeur, soit selon leur quote-part dans l'actif net la société acquise. Ce choix se fait transaction par transaction.

## Annexe 2.13. Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la licence GSM (Global System for Mobile communications), la licence UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), les licences spectres 4G et 5G, les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises, des logiciels développés au sein ou acquis en dehors du Groupe et d'autres immobilisations incorporelles telles que les droits de football et de diffusion.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie déterminée acquises séparément sont évaluées lors de leur comptabilisation initiale à leur coût d'acquisition et ensuite au coût d'acquisition déduction faite des amortissements et réductions de valeurs. Seule la partie fixe du prix est activée. Le coût d'acquisition des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est leur juste valeur à la date d'acquisition.

La valeur résiduelle de ces actifs incorporels est supposée être nulle.

Le Groupe capitalise

- Les droits de diffusion de matches de football et tous les autres droits de diffusion de manifestations sportives pluri-saisonnières, pour la durée totale du contrat, et à comptabiliser le passif correspondant (pour la durée totale du contrat).
- Pour des contrats avec d'autres chaînes de télévision, le Groupe active le montant portant sur la période complète du contrat, étant donné que le contenu est considéré comme suffisamment identifiable (la principale partie du contenu est déjà produite) pour la partie non résiliable du contrat (généralement 18 mois à 3 ans).
- Certains frais encourus dans le cadre de l'achat ou du développement de logiciels à usage interne ainsi que certains coûts de production media lorsque les conditions suivantes sont réunies : ces frais sont identifiables, le Groupe contrôle les actifs concernés et les avantages futurs liés à l'utilisation de ces actifs sont probables.
- La redevance unique (montant fixe) due dans le cadre des licences de spectre accordées à Proximus

Le Groupe considère les redevances annuelles dues dans le cadre des licences de spectre accordées à Proximus comme des paiements variables (éventuels) et les comptabilise donc en charges lorsqu'elles sont encourues. La valeur actuelle nette de ces redevances annuelles est indiquée dans la note 34.

Le Groupe entre dans des solutions SaaS et paie une redevance en échange du droit d'accéder aux logiciels d'application du fournisseur pour une période convenue. Le Groupe reconnaît un actif, à la date d'entrée en vigueur du contrat, pour le logiciel dans une solution de « cloud-computing » s'il en obtient le contrôle à cette date. Ceci se produit quant au début du contrat :

- Le Groupe a le droit contractuellement de prendre possession du logiciel pendant la période d'hébergement sans pénalité significative, et
- Il est possible pour le Groupe de faire tourner le logiciel sur ses propres équipements ou de contracter avec une autre partie non liée au fournisseur en vue de son hébergement.

La société continue à surveiller les normes et guidances comptables dans ce domaine pour lequel il y a peu de littérature.

Les immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée, sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeur cumulées. La valeur résiduelle de ces immobilisations incorporelles est estimée égale à zéro.

Les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises sont amorties linéairement pendant leur durée de vie utile estimée (3 à 20 ans). A l'exception des actifs dont la durée de vie est basée sur des limitations contractuelles ou reflétant les intentions du management quant à leur utilisation, la durée de vie de chaque actif est établie de manière consistante avec le flux de trésorerie attendus dans le modèle d'évaluation pour des tels actifs. C'est défini de telle façon que la valeur cumulée des flux de trésorerie attendus et actualisés de chaque actif pendant cette durée de vie représente environ 90% de tous les flux de cash attendus de cet actif.

Les licences spectres GSM, UMTS, 4G et 5G, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations développées au sein du Groupe ayant toutes une durée de vie limitée, sont amorties linéairement sur leur durée de vie utile estimée. L'amortissement commence quand l'immobilisation incorporelle est prête pour l'usage auquel elle est destinée. Les durées de vie des licences sont établies par Arrêté Royal et courent de 5 à 20 ans.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit

	<b>Durée de vie (années)</b>
GSM, UMTS, 4G et autres réseaux	Sur la durée de la licence
SPECTRE 2600 MHZ	15
SPECTRE 800 MHZ	20
SPECTRE 1800 MHZ 2G	20
SPECTRE 2100 MHZ 3G	20
SPECTRE 900 MHZ	20
SPECTRE 1400 MHZ	20
SPECTRE 700 MHZ	20
SPECTRE 3600 MHZ	17 ans 8 mois
Clientèles, marques acquises, brevets et logiciels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	3 à 20
Logiciels	5
Droits de diffusion pour saisons sportives	Sur la durée du contrat
Droits d'usage et autres droits de diffusion	Sur la durée du contrat (habituellement 2 à 5)

La durée de vie et la méthode d'amortissement des immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée sont revues au moins à chaque clôture annuelle. Les changements dans la durée de vie estimée ou dans le plan attendu de consommation des bénéfices économiques futurs générés par l'actif sont pris en compte en changeant la durée ou la méthode d'amortissement, selon le cas, et sont traités comme des changements d'estimations comptables.

## **Annexe 2.14. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles, y compris celles louées à des parties tierces en tant que locations simples, sont présentées selon leur nature et sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeurs cumulées. Le coût des acquisitions et des améliorations notables des immobilisations corporelles est capitalisé. Le coût de la maintenance et des réparations des immobilisations corporelles est comptabilisé dans les charges d'exploitation lorsque celles-ci n'augmentent ni la durée de vie du bien, ni de manière substantielle sa capacité à générer des revenus. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles inclut les coûts de démantèlement, de démontage ou de remise en état dans les cas où le Groupe encourt ce genre d'obligation au moment de l'installation du bien.

Les immobilisations corporelles sont éliminées du bilan au moment de leur vente ou lorsqu'aucun bénéfice économique futur n'est attendu de leur usage ou de leur vente. Tout gain ou perte découlant de cette élimination du bilan (calculé comme la différence entre les produits de vente nets et la valeur nette comptable de l'actif) est comptabilisé dans le compte de résultats de l'exercice où l'actif est sorti du bilan.

L'amortissement d'un bien commence quand ce dernier est prêt pour l'usage auquel il est destiné. L'amortissement d'un bien est calculé linéairement sur sa durée de vie utile estimée.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit

	Durée de vie (années)
<b>Terrains et constructions</b>	
Terrains	Indéfinie
Bâtiments et équipements des bâtiments	22 à 33
Installations dans les bâtiments	3 à 10
Aménagements bâtiments loués	3 à 10
<b>Equipements techniques et de réseau</b>	
Câbles et conduites	15 à 20
Centraux	8 à 10
Transmission	6 à 8
Réseau d'accès radio	6 à 7
Sites mobiles et équipements installations des sites	5 à 10
Equipements installés chez les clients	2 à 8
Equipements de réseau et autres équipements du réseau	2 à 15
<b>Mobilier et matériel roulant</b>	
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10
Véhicules et câbles intelligents	3 à 10

Les valeurs résiduelles, les durées de vie utile et les méthodes d'amortissement sont revues, et ajustées le cas échéant, à chaque clôture annuelle.

Le coût des achats de matériel, les dépenses liées et non liées à la force de travail sont présentées après déduction des travaux réalisés et capitalisés par le Groupe pour la construction des immobilisations corporelles.

Actifs non courants et dettes associées détenus en vue de la vente

Le Groupe classe les actifs (ou groupe d'actifs) destinés à être vendus comme détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est remplie quand l'actif (ou groupes d'actifs destinés à être vendus) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel et que la vente est hautement probable et attendue dans l'année.

Les actifs et dettes associées détenus en vue de vente (ou groupes destinés à être cédés) figurent au bilan parmi les actifs courants. Ils sont comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur déduction faite des frais de vente. Le Groupe n'amortit plus les actifs non-courants destinés à la vente.



## Annexe 2.15. Coûts des contrats

Les coûts des contrats qui sont éligibles pour être activés au titre de coûts marginaux d'obtention du contrat comprennent les commissions payées aux revendeurs pour les contrats postpaid. Les coûts des contrats sont repris comme actifs à plus d'un an étant donné que le Groupe s'attend à recevoir les avantages économiques provenant de ces actifs dans un horizon supérieur à douze mois.

Les coûts des contrats portant sur les contrats postpaid sont différés systématiquement sur une base qui est consistante avec le transfert des services au client correspondant au moment où le revenu est reconnu. Le Groupe a adopté une approche portefeuille pour la valorisation de ces contrats. Les coûts des contrats concernant le segment résidentiel sont différés sur trois ans et ceux pour le segment professionnel sur cinq ans.

Toutes les autres commissions sont prises en charges au moment où elles sont encourues.

## Annexe 2.16. Perte de valeur d'actifs non financiers

Le Groupe contrôle à chaque date de clôture l'existence d'indicateurs de perte de valeur des actifs non-financiers.

Le Groupe établit au moins une fois par an une comparaison entre la valeur comptable et le montant récupérable estimé des immobilisations incorporelles en cours ainsi que des groupes d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie (« cash generating units ») et comprenant du goodwill. Le Groupe réalise son test annuel de perte de valeur dans le quatrième trimestre de chaque année.

Une perte de valeur est enregistrée quand la valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie dépasse le montant récupérable estimé, ce dernier constituant la valeur la plus élevée entre la juste valeur du bien ou de l'unité génératrice de trésorerie moins les frais de vente et sa valeur d'utilisation pour le Groupe.

Pour estimer la valeur d'utilisation, les flux de trésorerie futurs projetés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

## Annexe 2.17. Impôts différés

Des impôts différés sont reconnus pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le bilan consolidé et leurs bases d'imposition respectives.

Les actifs d'impôts différés découlant de différences temporaires déductibles et de pertes fiscales reportées inutilisées sont pris en compte dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible pour compenser la différence temporaire déductible ou les pertes fiscales inutilisées.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et réduite dans le cas où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser tout ou partie de cet actif d'impôts différés. Le Groupe revoit également à chaque date de clôture ses actifs d'impôts différés non reconnus et les reconnaît dans le cas où il devient probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser cet actif d'impôts différés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés aux taux d'imposition applicables au moment de la réalisation de l'actif ou de la liquidation du passif réglé, sur la base des taux d'imposition (et des lois fiscales) en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Les changements relatifs aux actifs et passifs d'impôts différés sont reconnus dans le compte de résultats excepté lorsque ces changements portent sur des éléments qui sont directement reconnus via les capitaux propres. Dans ce cas, ils sont également reconnus directement via les capitaux propres.

## **Annexe 2.18. Pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat**

Le Groupe gère divers plans de pension à prestations définies pour lesquels des contributions sont versées via des fonds gérés séparément. Le Groupe a également convenu de fournir à certains collaborateurs des avantages complémentaires postérieurs à l'emploi. Le coût des avantages fournis dans le cadre des plans est déterminé de manière distincte pour chaque plan, selon la méthode d'évaluation actuarielle des unités de crédit projetées.

Les gains et pertes actuariels, le rendement sur les actifs du plan à l'exclusion des montants pris en compte dans les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre de prestations définies et les variations de l'effet du plafond de l'actif, si cela s'applique sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global. Tout coût des services passés ainsi que tout gain ou perte sur liquidation sont reconnus dans le compte de résultats quand ils sont encourus. Le Groupe classe le coût net périodique parmi les activités opérationnelles et financières pour leurs parts respectives.

Le Groupe recourt à des plans à contributions définies. Pour les plans à rendement garanti, la direction a appliqué une méthode correspondant à celle des unités de crédit projetées. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actuelle de l'obligation des plans à prestations définies est déterminé en se référant au rendement du marché des obligations d'entreprise de haute qualité (à la fin de la période de présentation de l'information financière) pour des devises et durées cohérentes. Pour la détermination du passif net au titre des prestations définies, la juste valeur des actifs du plan (s'il y en a) est déduite de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies.

Le Groupe opère également plusieurs programmes de restructuration qui impliquent des indemnités de fin de contrat et d'autres sortes de compensations additionnelles. Les indemnités liées aux plans de départs volontaires encourageant le personnel à partir sont reconnues au moment où le membre du personnel accepte l'offre de ces avantages. Les indemnités liées à des plans de départ non volontaires sont reconnues quand le Groupe a communiqué son plan de départs aux personnes concernées et que les plans rencontrent des critères spécifiques. Les provisions qui y sont liées sont reconnues quand une attente fondée est créée chez les personnes concernées par le programme et sa mise en route a débuté i.e. un accord a été atteint avec les syndicats sur les caractéristiques du programme et ces dernières sont communiquées aux personnes concernées.

Les indemnités dépendantes de prestations futures ne sont pas qualifiées comme avantages de fin de contrat mais comme avantages à long terme pour le personnel. La dette relative à ces indemnités est reconnue sur la durée des services futurs.

Pour certains participants aux plans de restructuration, les indemnités sont versées jusqu'à la date de retraite la plus proche. Les hypothèses utilisées pour effectuer une estimation fiable du coût final pour le Groupe sont l'âge de la retraite, le taux d'actualisation et l'inflation future des prix. Les hypothèses sont revues à la fin de la période de référence. Les gains et pertes actuariels sur les dettes relatives aux plans de restructuration sont pris en compte dans le compte de résultats au moment où ils se réalisent.

## **Annexe 2.19. Avantages à court terme et à long terme du personnel**

Le coût de l'ensemble des avantages à court et à long terme octroyés au personnel, comme les salaires, le droit du personnel aux congés payés, les primes, l'aide médicale et les autres contributions, est enregistré pendant la période au cours de laquelle le personnel preste le service y référant. Le Groupe n'enregistre ces coûts que lorsqu'il est soumis à une obligation légale ou conventionnelle effective de verser ce montant et que l'engagement peut être estimé de manière fiable.

## Annexe 2.20. Instruments financiers

### Annexe 2.20.1. Classification

Le Groupe classe les actifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVTOCI) ; ou
- Au coût amorti.

Le Groupe classe les passifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- Au coût amorti.

#### Actifs financiers

Le Groupe détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale. La classification se fait en fonction du modèle économique que le Groupe suit pour la gestion des actifs financiers (détention en vue à la fois de la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; détention en vue de percevoir les flux de trésorerie contractuels et autres) et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier (test « SPPI » c'est-à-dire, que les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû).

Si un actif financier ne représentant pas des capitaux propres échoue au test « SPPI », le Groupe le classe à la juste valeur par le biais du résultat net. S'il passe le test « SPPI », il est alors soit classé au coût amorti si le test du modèle de détention en vue de la perception des flux de trésorerie contractuels est validé ou sinon à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global pour autant que le modèle économique « détenir pour collecter et vendre » est respecté.

Pour les actifs financiers représentant des capitaux propres autres que des participations dans des filiales, entreprises associés ou coentreprises, le Groupe choisit de manière irrévocable lors de l'enregistrement initial (instrument par instrument) leur désignation pour être classés comme FVTOCI ou FVTPL.

Les instruments de capitaux propres détenus en vue de la spéculation (au sens comptable) sont toujours désignés comme FVTPL.

#### Passifs financiers

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti sauf s'ils doivent être évalués à leur FVTPL (comme les instruments considérés comme non détenus en vue de couverture ou les instruments dérivés) ou si le Groupe a opté pour l'évaluation à la FVTPL.

### Annexe 2.20.2. Evaluation

- Actifs financiers à la FVTOCI

Les placements dans des instruments de capitaux propres désignés à la FVTOCI sont évalués initialement à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur avec les gains et pertes résultant des variations de la juste valeur reconnus parmi les autres éléments du résultat global, sans recyclage subséquent dans le compte de résultats.

Les réévaluations accumulées lors de la cession ou du règlement d'instruments représentant des capitaux propres comptabilisés à la FVTOCI sont reclassés vers les résultats reportés.

Le Groupe ne détient pas d'autres placements évalués à la FVTOCI.

Les dividendes perçus sont reconnus dans le compte de résultats.

- **Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti**

Les actifs financiers autres que les créances commerciales (clients) et les passifs au coût amorti sont comptabilisés initialement à leur juste valeur majorée ou minorée des coûts de transaction directement attribuables. Les créances commerciales sont évaluées à leur prix de transaction lorsqu'elles ne comportent pas une composante de financement importante.

Ces instruments financiers sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif sous déduction des pertes de valeur, le cas échéant.

- **Actifs et passifs financiers à la FVTPL**

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la FVTPL sont évalués initialement à leur juste valeur et les coûts de transaction sont pris en charge directement. Les gains et pertes réalisés ou non réalisés provenant des variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers sont repris dans le résultat net consolidé de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le Groupe n'a pas désigné de dettes financières à la FVTPL (option de juste valeur). Les instruments dérivés sont évalués à la FVTPL excepté pour ceux pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée.

### **Annexe 2.20.3. Pertes de crédit attendues**

Le Groupe applique le modèle de prévisions de pertes de crédit attendues.

Le modèle de perte de crédit attendue considère toutes les pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours de la durée de vie attendue de l'instrument financier ou de pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours des 12 mois suivants (pertes de crédit prévues sur 12 mois) et cela dépendant de l'augmentation importante ou non du risque de crédit de l'actif financier depuis sa comptabilisation initiale (modèle général de la perte de crédit attendue).

Le Groupe reconnaît des provisions pour pertes de valeur au titre de pertes de crédit attendues sur des actifs financiers évalués au coût amorti. Le même traitement est appliqué aux actifs sur contrats résultant de l'application de l'IFRS 15 et les créances de leasing et cela même s'ils ne sont pas considérés comme actifs financiers.

A chaque date de reporting, la société évalue les provisions pour pertes de valeur sur ces actifs.

Etant donné que le Groupe ne détient qu'un montant limité de créances commerciales (clients) avec composante financement, il applique une méthode simplifiée et évalue les provisions pour pertes de valeur au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie pour toutes les créances commerciales, soit individuellement ou collectivement, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables et des prévisions.

Pour les créances des clients résidentiels et professionnels, les principales informations prises en compte pour évaluer si le risque de crédit a augmenté de manière importante depuis la reconnaissance initiale comprennent les retards de paiements par rapport aux échéances contractuelles ainsi que le statut des actions juridiques entamées en vue du recouvrement des créances. Une matrice de calcul est utilisée.

La même méthodologie est appliquée pour les actifs sur contrats.

TeleSign calcule les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales sur la base d'une combinaison de facteurs tenant compte des pertes historiques ajustées aux conditions actuelles du marché, de la situation financière du client, des litiges, de l'échéancier actuel et de l'incorporation de données prospectives pertinentes.

BICS tient compte de l'expérience et des informations raisonnables et justifiables sur les attentes futures pour définir les taux de provision au cas par cas.

Les indicateurs suivants sont utilisés par BICS:

- Une détérioration importante effective ou attendue des « credit rating » internes ou externes (si disponibles) du client ;
- Une détérioration importante du risque pays dans lequel le client est actif;
- Des changements défavorables actuels ou attendus dans les affaires, les conditions financières ou économiques à la suite desquels le Groupe s'attend à une baisse importante de la capacité du créancier à respecter ses obligations;
- Une détérioration importante effective ou attendue dans les résultats opérationnels du débiteur;
- Des changements défavorables importants actuels ou attendus dans l'environnement réglementaire, économique ou technologique du débiteur résultant en une baisse significative de ses capacités à respecter ses obligations.

Pour les actifs au coût amorti, les actifs sur contrats et les créances de leasing, les provisions pour perte de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Le Groupe déprécie totalement un actif financier quand il existe des informations indiquant que le débiteur est dans des difficultés financières sévères et qu'il n'y a de perspectives réalistes de recouvrement par exemple dès que le débiteur a été mis en liquidation, est entré dans une procédure de faillite ou, pour les créances commerciales, quand les montants sont considérés comme irrécouvrables par des agences de recouvrement externes. Les actifs financiers dépréciés peuvent encore faire l'objet d'efforts de recouvrement suivant les procédures de recouvrement du groupe. Toute récupération est reprise au compte de résultat.

#### **Annexe 2.20.4. Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la dé-comptabilisation des actifs et passifs financiers**

Les instruments financiers ne sont comptabilisés qu'à partir du moment où le Groupe s'engage à respecter leurs modalités contractuelles. Les acquisitions et ventes d'actifs financiers régulières (« spot ») sont comptabilisées à leur date de règlement.

Les actifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels générant les flux de trésorerie des actifs financiers expirent.

Pour les placements en titres représentant des capitaux propres, les réévaluations à la juste valeur accumulées par le biais des autres éléments du résultat global sont reclassées en résultats reportés lors de leur dé-comptabilisation.

Les passifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés quand l'obligation spécifiée dans le contrat est libérée, annulée ou échue. La différence entre la valeur comptable du passif financier dé-comptabilisée et les montants payables ou payés, y compris des actifs autres que le cash transférés ou des dettes assumées, est enregistrée au compte de résultats.

#### **Annexe 2.20.5. Juste valeur des instruments financiers**

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour estimer la juste valeur des instruments financiers :

- Concernant les participations dans des sociétés non cotées, la juste valeur est estimée par référence à des transactions de ventes récentes de ces sociétés non cotées et, en l'absence de telles transactions, sur la base de différentes techniques d'évaluation, comme l'actualisation des flux de trésorerie futurs et la méthode des multiples
- Concernant les dettes à long terme à taux variable, le coût amorti est supposé correspondre approximativement à la juste valeur
- Concernant les dettes à long terme à taux fixe, la juste valeur est déterminée sur la base de la valeur de marché lorsqu'elle est disponible et sinon sur base des flux de trésorerie futurs actualisés

- Concernant les produits dérivés, les justes valeurs ont été estimées soit en prenant en compte la valeur cotée sur un marché actif, soit, si cette valeur n'est pas disponible, à l'aide de différentes techniques d'évaluation, en particulier l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

### **Annexe 2.20.6. Critères pour la compensation des actifs et passifs financiers**

En présence d'un droit légalement exécutoire de compensation pour les actifs et passifs financiers comptabilisés et dans le cas où le Groupe a l'intention de simultanément régler le passif et la vente de l'actif ou a l'intention de procéder au règlement sur une base nette, l'ensemble des actifs et passifs financiers liés sont compensés.

### **Annexe 2.21. Créances commerciales**

Les créances commerciales dans le bilan sont évaluées au bilan au coût amorti (modèle SPPI s'applique) déduction faite des pertes de crédit attendues.

### **Annexe 2.22. Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les avoirs en caisse, les comptes courants bancaires ainsi que les placements ayant une maturité à l'émission de moins de 3 mois et qui sont hautement liquides. Les actifs sont immédiatement convertibles en numéraire avec un risque très faible de changement de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont portés au bilan au coût amorti.

### **Annexe 2.23. Dettes financières productives d'intérêts**

L'ensemble des prêts et des emprunts sont initialement reconnus au bilan au coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de ces prêts ou emprunts, après déduction des frais d'émission liés aux emprunts.

Après avoir été portées au bilan, les dettes sont évaluées au coût amorti, par application de la méthode des taux d'intérêt effectifs, avec amortissement des primes d'émission ou de remboursement vers le compte de résultats.

### **Annexe 2.24. Produits dérivés**

Le Groupe ne détient pas et n'émet pas d'instruments financiers dérivés dans des buts spéculatifs. Toutefois, un certain nombre de ces produits dérivés ne rencontrent pas les conditions reprises à l'IFRS 9 en vue d'entrer dans la comptabilité de couverture. Ils sont dès lors traités comme des produits dérivés détenus à des fins spéculatives, ce qui implique que les changements de juste valeur soient enregistrés dans le compte de résultats.

Le Groupe recourt à des produits dérivés, comme les IRS, les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options, afin de réduire les risques associés aux fluctuations de taux d'intérêts liés aux émissions futures d'obligations et de change sur les actifs, passifs sous-jacents et opérations anticipées. Les produits dérivés sont portés au bilan à leur juste valeur dans les rubriques "Autres actifs non courants", "Autres actifs circulants", "Dettes portant intérêt", "Autres dettes à long terme" et "Autres dettes à court terme".

Le Groupe a utilisé

- Un IRCS pour réduire l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt et de change sur une dette à long terme exprimée en JPY.
- Des IRS (swap de taux d'intérêts) pour atténuer le risque lié aux fluctuations de taux d'intérêts entre la date d'origine de la couverture et la date d'émission de dettes à long terme à taux fixe, dont l'émission est hautement probable.
- Un « collar swaption » à coût zéro pour protéger la valeur d'un swap de taux d'intérêts existant en pré-couverture contre les fluctuations des taux d'intérêts.

Lorsque ces instruments de couverture sont désignés dans une relation de couverture de flux de trésorerie, la partie efficace des variations de leur juste valeur est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et est progressivement reclassée dans le résultat financier, au cours de la période pendant laquelle l'élément couvert atteint le résultat du Groupe par le biais des intérêts payés. Les dérivés auxquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture sont par conséquent comptabilisés à leur juste valeur, les variations de la juste valeur étant comptabilisées en résultat financier.

La dette à long terme exprimée en JPY comprend un dérivé incorporé (« embedded derivative »). Ce dérivé est séparé de son contrat hôte et comptabilisé à sa juste valeur et les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat. Les effets de l'évaluation à la valeur de marché de ce dérivé sont compensés par ceux de l'IRCS.

Le groupe a utilisé une opération- de change à terme conditionnelle pour limiter son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de change lié à une transaction future hautement probable (regroupement d'entreprises qui sera réglée en devises étrangères). Le Groupe applique la comptabilité de couverture à cette transaction de couverture.

Les variations de la valeur intrinsèque sont comptabilisées dans la réserve de couverture des flux de trésorerie (OCI), tandis que les variations de la valeur temporelle et de l'élément à terme sont comptabilisées dans la réserve du coût de couverture (OCI).

Le groupe a contracté des produits dérivés (contrats de change à terme) pour couvrir son exposition aux fluctuations de change pour des transactions prévues hautement probables.

Le Groupe applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie pour certaines de ces opérations de couvertures.

- Pour les opérations de couverture pour lesquelles le groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les dérivés sont repris à leur juste valeur, avec les changements de juste valeur portés au compte de résultats parmi les résultats financiers. Quand le sous-jacent est reconnu au bilan et concerne des charges reconnues en résultat opérationnel ou des investissements, les changements de juste valeur reconnus dans les résultats financiers sont reclassés en résultat opérationnel quand l'instrument de couverture arrive à échéance.
- Pour les opérations de couverture pour lesquelles la comptabilité de couverture est appliquée, les gains et pertes relatifs à la partie efficace de la couverture par l'instrument dérivé sont reconnus parmi les éléments du résultat global (capitaux propres) jusqu'à ce que l'événement couvert se produise. Si la transaction couverte résulte dans la reconnaissance d'un actif, la valeur comptable de l'actif au moment de l'enregistrement initial est ajustée pour reprendre les montants préalablement reconnus via les éléments du résultat global. Si la transaction de couverture concerne des charges comptabilisées parmi les résultats opérationnels, les montants préalablement reconnus via les éléments du résultat global sont reclassés parmi les résultats opérationnels quand les charges liées au service sous-jacents sont reconnus dans le compte de résultats. La partie inefficace de la couverture de flux de trésorerie est toujours reconnue dans le compte de résultats.

Le Groupe applique l'IAS 32 pour les contrats d'options qui sont des paiements basés sur des éléments de fonds propres et qui ne sont ni accordés en échange de biens ou de services, ni accordés au personnel au titre d'employés. Les contrats d'options tels que les warrants qui qualifient comme dérivés et les dettes financières sont classés en dettes financières à la FVTPL (résultats financiers).

Le Groupe a conclu un accord d'achat d'électricité virtuelle (« VPPA ») en vertu duquel il paie un prix fixe et reçoit le prix au comptant pour une partie contractuellement spécifiée de l'électricité produite par un parc éolien offshore spécifique. L'achat d'électricité est virtuel, ce qui signifie qu'il n'y a pas de livraison physique de l'électricité achetée (règlement net en espèces). L'objectif de la transaction

est de réduire l'exposition du Groupe à la volatilité du prix de l'électricité et, en même temps, de recevoir plusieurs Certificats d'Attributs Energétiques (EAC) correspondant au volume d'électricité verte convenu. Les dérivés incorporés dans des contrats hôtes non dérivés qui ne sont pas des actifs financiers sont traités comme des dérivés séparés lorsqu'ils répondent à la définition d'un dérivé, que leurs risques et caractéristiques ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte et que le contrat hôte n'est pas évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Le Groupe considère le VPPA comme un instrument hybride comprenant un contrat hôte non financier pour l'achat des EAC et un dérivé incorporé lié à l'électricité. Comme la composante électricité du contrat hybride n'est pas étroitement liée au contrat hôte, elle est évaluée séparément et à la juste valeur par le biais du compte de résultat. L'achat de EAC remplit les conditions requises pour bénéficier de l'exemption pour usage propre et les coûts y afférents sont comptabilisés en charges au fur et à mesure de la réception des EAC.

## Annexe 2.25. Gains et pertes nets sur instruments

Les dividendes, les revenus et charges d'intérêts générés par les instruments financiers sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers.

## Annexe 2.26. Actifs sur contrats

Un actif sur contrat représente le droit du Groupe à une contrepartie en échange de biens et de services déjà transférés au client. Cet actif apparaît essentiellement dans le contexte des offres conjointes de téléphonie mobile et fixe avec un terminal subsidié livré à l'entrée en vigueur du contrat et dont le revenu qui lui a été alloué est reconnu à un moment donné, et des services à fournir sur la durée du contrat, généralement 24 mois, dont le revenu qui lui a été alloué est comptabilisé sur la durée du contrat. Les actifs sur contrats correspondent à l'excédent de revenu alloué aux terminaux par rapport à la somme perçue. Les actifs sur contrats sont transférés en créances commerciales pendant la durée du contrat. Les actifs sont classés comme actifs circulants étant donné que le Groupe s'attend à leur réalisation dans le cadre de son cycle normal d'exploitation.

En cas de rupture anticipée, le client doit payer une pénalité qui correspond au prorata de la remise accordée dans l'offre conjointe pour la durée du contrat restant à courir. Cette pénalité est toujours supérieure que le solde subsistant de l'actif sur contrats. La différence entre l'extourne de l'actif sur contrats et la pénalité est reconnue en revenu relatif au terminal.

Les actifs sur contrats sont des droits conditionnels reconnus au bilan à leur coût sous déduction des provisions pour pertes de valeur, comme défini dans le modèle des pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

## Annexe 2.27. Stocks

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la moins élevée entre le coût d'acquisition et la valeur de réalisation nette. Le coût d'acquisition est déterminé par la méthode du coût moyen pondéré à l'exception du matériel informatique (méthode FIFO) et du matériel acheté pour la revente dans le cadre de contrats contenant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif (prix d'achat individuel).

Pour les stocks destinés à être vendus dans le cadre d'offres conjointes, la valeur de réalisation nette prend en compte les marges futures escomptées résultant des services de télécommunications de l'offre dans laquelle l'élément du stock est combiné.

Pour les contrats incluant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif, le revenu pour ces prestations est reconnu en fonction du degré d'avancement sur base de la méthode fondée sur les intrants. Cette méthode mesure l'état d'avancement par rapport à la prestation complète est mesuré en fonction des coûts encourus pour les travaux réalisés à la date de clôture par rapport au coût total du contrat. Les coûts des contrats incluent toutes les dépenses liées directement au contrat spécifique ainsi qu'une allocation des frais généraux fixes et variables, déterminée sur base d'une utilisation normale de la capacité de production.



## Annexe 2.28. Contrats de location

Le Groupe apprécie si un contrat est un contrat de location. Suivant l'IFRS 16, un contrat constitue ou comprend une location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé (l'actif sous-jacent) pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Pour certains contrats, il faut faire preuve de jugement pour déterminer si un contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif ou s'il s'agit plutôt d'un contrat pour un service qui est fourni en utilisant cet actif. Lorsqu'un contrat ne remplit pas les conditions requises pour être considéré comme un contrat de location selon la norme IFRS 16, tout montant payé d'avance en vertu de ces contrats est traité comme une charge payée d'avance (service), ce qui est le cas pour certaines capacités liées à la fibre optique acquises par le Groupe.

### Annexe 2.28.1. Le Groupe comme preneur (reçoit un droit d'utilisation d'un actif d'un fournisseur)

Lorsque le Groupe est preneur, il applique une approche unique de reconnaissance et d'évaluation pour toutes les locations. Le Groupe reconnaît un actif au titre du droit d'utilisation et l'obligation locative correspondante pour toutes les locations pour lesquelles il est le preneur. Le Groupe n'applique pas les simplifications liées au contrat de courte durée ni celles liées aux actifs sous-jacents de faible valeur.

La durée du contrat de location se compose de la période non résiliable de location, à laquelle s'ajoutent les périodes visées par toute option de prolongation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Apprécier si ces options vont être exercées ou non demande du jugement, en prenant en compte les faits et circonstances pertinents faisant que le preneur a un avantage économique à exercer l'option de prolongation ou de résiliation. Cette estimation est réappréciée si des événements importants ou des changements significatifs des circonstances se produisent et qui influencent cette estimation.

Le Groupe a défini quatre catégories principales de locations :

- Bâtiments : concerne essentiellement des locations liées aux activités commerciales (point de ventes) ou aux activités de services (bureau et quartier général) ainsi que des locations de bâtiments techniques not détenus par le Groupe.
- Sites mobiles : comprend uniquement les locations de sites pour les antennes mobiles et des locations de « R-layers » (i.e. une zone bien déterminée d'un pylône) sur des pylônes d'autres opérateurs.
- Véhicules : comprend la location de véhicules (direction, vendeurs et utilitaires) et de vélos.
- Autres : il s'agit principalement de matériel informatique et l'infrastructure en nuage provenant d'un partenariat avec HCL.

#### Obligations locatives

Le Groupe reconnaît une dette (i.e. une obligation locative) au moment où le bien est mis à disposition. L'obligation locative s'élève à la valeur actualisée des paiements de loyers non encore payés à cette date plus les montants dont le Groupe est raisonnablement certain de payer à la fin de la location tels que le prix d'exercice de l'option d'achat (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer) ou les pénalités à payer au bailleur en cas de résiliation du contrat de location (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer).

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période pendant laquelle la location ne peut pas être résiliée ainsi que les périodes couvertes par des options de prolongation pour lesquelles le locataire a une certitude raisonnable de les exercer ou de résiliation que le preneur a la certitude de ne pas exercer.

L'obligation locative est évaluée en utilisant le taux implicite dans le contrat. Si ce taux ne peut pas être déterminé facilement, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal qui est considéré comme étant le taux théorique à payer en cas d'emprunt pour une durée similaire à celle de la location.

Le taux applicable par contrat est principalement dépendant de la durée totale attendue de la location à la date de début du contrat (nouvelles locations) ou de la durée résiduelle estimée en cas de réévaluation de la location.

Le montant de l'obligation locative est réestimé après la date de commencement afin de refléter les changements dans les situations principales suivantes :

- Un changement dans la durée résultant d'un amendement du contrat, dans l'estimation du caractère raisonnablement certain qu'une option de prolongation sera exercée ou qu'une option de résiliation ne sera pas exercée ;
- Un changement dans le montant à payer des loyers, par exemple à la suite de l'application d'un nouvel index ou taux dans le cas de paiements variables.
- Un changement dans l'estimation de la probabilité d'exercice d'une option d'achat.
- Autres changements contractuels, comme un changement dans l'objet de la location ou de l'actif sous-jacent.
- Les avances versées en plus des remboursements prévus sont déduites de la dette à long terme.

Les obligations locatives sont reprises parmi les dettes et emprunts portant intérêts (cf. annexe 19).

### **Actifs au titre du droit d'utilisation**

Un droit d'usage est reconnu comme un actif avec une dette correspondante. Le Groupe reconnaît des actifs au titre du droit d'utilisation à la date de début du contrat de location (date à laquelle le bien sous-jacent est mis à la disposition du Groupe).

Les actifs au titre du droit d'utilisation sont évalués au coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur et ajusté pour les réévaluations de l'obligation locative.

Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend le montant de l'obligation locative, les paiements de loyers versés à la date de début du contrat ou avant cette date déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus et une estimation des coûts que le Groupe va engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent ainsi que la restauration du lieu ou pour la remise du bien sous-jacent dans l'état exigé par les termes et conditions du contrat de location. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis linéairement sur base de la période la plus courte entre la durée du contrat et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont également soumis au test de perte de valeur.

### **Annexe 2.28.2. Le Groupe comme bailleur (concède un droit d'utilisation d'un actif à un client)**

Un contrat dans lequel le client de Proximus n'obtient pas la quasi-totalité des avantages ou le droit de décider de l'utilisation de l'actif ne qualifie pas comme location. Ceci est notamment le cas pour les modems et décodeurs utilisés par le Groupe pour délivrer les services aux clients. Les produits de ces contrats sont pris linéairement sur la durée d'utilisation par le client et sont repris parmi les revenus dans le compte de résultat étant donné leur caractère opérationnel.

Les locations pour lesquelles le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent sont classées comme location-financement. Pour les contrats de location-financement donnés à ses clients, le Groupe reconnaît une créance à concurrence d'un montant correspondant à l'investissement net dans le contrat de location ce qui correspond à l'investissement brut dans le contrat de location, actualisé au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Le Groupe n'a pas conclu de contrats de location-financement significatifs.

## **Annexe 2.29. Provisions**

Le montant comptabilisé en tant que provision est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la fin de la période de référence. Le montant de la provision est actualisé lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif. L'actualisation est reconnue dans les charges financières.

Les coûts estimés, escomptés à leur valeur actuelle, liés au démantèlement et à la remise en état sont enregistrés en immobilisations corporelles et amortis sur la durée d'utilité de l'actif. Les coûts totaux escomptés à leur valeur actuelle sont enregistrés au passif dans

les provisions. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision liée à l'effet de la valeur du temps est comptabilisée via les charges financières dans le compte de résultats.

## Annexe 2.30. Paiement fondé sur des actions

Les paiements aux employés fondés sur les actions et réglés en instruments de capitaux propres ou en trésorerie sont calculés à la juste valeur des instruments à la date d'octroi en tenant compte des modalités et conditions auxquelles ces options sont accordées.

Pour les opérations réglées en trésorerie, la juste valeur est reconnue en dépenses de personnel sur la période de dévolution avec une augmentation simultanée des dettes. Les dettes en résultant sont remesurées afin de refléter l'évolution des justes valeurs.

Nous renvoyons à la Note 35 pour les explications concernant les techniques d'évaluation utilisées.

## Annexe 2.31. Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou services à un client pour lequel le Groupe a reçu une contrepartie ou un montant est dû.

## Annexe 2.32. Revenus

Quand Proximus entre dans un nouveau contrat, il détermine la durée du contrat, le prix de transaction, les obligations de prestations contenues dans le contrat ainsi que le prix de vente spécifique pour chaque promesse identifiée.

Pour définir la durée de ses contrats, le Groupe prend en considération la période contractuelle pour laquelle les parties contractantes ont des droits et obligations exécutoires effectifs. Un contrat a une durée quand il comprend des indemnités substantielles de rupture. La durée court jusqu'au moment où il n'y a plus d'indemnité de rupture. S'il n'y a pas de clause de paiement d'indemnisation substantielle en cas de rupture du contrat, le contrat n'a pas de durée (i.e. contrats sans durée).

Le Groupe évalue lors de la passation du contrat les biens et services promis dans le contrat avec le client et identifie comme obligations de prestations chaque promesse de transférer au client un bien ou un service (ou un ensemble) qui est distinct, soit une série de biens ou de services distincts qui sont essentiellement les mêmes et qui sont fournis au client au même rythme. L'identification des obligations de performance requiert du jugement et une compréhension approfondie des promesses du contrat et de la manière dont elles interagissent les unes avec les autres.

Une obligation de prestation est identifiée quand les critères suivants sont rencontrés :

- Capacité d'exister de façon distincte : le client peut tirer parti du bien ou du service de manière isolée ou en le combinant avec d'autres ressources aisément disponibles
- Distincte à l'intérieur du contrat : la promesse de fournir le bien ou le service au client peut être identifiée séparément des autres promesses contenues dans le contrat si le Groupe considère qu'il remplit ses obligations contractuelles en délivrant la promesse concernée indépendamment des autres. Des promesses du contrat ne sont pas distinctes à l'intérieur du contrat quand, en raison de leur nature, elles doivent être transférées en combinaison avec d'autres promesses.

Les promesses suivantes peuvent représenter des obligations de prestation en fonction de leur nature et de l'interdépendance avec d'autres promesses dans le contrat :

- Les revenus générés par le trafic de téléphonie fixe, mobile et de carrier sont comptabilisés sur la base de leur utilisation ;

- Les revenus des services liés à la TV sont reconnus sur la durée du contrat ;
- Les revenus des services de maintenance sont reconnus sur la durée du contrat ;
- Les revenus des ventes d'équipements sont reconnus quand le client obtient le contrôle sur l'équipement ;
- Les revenus de la location simple d'équipements sont reconnus sur la durée du contrat ;
- Les revenus générés par les frais de paramétrage, d'installation ou d'activation, sont comptabilisés parmi les revenus au moment de la prestation;
- Les revenus des licences de propriétés intellectuelles sont reconnus au moment du transfert au client.

Quand ces promesses ne sont pas distinctes, le Groupe les regroupe avec d'autres promesses jusqu'à ce qu'il obtienne une promesse qui soit distincte (i.e. une promesse de prestation). Le moment de reconnaissance du revenu relatif à une obligation de prestation est basé sur le schéma de transfert au client de la promesse prédominante dans l'offre.

Quand cette guidance des séries s'applique, i.e. quand les biens et les services sont distincts mais substantiellement les mêmes, le Groupe les considère comme une seule obligation de prestation. Chaque plan tarifaire – postpaid et prepaid (voix mobile, voix fixe, internet, TV) est par conséquent considéré comme une obligation de prestation unique.

Lorsque les contrats comprennent différentes obligations de prestation qui ne sont pas substantiellement les mêmes, le prix de transaction est alloué aux différentes obligations de prestation reprises dans le contrat en proportion des prix de vente spécifiques. Lorsque le contrat comprend des options pour le client (i.e. droits unilatéraux octroyés au client) pour l'achat de biens ou de services supplémentaires avec une remise y compris des incitants à la vente, des points-cadeaux, options de renouvellement de contrat, remises sur achats futurs de biens ou de services, le revenu est alloué à ces options lorsqu'elles procurent au client un droit significatif i.e. un droit unilatéral pour le client d'obtenir un avantage car il souscrit au contrat.

Lorsqu'une autre partie intervient dans la fourniture des biens ou de services au client, le Groupe doit déterminer pour chaque obligation de prestation si la nature de la promesse est de fournir elle-même les biens ou les services (i.e. agit pour son propre compte) ou de prendre les dispositions voulues pour que le tiers s'en charge (i.e. le Groupe agit comme agent).

Pour déterminer s'il agit comme agent ou principal dans une transaction lorsqu'un tiers intervient, Proximus détermine s'il a le contrôle du bien ou du service spécifié avant qu'il ne soit fourni au client. Pour ce faire, Proximus analyse les termes juridiques du contrat et leur substance au travers du prisme des indicateurs de contrôle. Proximus prend en compte d'autres faits et circonstances afin de compléter sa compréhension de la situation.

Quand le Groupe agit comme agent, seule la commission est reconnue comme revenu.

Dans les cas où le prix de vente spécifique n'est pas directement observable, le Groupe l'estime en utilisant toutes les informations qui sont disponibles raisonnablement (y compris les conditions de marché, les facteurs spécifiques pour le Groupe et les informations concernant le client ou la catégorie de clients). Cette situation se produit principalement dans le contexte des offres conjointes avec terminal subsidié pour lesquelles une approche par la méthode "cost plus" (coût majoré de la marge) est appliquée à l'un des composants. Les remises accordées parce qu'un client a conclu un contrat, sont affectées à toutes les obligations de performance déclenchant l'octroi de la remise.

## Annexe 2.33. Charges d'exploitation

Les achats de matériel et de services liés aux ventes comprennent le prix d'achat des équipements et des services directement liés aux revenus.

Les dépenses liées à la force de travail sont des frais liés aux employés propres (frais de personnel et pensions) ainsi qu'aux travailleurs externes.

Les charges d'exploitation sont rapportées nettes de production immobilisée d'actifs du Groupe. Elles sont rapportées par nature.

Les coûts marginaux d'obtention du contrat sont différés linéairement sur 3 ans pour les contrats sur le marché résidentiel et sur 5 ans pour les contrats sur le marché professionnel.

## Annexe 3. Goodwill

(en millions EUR)	Goodwill
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>2.588</b>
Allocation du prix d'acquisition de Mobile Vikings	1
Effet des différences de change	6
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>2.595</b>
Effet des différences de change	-4
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>2.592</b>

Par rapport à la fin de l'année 2022, le goodwill du Groupe a diminué de 4 millions EUR, en raison de l'impact de la conversion USD/EUR du goodwill sur TeleSign. TeleSign a le dollar américain comme monnaie fonctionnelle.

Le goodwill est testé pour la perte de valeur éventuelle au niveau des segments opérationnels étant donné que les performances et l'allocation des ressources sont gérées à ce niveau par le Groupe.

Au 31 décembre 2023, toutes les entreprises acquises étaient allouées à un seul segment opérationnel, à l'exception du goodwill affecté à BICS et TeleSign. Le goodwill résultant de la prise de contrôle de TeleSign par BICS en 2021 a été réparti à ce moment-là entre BICS et TeleSign au prorata des synergies attendues du regroupement d'entreprises pour chacune des deux sociétés. Ces synergies ont été identifiées à la date de la prise de contrôle de TeleSign par BICS.

La valeur comptable du goodwill est allouée aux différents segments opérationnels de la manière suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Domestic	2.188	2.188
Services de Carrier International	299	299
TeleSign	109	105
<b>Total</b>	<b>2.595</b>	<b>2.592</b>

### Résultats du test de dépréciation du Goodwill

#### Observations lumineuses

L'évaluation des différents segments est effectuée essentiellement sur la base d'une méthode d'actualisation des flux de trésorerie disponibles (technique d'évaluation des revenus). Les flux de trésorerie considérés sont ceux du plan triennal FCF (2024 - 2026) présenté pour approbation par la direction au conseil d'administration du Groupe en décembre 2023. Les années suivantes ont été extrapolées sur la base des taux de croissance propres à chaque segment.

Certains des marchés sur lesquels le Groupe opère sont en pleine mutation. L'extrapolation des projections de flux de trésorerie au-delà de la période de trois ans en utilisant un taux constant pourrait ne pas refléter avec précision les avantages à moyen et long terme. S'il le juge approprié, le groupe prolonge son plan triennal par des années ultérieures afin de tenir compte de tous les impacts pertinents.

La direction est convaincue de la fiabilité de ses projections et peut démontrer sa capacité, sur la base de son expérience passée, à prévoir avec précision les flux de trésorerie sur des périodes plus longues. La direction est toutefois consciente que des événements échappant à son contrôle peuvent affecter l'exactitude de ses projections.

Le Groupe revoit annuellement le taux de croissance et les coûts moyens pondérés du capital à la lumière de l'économie de marché.

Les flux de trésorerie disponibles pris en compte pour le calcul de la valeur d'utilité sont estimés pour les actifs concernés dans leur état actuel et excluent les entrées et sorties de trésorerie qui devraient résulter de toute restructuration future dans laquelle le Groupe n'est pas encore engagé et de l'amélioration ou de l'accroissement de la performance des actifs.

La fiabilité du résultat du test de dépréciation dépend de l'exactitude des exercices budgétaires sur lesquels il est basé. Le plan triennal de FCF du groupe représente l'opinion de la direction sur le scénario le plus probable, sur la base de sa compréhension de l'évolution de l'activité et de la stratégie à long terme de l'entreprise.

Le Groupe estime un coût moyen pondéré du capital après impôts distinct pour chaque segment. Il prend en considération

- Les spécificités des activités des segments. Ces spécificités sont suffisamment différentes d'un segment à l'autre pour justifier des calculs distincts
- Le poids relatif des composantes de la structure du capital du segment, y compris une prime de risque spécifique à ses risques inhérents.
- D'autres risques, tels que le risque pays, le risque de marché et le risque sectoriel, le risque de crédit et le risque lié à la taille de l'entreprise. Ces derniers risques sont pris en compte dans le coût moyen pondéré du capital, grâce à la sélection minutieuse d'un taux d'intérêt sans risque, d'un bêta, d'une prime de risque de marché et d'une marge de crédit attachés au segment, considéré aux fins de l'exercice comme une entité distincte.

## **TeleSign**

La valeur recouvrable de TeleSign a été estimée sur la base de sa valeur d'usage.

Les flux de trésorerie pris en compte sont ceux du plan triennal de flux de trésorerie disponibles (2024 - 2026) présenté pour approbation par la direction au conseil d'administration du Groupe en décembre 2023. TeleSign opère sur un marché en croissance à la fois dans le domaine du CPaaS et de l'Identité Numérique et la direction estime que la croissance à moyen terme est supérieure à la croissance à long terme. Par conséquent, pour les besoins du test de dépréciation, l'exercice d'évaluation a été prolongé de six années supplémentaires (jusqu'en 2032). Il a été considéré que les flux de trésorerie générés au cours de ces six années supplémentaires allaient croître à un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 33 %, tandis que la valeur terminale, calculée à partir de 2032, a été calculée sur la base d'un taux de croissance de 2,0 %. L'ensemble de ces hypothèses aboutit à un taux de croissance implicite de 8,52 % appliqué à une valeur terminale calculée à partir de 2027.

Les flux de trésorerie disponibles pour la période 2024-2032 ont été actualisés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital après impôt de 10,86 % (9,70 % en 2022).

Les principales variables qui influencent la valeur d'utilité de Telesign sont les suivantes

- La marge directe et l'EBITDA, qui sont principalement influencés par les volumes de transactions pour les solutions d'identité et de communication et les prix de terminaison des réseaux mobiles, car ils affectent les coûts de production et la tarification globale des solutions TeleSign.
- La croissance à long terme
- Le coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôt.

Les analyses de sensibilité effectuées ont révélé qu'aucun changement raisonnable possible dans les hypothèses clés ne réduirait la valeur d'usage à un niveau égal à la valeur comptable.

Le coût moyen pondéré du capital avant impôt est de 12,15 % en 2023 et de 12,36 % en 2022.

## BICS

La valeur recouvrable de la BICS a été estimée sur la base de sa valeur d'usage.

Les variables clés utilisées pour déterminer la valeur d'utilité de la BICS sont les suivantes :

- La marge directe
- Les dépenses d'investissement
- Le taux de croissance à long terme
- Le coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC)
- La marge directe de BICS est très sensible à ses activités de voix et de messagerie, aux volumes de transactions, aux prix de terminaison des réseaux mobiles et aux prix du marché pour la terminaison du trafic dans les différents pays, ainsi qu'à la tarification des produits de mobilité et de capacité.

Le modèle d'évaluation suppose un taux de croissance de 0,0 %, inchangé par rapport à 2022, pour les années au-delà des années couvertes par le plan triennal FCF (2024 - 2026) présenté par la direction au conseil d'administration du groupe de décembre 2023.

Les coûts moyens pondérés du capital après impôts calculés pour la BICS étaient de 10,26 % en 2023 et de 9,70 % en 2022. Les coûts moyens pondérés du capital avant impôts étaient de 13,52 % en 2023 et de 12,36 % en 2022.

Les analyses de sensibilité effectuées ont révélé qu'aucune modification raisonnable possible des hypothèses clés ne réduirait la valeur d'utilité pour qu'elle soit égale à la valeur comptable.

## Domestic

La valeur recouvrable de Domestic a été estimée sur la base de sa valeur d'usage.

Les flux de trésorerie pris en compte sont ceux du plan triennal de flux de trésorerie disponibles (2024 - 2026) présenté pour approbation par la direction au conseil d'administration du groupe d'octobre 2023. Toutefois, pour mieux saisir les effets positifs à long terme attendus du projet de déploiement de la fibre optique en cours, la direction a considéré une période de 14 ans pour les flux de trésorerie disponibles liés à la fibre optique, suivie d'une valeur terminale pour les années suivantes. Cette période prolongée tient compte du temps nécessaire pour déployer le réseau de fibre optique et pour réaliser les effets positifs de la migration des clients vers le nouveau réseau. Ces flux de trésorerie disponibles sont principalement un mélange entre le résultat direct des plans d'affaires à long terme négociés avec les copropriétaires des entités spécifiquement créées pour accélérer le déploiement de la fibre optique (voir note 8.3) et les deux scénarios les plus probables pour la poursuite du déploiement de la fibre optique, avec ou sans considération de la communication du Conseil de l'IBPT du 10 octobre 2023 relative à d'éventuels accords de coopération en vue du déploiement d'un réseau de fibres optiques en Belgique. Les pondérations attribuées à chacun des deux scénarios reflètent leur probabilité d'occurrence.

Les projections des flux de trésorerie disponibles sont influencées par les paramètres clés suivants :

- La vitesse de déploiement de la fibre
- La vitesse de migration des clients vers le réseau de fibre optique
- La capacité du groupe à monétiser les investissements dans la fibre optique (capacité à augmenter le revenu moyen par client, à regagner des parts de marché et à attirer d'autres OLO en tant que clients de gros)
- La taille et l'importance des réseaux de fibre optique comparables
- Les coûts de construction du déploiement de la fibre, y compris l'impact de l'inflation et le niveau des taux d'intérêt
- La politique de financement des entités spécifiquement créées pour accélérer le déploiement de la fibre optique et les injections de fonds propres de leurs actionnaires

Le cash-flow libre dépend également de

- Du coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôt
- Du taux de croissance de la valeur terminale



Le modèle d'évaluation suppose les taux de croissance suivants pour le segment domestique de l'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) :

- Pour les années 2024 à 2026, un taux de croissance annuel composé de 1,10 % (0,24 % en 2022 pour les années 2023 à 2027)
- Pour les années 2027 à 2037, pour les activités liées à la fibre, un taux de croissance annuel composé de 1,52 % (1,96 % en 2022 pour les années 2028 à 2037).
- La valeur terminale (calculée pour les années postérieures à 2027 pour les activités non liées à la fibre et postérieures à 2037 pour les activités liées à la fibre) était basée sur un taux de croissance des flux de trésorerie disponibles de 0,43 %, inchangé par rapport à 2022. La combinaison de toutes ces hypothèses a abouti à un taux de croissance implicite des flux de trésorerie disponibles pour les années au-delà du plan triennal FCF (activités liées à la fibre et non liées à la fibre) de 1,36 %.
- Les hypothèses concernant ces paramètres sont basées sur l'expérience de Proximus, la courbe d'apprentissage et les informations disponibles sur le marché (taux d'intérêt, inflation, et références européennes sur les réseaux de fibre optique jusqu'à la maison).
- Sur la base des informations dont elle dispose, la direction est convaincue que ses projections au-delà du plan triennal sont fiables car elles reposent sur des hypothèses réalistes et réalisables. L'évolution de ces paramètres sera suivie de près. La direction est consciente que, dans le contexte actuel de volatilité du marché, des écarts pourraient se produire malgré les mesures qui seront prises pour y remédier.

Pour tenir compte de ces risques, une prime de risque supplémentaire de 1,0 % (0,5 % en 2022) a été incluse dans le coût des fonds propres. Ces changements ont été apportés pour refléter les conditions exceptionnelles actuelles du marché, mais ne constituent pas en soi un changement permanent de la méthode de calcul. En conséquence, le coût moyen pondéré du capital après impôt calculé pour Domestic s'élève à 5,55 % en 2023 (5,63 % en 2022). Les coûts moyens pondérés du capital avant impôts étaient de 6,82 % en 2023 et de 6,86 % en 2022.

Outre ces considérations spécifiques, le résultat d'exploitation avant amortissements du segment Domestic est sensible aux paramètres opérationnels suivants : nombre de clients par type de service (TV, fixe), trafic (le cas échéant), ARPU net par client pour chaque type de service et coût unitaire de la main-d'œuvre. La valeur attachée à ces paramètres opérationnels est le résultat d'un processus interne, mené dans l'ensemble du secteur et au niveau du Groupe, qui confronte les données du marché, les perspectives du marché et les stratégies que le Groupe a l'intention de mettre en œuvre pour se préparer de manière adéquate aux défis à venir.

En tenant compte de toutes les données et hypothèses énumérées ci-dessus, le test de dépréciation du segment domestique a montré un excédent de 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2023 de la valeur recouvrable du segment par rapport à sa valeur comptable.

Une analyse de sensibilité réalisée sur les paramètres clés suivants, chacun pris séparément (toutes les autres variables étant inchangées), montre que la valeur recouvrable du segment domestique est égale à sa valeur comptable avec

- Un coût moyen pondéré du capital après impôts de 6,5%.
- Un taux de croissance implicite de la valeur terminale de 0,46 %.

Si chacun de ces paramètres pris isolément n'est pas susceptible d'entraîner une dépréciation du goodwill alloué au segment domestique, une combinaison défavorable de plusieurs de ces paramètres pourrait entraîner une dépréciation. Par exemple, si le WACC augmente de 0,5 % et que le taux de croissance implicite passe à 1 %, il y aura une dépréciation non significative.

## Annexe 4. Immobilisations incorporelles

(en millions EUR)	Licences	Base de clients et nom commercial	Droits TV	Réseau fixe et mobile incorporels	Applications logicielles	Autres immobilisations incorporelles et immobilisations incorporelles en cours de construction	Total
<b>Valeur d'acquisition</b>							
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>427</b>	<b>934</b>	<b>553</b>	<b>566</b>	<b>2.521</b>	<b>98</b>	<b>5.098</b>
Acquisitions	618	2	29	86	281	15	1.032
Acquisitions de filiales	0	3	0	0	0	0	3
Décomptabilisation	-150	0	-21	-4	-83	-9	-268
Reclassifications	0	0	0	-11	14	-1	2
Ajustement des devises	0	5	0	0	1	0	6
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>895</b>	<b>945</b>	<b>561</b>	<b>637</b>	<b>2.734</b>	<b>103</b>	<b>5.874</b>
Acquisitions	0	0	106	61	264	19	450
Décomptabilisation	-134	0	-43	-31	-48	-6	-261
Reclassifications	0	0	0	1	2	-2	0
Ajustement des devises	0	-3	0	0	-1	0	-4
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>761</b>	<b>941</b>	<b>624</b>	<b>667</b>	<b>2.951</b>	<b>113</b>	<b>6.058</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>							
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>-326</b>	<b>-797</b>	<b>-269</b>	<b>-404</b>	<b>-1.969</b>	<b>-68</b>	<b>-3.833</b>
Charge d'amortissement de l'année	-35	-54	-137	-63	-225	-11	-525
Décomptabilisation	150	0	21	4	83	9	267
Reclassifications	0	0	0	11	-12	0	-1
Ajustement des devises	0	-2	0	0	0	0	-3
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>-211</b>	<b>-854</b>	<b>-384</b>	<b>-452</b>	<b>-2.124</b>	<b>-70</b>	<b>-4.095</b>
Charge d'amortissement de l'année	-37	-21	-142	-74	-240	-11	-525
Décomptabilisation	134	0	43	31	48	6	261
Ajustement des devises	0	2	0	0	1	0	3
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>-114</b>	<b>-873</b>	<b>-483</b>	<b>-495</b>	<b>-2.316</b>	<b>-75</b>	<b>-4.356</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2022</b>	<b>684</b>	<b>91</b>	<b>176</b>	<b>185</b>	<b>610</b>	<b>32</b>	<b>1.779</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2023</b>	<b>647</b>	<b>69</b>	<b>141</b>	<b>172</b>	<b>635</b>	<b>38</b>	<b>1.702</b>

La valeur d'acquisition des licences GSM et UMTS concerne les coûts des systèmes de communication « GSM » (Global System for Mobile) et « UMTS » (Universal Mobile Telecommunication System).

Le Groupe possède les licences suivantes :

Année d'acquis.	Description	Valeur d'acquis.	Valeur comptable nette	Période	Méthode de paiement	Début des amortissements
(en millions EUR)						
2011	4G	20	5	2012-2027	terminé	7/1/2012
2013	Spectre 800 Mhz	120	59	2013-2033	terminé	11/30/2013
2022	Spectre 18 00 MHZ 2G	110	104	2023-2043	annuel	1/1/2023
2022	Spectre 2100 MHZ 3G	145	137	2023-2043	annuel	1/1/2023
2022	Spectre 900 MHZ	57	55	2023-2042	annuel	1/1/2023
2022	Spectre 1400 MHZ	109	106	2023-2043	annuel	7/1/2023
2022	Spectre 700 MHZ	123	115	2022-2042	annuel	9/1/2022
2022	Spectre 3600 MHZ	56	52	2022-2040	annuel	9/1/2022
2019	Spectre 800 Mhz	2	1	2019-2027	bisannuel	1/1/2019
2019	Spectre 900 MHz spectre	2	1	2019-2027	bisannuel	1/1/2019
2019	Spectre 1800 Mhz	2	1	2019-2027	bisannuel	1/1/2019
2019	Spectre 2100 Mhz	2	1	2019-2033	bisannuel	1/1/2019
2019	Spectre 2600Mhz	1	0	2019-2027	bisannuel	1/1/2019
2020	Spectre 800Mhz	6	4	2020-2035	avance+annuel	10/1/2020
2020	Spectre 3600Mhz	8	6	2020-2035	avance+annuel	10/1/2020
<b>Total</b>		<b>761</b>	<b>647</b>			

La première phase de la vente aux enchères du spectre, organisée par l'autorité de régulation IBPT, s'est terminée le 20 juin 2022. Proximus a acquis des droits substantiels sur le spectre dans les bandes 900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz, ainsi que dans les bandes 700 MHz et 3600 MHz nouvellement mises aux enchères, essentielles pour un déploiement 5G à grande échelle. Ces licences d'utilisation du spectre représentent un investissement total de 491 millions EUR pour une période de 20 ans (18 ans pour la bande 3600 MHz), qui est comptabilisé comme une immobilisation incorporelle et payable par versements annuels sur la même période. En plus de ce paquet de spectre, Proximus a obtenu le 20 juillet 2022 45 Mhz de spectre dans la bande 1400 MHz pour un investissement total de 109 millions EUR pour une période de 20 ans.

Les clientèles, les marques et les brevets ont été reconnus principalement en raison de l'allocation du prix d'acquisition réalisée lorsque le Groupe a pris le contrôle de BICS, Telesign et Mobile Vikings.

En 2023, le Groupe a acquis des droits TV pour un montant de 106 millions EUR qui comprennent principalement des droits de diffusion. En juillet 2020, Proximus et Eleven ont conclu un accord en vertu duquel Proximus a acquis le droit de diffuser les chaînes Eleven's Pro League à ses clients (national). Le contrat a été conclu pour une durée de 5 ans. Le contrat avec Eleven concernant les événements internationaux de football a été étendu jusqu'en 2025.

## Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Réseau fixe	Réseau mobile	Réseau pour services convergents	Equipement technique	Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction	Total
<b>Valeur d'acquisition</b>							
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>541</b>	<b>9.091</b>	<b>1.535</b>	<b>37</b>	<b>1.342</b>	<b>265</b>	<b>12.812</b>
Acquisitions	6	682	100	3	85	13	891
Décomptabilisation	-18	-446	-158	0	-88	-10	-720
Classé comme détenu en vue de la vente	-364	0	0	0	-18	0	-383
Reclassifications	0	0	0	0	4	-5	-2
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	1
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>166</b>	<b>9.327</b>	<b>1.477</b>	<b>40</b>	<b>1.325</b>	<b>263</b>	<b>12.599</b>
Acquisitions	6	669	103	2	88	12	878
Décomptabilisation	-17	-541	-593	0	-122	-130	-1.402
Reclassifications	0	0	4	0	5	-9	0
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>155</b>	<b>9.455</b>	<b>991</b>	<b>43</b>	<b>1.296</b>	<b>136</b>	<b>12.075</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>							
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>-337</b>	<b>-6.634</b>	<b>-1.237</b>	<b>-24</b>	<b>-1.025</b>	<b>-244</b>	<b>-9.500</b>
Charge d'amortissement de l'année	-9	-335	-103	-4	-111	-7	-569
Décomptabilisation	16	449	158	0	84	10	717
Filiales reclassées comme détenues en vue d'être cédées	272	0	0	0	12	0	284
Reclassifications	0	0	0	0	1	0	1
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>-59</b>	<b>-6.519</b>	<b>-1.182</b>	<b>-28</b>	<b>-1.040</b>	<b>-240</b>	<b>-9.068</b>
Charge d'amortissement de l'année	-9	-353	-90	-5	-110	-5	-572
Décomptabilisation	15	541	593	0	122	130	1.400
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>-53</b>	<b>-6.332</b>	<b>-679</b>	<b>-33</b>	<b>-1.028</b>	<b>-116</b>	<b>-8.241</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2022</b>	<b>107</b>	<b>2.808</b>	<b>295</b>	<b>12</b>	<b>286</b>	<b>23</b>	<b>3.531</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2023</b>	<b>102</b>	<b>3.123</b>	<b>312</b>	<b>10</b>	<b>268</b>	<b>20</b>	<b>3.834</b>

(\*) voir annexe 16

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 220 millions EUR pour atteindre 3.531 millions EUR. Cette hausse est principalement due à la forte montée en puissance du déploiement de la fibre, le début de la consolidation et de la modernisation du réseau mobile soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité du Groupe.

Au 31 décembre 2023, la valeur comptable brute des immobilisations corporelles totalement amorties encore utilisés dont la majeure partie est liée aux équipements techniques et de réseau s'élève à 5.740 millions EUR

## Annexe 6. Locations

Le Groupe loue différents actifs qui incluent des bâtiments (bureaux, magasins, pièces techniques...), des sites pour le mobile (des infrastructures pour installer des équipements de communication mobile) et des véhicules (direction, utilitaire et vélos). Ces locations généralement ont des durées de contrat comprises entre 4 et 15 ans. La durée moyenne de location est de 9 ans.

La valeur nette comptable des actifs au titre du droit d'utilisation reconnu et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Total
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>135</b>	<b>89</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>274</b>
Nouveaux contrats	12	8	24	20	63
Dotation aux amortissements	-25	-30	-25	-4	-84
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	4	25	-1	-3	25
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>126</b>	<b>91</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>277</b>
Nouveaux contrats	40	10	37	16	103
Dotation aux amortissements	-27	-29	-26	-6	-88
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	-2	16	1	-1	16
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>137</b>	<b>89</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>308</b>

En 2022, deux nouveaux groupes d'actifs ont émergé : les vélos d'une part (dans la catégorie « véhicules ») et l'infrastructure cloud issue de notre partenariat avec HCL d'autre part (dans la catégorie « autres »). Les vélos (représentant 1% des chiffres de la flotte) sont des locations optionnelles pour les employés répondant à des critères spécifiques (comme opter pour une voiture de fonction électrique ou hybride).

En 2023, l'augmentation des nouveaux contrats de construction est due à la location de "Boreal", le bureau qui servira de siège au groupe pendant la transformation des "Towers". Ce contrat fait de 2023 une exception dans la tendance à la baisse des baux immobiliers d'une année sur l'autre. La percée des voitures électriques entraîne une augmentation significative du prix d'achat des nouveaux contrats de flotte.

### Partenariat avec HCL technologies

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

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR) pour l'infrastructure qui reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus. Au 31 décembre 2023, la valeur comptable de ces actifs est de 41 millions EUR (voir la note 5, "Équipement technique").

La nouvelle infrastructure cloud qui a été achetée par HCL (montant nominal de 18 millions en 2022 et 13 millions en 2023) et utilisée par elle dans le cadre du partenariat, a été qualifiée de contrat de location. Au 31 décembre 2023, la valeur comptable du droit d'utilisation est de 25 millions EUR et est repris dans "Autres" dans le tableau ci-dessus.

La valeur nette comptable des obligations locatives (reprises sous les dettes et emprunts portant intérêts) et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Sous-locations	Total
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>134</b>	<b>85</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>273</b>
Nouveaux contrats	12	8	24	20	0	63
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	4	21	0	-1	1	25
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements de capital	-25	-30	-25	-10	0	-90
Remboursements d'intérêts	-1	-1	0	0	0	-2
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>126</b>	<b>83</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>272</b>
Nouveaux contrats	40	10	37	15	0	103
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	-2	16	2	-1	0	16
Charge d'intérêts	3	3	1	0	0	7
Remboursements de capital	-26	-29	-26	-14	2	-93
Remboursements d'intérêts	-3	-2	-1	0	0	-5
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>138</b>	<b>82</b>	<b>53</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>298</b>
<b>Partie à court terme</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>90</b>
<b>Partie à long terme</b>	<b>111</b>	<b>57</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>208</b>

Il n'y a pas de paiements significatifs en 2023 relatifs aux locations dont la date de début de location est postérieure au 31 décembre 2023.

(en millions EUR)	2022	2023
<b>Montants reconnus dans le compte de résultats:</b>		
Amortissements	-84	-88
Charge d'intérêts	-2	-7
<b>Total</b>	<b>-86</b>	<b>-95</b>
<b>Montant total de location décaissé par le groupe</b>		
Remboursement d'obligations locatives (dans les flux de trésorerie de financement)	-90	-93
Charges d'intérêts (dans les flux de trésorerie opérationnels)	-2	-5
<b>Total</b>	<b>-92</b>	<b>-98</b>

Le tableau d'échéance des flux de trésorerie non actualisés attendus pour les dettes de location est présenté ci-dessous :

(en millions EUR)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029- 2048	Total
<b>Au 31 décembre 2022</b>								
Paiements de location non actualisés	86	50	40	30	19	13	41	277
<b>Au 31 décembre 2023</b>								
Paiements de location non actualisés		96	65	54	32	18	54	318

## Annexe 7. Coûts des contrats

Les coûts des contrats comprennent essentiellement l'actif relatif aux commissions liées à l'obtention de contrats postpaid. Ces coûts qui sont directement liés à des contrats sont supportés parce que le Groupe obtient le contrat et estime qu'ils seront recouvrés. Les coûts des contrats comprennent également les dépenses activées pour assurer le principe de correspondance avec les produits. Ces dépenses activées sont comptabilisées dans le compte de résultat au même rythme que la comptabilisation du produit correspondant.

Pour les commissions liées à l'obtention de contrats mobile prepaid, le Groupe applique la mesure de simplification prévue dans l'IFRS 15 qui autorise à prendre directement en charge les frais engagés en vue de l'obtention du contrat si la période d'étalement aurait été d'un an ou moins.

L'actif est différé linéairement sur 3 ans pour les contrats du segment résidentiel et sur 5 ans pour les contrats du marché d'entreprises. L'étalement de ces charges est comptabilisé par nature parmi les achats de matériel et de services liés à la vente.

Les mouvements sur les coûts des contrats en 2023 et 2022 sont les suivants :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Solde au 1er janvier</b>	<b>110</b>	<b>111</b>
Diminution / augmentation des actifs sur contrats relatifs aux contrats existants dans le bilan d'ouverture		
Evolution normale	-67	-68
Nouveaux coûts des contrats	67	68
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>111</b>	<b>111</b>

La quote-part du solde aux 31 décembre 2023 et 2022 des coûts des contrats différés à moins d'un an et celle différée à plus d'un an sont les suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Coûts des contrats</b>	<b>111</b>	<b>111</b>
Différé sur 12 mois	56	56
Différé sur plus de 12 mois	55	55

## Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées

### Annexe 8.1. Participations dans des filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Proximus S.A. et des filiales figurant dans le tableau ci-dessous (les pourcentages dans le tableau ci-dessous représentent le pourcentage de parts détenues par le groupe) :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2022	2023
Proximus SA de Droit Public	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0202.239.951	Belgique	Maison mère	
PXS Re	Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Connectimmo SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0477.931.965	Belgique	100%	100%
Proximus Media House (PmH)	Rue Carli 2 1140 Evere TVA BE 0875.092.626	Belgique	100%	100%
Telindus - ISIT BV	Krommewetering 7 3543 AP Utrecht TVA NL 30135115	Pays-Bas	100%	100%
Proximus Luxembourg SA	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange TVA LU 15605033	Luxembourg	100%	100%
Proximus ICT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0826.942.915	Belgique	100%	100%
Proximus Opal SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0861.585.672	Belgique	100%	100%
Be-Mobile SA	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle TVA BE 0881.959.533	Belgique	93%	93%
Mediamobile SA	Rue du Gouverneur Général Eboué 24 F-92130 Issy Les Moulineaux	France (3)	100%	0%
Flitsmeister BV	Landjuweel 24 3905 PG Veenendaal TVA NL 55408567	Pays-Bas	93%	93%
Cascador BV	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles VAT BE 0648 964 048	Belgique	100%	100%



Nom	Siège social	Pays d'établissement	2022	2023
ClearMedia SA	Merksemsesteenweg 148 2100 Deurne TVA BE 0831.425.897	Belgique	100%	100%
Davinsi Labs NV	Borsbeeksebrug 28/2verd 2600 Antwerpen TVA BE 0550.853.793	Belgique	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Mauritius Ltd	Chancery House 5th floor , Lislet, Geoffrey Street  Port Louis 1112-07	Ile Maurice (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services SA	Bld du Roi Albert II 27  1030 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Eichweisenring 11  70567 Stuttgart TVA DE 812.710.228	Allemagne (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford  Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 173, unit 41 32  3072 AP Rotterdam TVA NL 808.026.628.B01	Pays-Bas (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street  USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	C/O Tricor Singapore Pte Ltd  9 Raffles Place, #26-01 Singapore 048619	Singapour (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage  1069-211 Lisboa VAT PT 505.146.720	Portugal (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via della Moscova 3  20121 Milano TVA IT 13276650150	Italie (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Calle Salvatierra, 4, 2c  28034 Madrid	Espagne (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Gesellschaftsstrasse 27  3001 Bern TVA CHE-109.559.886	Suisse (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Wildpretmarkt 2-4  1010 Wien	Autriche (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30  411-14 Goteborg	Suède (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	#409 Raffine Higashi Ginza, 4-14  10-10 Shirokanedai 3-Chome, Minato-ku Tokyo 108-0071	Japon (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services China Ltd	5/F Manulife Place  348 Kwun Tong Road, Kowloon Hong Kong	Chine (1)	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2022	2023
Belgacom International Carrier Services Australia Pty Ltd	1 Margaret Street - Level 11 Sydney NSW 2000 Australie TVA AU93.604.062.900	Australie (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Dubai FZ-LLC	Dubai Internet City Premises 306 - Floor 03- Building 02 -PO box 502307 Dubai	Emirats Arabes Unis (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services South Africa Proprietary Ltd	Highveld Technopark 119 Witch-Hazel Avenue Highveld Technopark	Afrique du Sud (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Kenya Ltd	5th Floor, West Wing, ICEA Lion Center Riverside Park, PO Box 10643 00100 Nairobi	Kenya (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris TVA FR87.422.588.285	France (1)	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Malaysia	Level 6, Menara 1 Dutamas Solaris Dutamas, No. 1 Jalan Dutamas 1, 50480 Kuala Lumpur No. 202001015524 (1371844-D)	la Malaisie (1)	100%	100%
TeleSign Holdings Inc	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique	100%	100%
TeleSign Corporation	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique	100%	100%
TeleSign UK	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Mobile Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Doo	Tresnjnog cveta 1 11070 Novi Beograd	Serbie	100%	100%
TeleSign Netherlands B.V.	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	100%	100%
TeleSign Singapore Pte. Ltd.	1 Robinson Road, #17-00 AIA Tower Singapore (048542)	Singapour	100%	100%
TeleSign (Beijing) Technology Co., Ltd.	Office 1551, 15/F, Office Building A, Parkview Green, 9 Dongdaqiao Road, Chaoyang District Beijing 100020	Chine	100%	100%
Codit Holding BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 662.946.401	Belgique	100%	100%
Codit BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0471.349.823	Belgique	100%	100%
Codit Switzerland AG	The Circle 6 8058 Zurich VAT CHE-335.776.516	Suisse	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2022	2023
Codit Integration Ltd.	25 Cabot Square E14 4QZ London VAT GB 241.5781.10	Royaume Uni	100%	100%
Codit Managed Services BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0835.734.875	Belgique	100%	100%
CODIT Mare Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C55412	Malte	100%	100%
Codit Nederland B.V	Krommewetering 7 3543 AP Utrecht TVA NL 30246968	Pays-Bas	100%	100%
Votijnit Lda. (Codit Portugal)	Edificio LACS Anjos, Rua Febo Moniz, 27 1150-152 Lisboa NIPC 510.595.251	Portugal	100%	100%
Codit Software Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C64225	Malte	100%	100%
Codit France S.A.S.	18, Boulevard Maiesherbes 75008 Paris 08 VAT FR 0478.300.189	France	100%	100%
UMBRiO Holding BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen TVA NL 58566317	Pays-Bas	100%	100%
Mobile Vikings NV	Kempische Steenweg 309 - boîte1 3500 Hasselt TVA BE 0886.946.917	Belgique	100%	100%
Telesign Belgium	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0781.957.877	Belgique (2)	100%	100%
3M Digital Networks Private Limited (Mobtexting)	45/B, Subam Complex, 1st A Main 3rd Floor, Rear Wing, Sarakki Indl Layout, J P Nagar, Phase-3, Bengaluru, Karnataka 560 078 U72200KA2012PTCO66750	Inde  (1) (2)	100%	100%
Proximus Ada	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0781.848.902	Belgique (2)	100%	100%
Doktr	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0787.949.212	Belgique (2)	80%	80%
Proximus Luxembourg Infrastructure	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange TVA LU 34353281	Luxembourg  (2)	100%	100%
Proximus d.o.o	Tresnjnog Cveta 1/9 Beograd-Novi Beograd	Serbie (4)		100%
BICS South Korea LLC	#401, 4F, 23 Jong-ro 12-gil (Gwancheol-dong), Jongno-gu, Seoul	Corée du Sud (4)		100%
Telesign Colombia S.A.S	Cr71 B N°49 A27- Sec 2 Bogota DC Tax ID 9016318595	Colombie  (4)		100%

(1) Entreprise faisant partie du Group

(2) Entité créée/acquise en 2022

(3) Entreprise liquidée en 2023

(4) Entité créée en 2023

## Annexe 8.2. Participation dans entreprises communes

Le Groupe a une entreprise commune significative, MWingz située Bld Simon Bolivar 34 à 1000 Bruxelles (TVA : BE0738.987.372). En novembre 2019, Proximus et Orange sont entrés dans un partenariat stratégique afin de partager une partie des réseaux d'accès mobiles. Le réseau d'accès mobile partagé est planifié, construit et exploité par cette entreprise commune et détenue à 50/50 par Proximus et Orange Belgium. L'entreprise commune a commencé à délivrer ses services à ses actionnaires en avril 2020.

L'accord est basé sur les principes suivants :

- Les opérateurs se partagent le contrôle de cette entreprise commune, c'est-à-dire que les décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties
- MWingz délivre exclusivement ses services à ses sociétés mères.

Dans ses comptes consolidés, le Groupe intègre MWingz comme une entreprise commune et reconnaît sa quote-part dans les actifs et les passifs ainsi que sa quote-part dans les coûts envers les tiers, sur base de sa quote-part détenue. Les revenus des ventes de l'entreprise commune à Proximus et Orange Belgium sont éliminés.

## Annexe 8.3. Participation dans des co-entreprises et entreprises associées

(EUR million)	2022	2023
Valeur comptable	43	90
Résultat des activités poursuivies	-20	-30

Les participations dans les co-entreprises et entreprises associées sont les suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2022	2023
<b>Entreprises associées</b>				
Belgian Mobile ID SA/NV	Markiesstraat 1 1000 Brussel VAT BE 541.659.084	Belgique (2)	15%	15%
Synductis CV	Brusselsesteenweg 199 9090 Melle VAT BE 502.445.845	Belgique (2)	17%	17%
Experience @ work CVBA	Minderbroedersgang 12 2800 Mechelen VAT BE 627.819.632	Belgique	30%	30%
Tessares SA/NV	Avenue Jean Monnet 1 1348 Ottignies-Louvain-la-Neuve VAT BE 600.810.278	Belgique	23%	23%
Co.station Belgium NV	Sinter-Goedeleplein 5 1000 Brussel VAT BE 599.786.434	Belgique (3)	20%	0%
Fiberklaar Midco BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.489.106	Belgique	50%	50%
Fiberklaar BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.540.475	Belgique	50%	50%
aug.e NV (former I.Leco NV)	Berkenlaan 8C 1831 Machelen VAT BE 471.967.356	Belgique	38%	48%
Belgian Parking Register NV	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle VAT BE 0778.406.687	Belgique	50%	50%
Ads&Data	Harenseseenweg 226 1800 Vilvoorde VAT BE 0809.309.701	Belgique (2)	11%	11%
Glasfaser Ostbelgien	Klötzerbahn 24 4700 Eupen VAT BE 0791.811.295	Belgique (1)	50%	50%
FTI NV (Flanders Technology&Innovation)	Green Energy Park Research Park 160 1731 Zellik VAT BE 11003.648.706	Belgique (4)		11%
Clarence S.A.	202, Z.A.E.Wolser F. 3290 Bettembourg VAT LU 35.288.286	Luxembourg (4)		40%
<b>Co-entreprises</b>				
Unifiber Midco SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.814.647 RPR/RPM	Belgique	50%	50%
Unifiber SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.870.372 RPR/RPM	Belgique	50%	50%

(1) Entité créée en 2022

(2) Influence significative car Proximus a un membre au sein du Conseil d'administration

(3) Entreprise liquidée en 2023

(4) Entité créée en 2023

Fiberklaar a été co-crée en mars 2021 avec EQT Infrastructure pour accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre. Fiberklaar travaille à la conception, à la construction, à la maintenance et à la mise à niveau du réseau de fibre optique dans toute la région afin d'accélérer la connectivité par fibre optique super rapide et stable en Flandre. L'objectif de Fiberklaar est de connecter 1,5 million de foyers et d'entreprises en Flandre d'ici 2028. Proximus détient 49,66% de Fiberklaar. La société est une entreprise associée conformément à la norme IAS 28.

Unifiber a été co-crée en juillet 2021 avec Eurofiber pour accélérer la mise en place de la fibre en Wallonie. Unifiber travaille à la conception, à la construction, à la maintenance et à la mise à niveau du réseau de fibre optique dans toute la région afin d'accélérer la connectivité par fibre optique super rapide et stable en Wallonie. L'objectif d'Unifiber est de connecter 0,6 million de foyers et d'entreprises en Wallonie d'ici 2028. Proximus détient 49,99% d'Unifiber. La société est une co-entreprise conformément à la norme IAS 28.

En septembre 2022, Proximus a co-crée "Glasfaser Ostbelgien" ou GO Fiber, un partenariat public-privé avec la Communauté germanophone et Ethias. Son objectif est de connecter la quasi-totalité des 40.000 foyers et entreprises de cette région, y compris dans les "zones blanches". Proximus détient 49,96% de Glasfaser Ostbelgien. La société est une entreprise associée conformément à la norme IAS 28.

Passifs éventuels et engagements en relation avec les coentreprises et les entreprises associées du déploiement de la fibre (Fiberklaar, Unifiber et Glasfaser Ostbelgien) :

#### **Imposés aux entités dans la fibre**

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

#### **Imposés aux actionnaires des entités dans la fibre**

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

Les mouvements des valeurs de participations sont les suivants:

(en millions EUR)	Unifiber SA	Fiberklaar BV	Autres associés	Total
Valeur comptable				
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>34</b>
Placements de trésorerie	0	30	-1	29
Bénéfice de l'année	-7	-13	0	-20
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>2</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>43</b>
Placements de trésorerie	15	60	2	77
Perte de l'année	-7	-21	-2	-30
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>11</b>	<b>77</b>	<b>2</b>	<b>90</b>

Résumé des principaux postes du bilan, résultat, capitaux propres des entreprises associées et co-entreprises significatives :

(en millions EUR)	Unifiber		Fiberklaar	
	2022	2023	2022	2023
<b>Actifs non courants</b>	<b>54</b>	<b>188</b>	<b>223</b>	<b>492</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>31</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	14	32	26
<b>Total de l'actif</b>	<b>86</b>	<b>214</b>	<b>256</b>	<b>523</b>
<b>CAPITAUX</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>88</b>	<b>180</b>
<b>Dettes à long terme</b>	<b>57</b>	<b>153</b>	<b>120</b>	<b>290</b>
Dettes portant intérêts	57	151	120	290
<b>Dettes à court terme</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX</b>	<b>86</b>	<b>214</b>	<b>256</b>	<b>523</b>
Revenus totaux	0	1	1	2
Charges opérationnelles totales avant amortissements	-3	-4	-11	-15
Amortissements	0	-1	-1	-1
Produits financiers	0	1	0	3
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti	-5	-18	-4	-18
Bénéfice ou perte des activités poursuivies	-8	-21	-16	-28
<b>Résultat global total</b>	<b>-8</b>	<b>-21</b>	<b>-16</b>	<b>-28</b>
% de participation	50%	50%	50%	50%
Part détenue dans les capitaux propres	5	13	44	90
Harmonisation et retraitement	-3	-2	-5	-12
<b>Valeur comptable</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>77</b>

## Annexe 8.4. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

### Sociétés constituées en 2023

#### Clarence

Clarence est une co-entreprise entre Proximus et LuxConnect dont l'objectif est de créer une solution cloud souveraine et déconnectée.

### Acquisitions et cessions de 2023

#### EDPNET

En mars 2023, Proximus a acquis les activités et les actifs des sociétés belge et néerlandaise EDPNET. Immédiatement après cette acquisition, l'Autorité belge de la concurrence (BCA) a informé Proximus de l'ouverture d'une enquête ex officio sur un éventuel abus de position dominante de Proximus par le biais de l'acquisition. Proximus, qui contestait les allégations d'abus de position dominante, a coopéré de bonne foi avec les enquêteurs de la BCA. Finalement, pour éviter une longue procédure, Proximus et Citymesh ont conclu en novembre 2023 un accord en vertu duquel Proximus a cédé EDPNET Belgium à Citymesh. Suite à cet accord, la BCA a mis fin à sa procédure d'abus de position dominante. L'appel déposé par Citymesh contre la cession d'EDPNET à Proximus a été clôturé.

### Acquisitions en cours de 2023 ayant une forte probabilité de finalisation en 2024

#### Route Mobile

Le Groupe Proximus a signé un accord définitif pour acquérir, par l'intermédiaire de Proximus Opal, une participation de ~58% dans Route Mobile, une entreprise mondiale spécialisée dans les services CPaaS, cotée sur NSE et BSE en Inde, avec une capitalisation boursière de 1,1 milliard d'euros. Dans le cadre de cet accord, certains des actionnaires fondateurs de Route Mobile réinvestiront dans une participation minoritaire dans Proximus Opal, une filiale du Groupe Proximus et la société holding de Telesign, la filiale américaine de Proximus. En s'appuyant sur les forces combinées de Route Mobile et de Telesign, le Groupe s'apprête à devenir l'un des leaders mondiaux dans les domaines des communications numériques (CPaaS) et de l'identité numérique.

Plus spécifiquement :

- Le Groupe Proximus va acquérir 57,56% des actions (sur une base entièrement diluée) de Route Mobile par l'intermédiaire de Proximus Opal, pour un montant initial de 59,224 millions INR (~643,0 millions EUR) au prix de 1,626.40 INR par action.
- L'acquisition de la majorité des actions de Route Mobile déclenchera, conformément à la réglementation indienne, une offre publique d'achat obligatoire (OPA) portant sur un maximum de 26 % du total des actions en circulation de Route Mobile, au même prix par action. En fonction de l'issue de l'OPA, la participation détenue par Proximus Opal pourrait encore augmenter pour atteindre environ 75 % des actions de Route Mobile. Si l'OPA est pleinement suivie, la participation pourrait atteindre environ 84 %, mais comme le régulateur indien SEBI prescrit un seuil minimum de 25 % d'actionariat public pour toutes les sociétés cotées en bourse, Proximus Opal devrait revendre sa participation pour revenir à 75 % dans un délai de 12 mois.

Le montant total de la contrepartie en espèces pour cette partie de l'opération sera déterminé par le nombre effectif de titres acquis lors de l'OPA. L'acquisition de la participation majoritaire dans Route Mobile et de l'OPA sera suivie d'un réinvestissement de 299,6 millions EUR par certains des actionnaires fondateurs de Route Mobile, pour un maximum de 14,5 % des actions de Proximus Opal. Compte tenu du réinvestissement, la contrepartie nette en espèces pour Proximus avant OPA s'élève à 343,4 millions EUR.

L'accord reste subordonné à la réalisation des conditions prévues dans l'accord, y compris l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust et la réalisation de l'offre publique d'achat obligatoire sur certaines actions de Route Mobile. Proximus prévoit de conclure la transaction au cours du premier semestre 2024.



## **Sociétés créées en 2022**

### **Proximus ADA**

En mars 2022, Proximus a créé la filiale à 100% Ada, un centre d'innovation et d'expertise dédié à l'intelligence artificielle et à la cybersécurité. L'entité a démarré ses activités en avril 2022. Proximus Ada employait environ 52 experts en intelligence artificielle et en cybersécurité au 31 décembre 2022.

### **Doktr**

Le 1er juillet 2022, Proximus a transféré les activités liées à l'application Doktr à cette nouvelle société, Doktr SRL. Doktr vise à devenir une partie intégrante de l'offre de soins de santé, en facilitant les consultations vidéo de manière accessible, sécurisée et conviviale.

### **Glasfaser Ostbelgien**

Voir Annexe 8.3.

## **Acquisitions de 2022**

### **BICS-3m Digital Networks Pvt Ltd**

BICS a acquis 100% des actions de la plate-forme de service de communication (CPaaS), 3m Digital Networks Pvt Ltd, un facilitateur de communications internationales, par sa filiale singapourienne en propriété exclusive. L'acquisition élargit le portefeuille de BICS dans la gamme de solutions de communication native du cloud, cela comprend la gestion vocale par IA, la messagerie multicanale et des services d'analyse avancés.

## Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur

Aux 31 décembre 2023 et 2022, le Groupe détenait des autres participations dans des sociétés non cotées dont la juste valeur totale était inférieure à 1 million EUR en 2022 et 3 millions EUR en 2023.

Ces participations sont classées lors de leur comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global étant donné que ces instruments ne sont pas détenus dans des buts spéculatifs mais dans une optique stratégique à long-terme.

## Annexe 10. Impôts sur le résultat

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Amortissement accéléré	-40	-37
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-20	-18
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-8	-10
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-52	-51
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-7	-8
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	-19	-37
Imposition différée sur actifs sur contrats et sur les coûts de contrats	-61	-69
<b>Latences fiscales passives brutes</b>	<b>-209</b>	<b>-229</b>
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	11	11
Provisions pour risques et charges	11	12
Autres	10	13
<b>Latences fiscales actives brutes</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :</b>		
Latences fiscales passives nettes	-181	-197
Latences fiscales actives nettes	5	4

Les mouvements en 2023 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants  
(en millions EUR)

<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>-176</b>
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	-7
Augmentations reconnues via le compte de résultats	-10
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>-193</b>

La charge d'impôt différé de 2023 dans le compte de résultat est principalement la conséquence de l'augmentation des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat, de l'augmentation des produits des contrats avec les clients (IFRS 15) et de la réévaluation à la valeur de marché des instruments financiers. Cette charge est partiellement compensée par la diminution de l'impôt différé sur les différences temporaires.

L'imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels concernent essentiellement l'élimination du gain résultant des ventes à la juste valeur d'actifs immobilisés entre sociétés du Groupe.

Les pertes des filiales déficitaires depuis plusieurs années n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'actifs d'impôts différés. Les pertes fiscales cumulées et autres actifs reportés disponibles pour ces sociétés s'élèvent à 46 millions EUR au 31 décembre 2023 (22 millions EUR en 2022) dont 41 millions n'ont pas de date d'expiration. L'utilisation des pertes fiscales belges reportées est limitée à 1 million par an et à 70 % pour l'excédent au cours de la même année. La compensation des pertes fiscales américaines est généralement limitée à 80 % du revenu imposable

Les produits/(charges) d'impôts différés dans le compte de résultats concernent les éléments suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2022	2023
Amortissements accélérés	5	3
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	14	2
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	0	-3
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	0	-1
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	-1	0
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	7	-5
Pertes fiscales récupérables	-3	0
Actifs sur contrats et coûts des contrats	-5	-8
Autres	7	2
<b>Charges d'impôts différés de l'année</b>	<b>25</b>	<b>-10</b>

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-153	-94
Impôts différés sur le résultat	25	-10
<b>Impôt sur le résultat comptabilisé dans le compte de résultats</b>	<b>-128</b>	<b>-104</b>

La réconciliation entre la charge d'impôts sur le bénéfice avant impôts au taux d'imposition statutaire et la charge d'impôts sur le résultat au taux effectif d'imposition sur le résultat du Groupe pour chacun des deux exercices clôturés se présente comme suit :

(en millions EUR)	2022	2023
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>578</b>	<b>461</b>
Au taux d'imposition statutaire belge de 25%	145	115
Taux d'imposition plus faible des autres pays	1	2
Bénéfice non taxable	-24	-27
Dépenses non déductibles	5	11
Pertes non déductibles des coentreprises et des entreprises associées	8	7
Autres	-5	-4
<b>Charge d'impôts sur le résultat</b>	<b>128</b>	<b>104</b>
<b>Taux effectif d'imposition sur le résultat</b>	<b>22.22%</b>	<b>22.61%</b>

Le taux effectif d'imposition en 2023 s'élève à 22,61% et est supérieur au taux effectif de 2022 qui s'élevait à 22,22%.

Les bénéfiques non taxables des sociétés du Groupe résultent essentiellement de l'application des principes généraux des lois fiscales comme des déductions pour revenus de brevets applicables en Belgique.

## Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

(en millions EUR)	2022	2023
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	116	82
Plans à prestations définies de pensions complémentaires dette nette / (actif net)	-140	-187
Autres plans de pension	1	1
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	295	293
<b>Actif net comptabilisé au bilan</b>	<b>140</b>	<b>187</b>
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>413</b>	<b>377</b>
Dette nette (court terme)	52	40
Dette nette (long terme)	361	337

Le calcul de la dette nette repose sur les hypothèses établies à la date du bilan. Les hypothèses utilisées dans les différents plans sont déterminées à la fois sur la base de facteurs macroéconomiques et de caractéristiques spécifiques à chacun des plans, de la durée de ces plans et de la population bénéficiaire.

Le taux d'actualisation employé dans l'évaluation des plans de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat se réfère au taux du marché des obligations d'entreprises de haute qualité de l'Eurozone pour des périodes de durée correspondantes aux différents plans.

### Annexe 11.1. Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre des programmes de restructuration

Les indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles reprises dans cette annexe concernent les programmes de restructuration du personnel. Aucun actif n'est constitué pour couvrir ces indemnités.

En 2016, le Groupe a implémenté un plan de départ volontaire anticipé qui permet de quitter anticipativement à l'âge de 60 (ou 58 pour un petit groupe). Pour certains participants à ce plan de départ anticipé, des indemnités sont payées à partir de 60 ans jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Pour ceux qui entrent dans le plan avant l'âge de 60 et qui doivent encore prêter des services jusqu'à 60 ans, le coût du plan est reconnu sur la période de services encore à prêter entre le moment de l'entrée dans le programme et les 60 ans. Les coûts évoluent avec l'index et le taux d'actualisation. La rotation du personnel est estimée comme nulle.

En 2019, Proximus a lancé son plan de transformation Fit for Purpose (FFP). Une analyse basée sur les futurs défis de l'entreprise a permis d'identifier les domaines d'activité qui sont soit modifiés, soit en voie de disparition. La provision pour indemnités de fin de contrat a été entièrement comptabilisée à la suite d'une communication détaillée et formelle aux personnes concernées par le plan et parce

que ces indemnités n'étaient pas conditionnées à des prestations de services futurs. La provision comprend toutes les indemnités qui sont payées aux participants soit lors de leur démission, soit jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Les provisions comprennent également les coûts d'outplacement. Les coûts de recyclage et d'amélioration des compétences des employés ne sont pas inclus dans la provision. La partie à long terme de la provision concerne les paiements à effectuer à plus d'un an (essentiellement jusqu'à la date d'entrée en pension). Les montants évoluent avec l'index et le taux d'actualisation. La rotation du personnel est estimée comme nulle. En 2022, le passif pour les indemnités de fin de contrat a également été mise-à-jour pour refléter le fait que Proximus ne peut de facto plus éviter d'offrir certains avantages à des employés dans les programmes existants. La provision a été augmentée de 22 millions EUR en 2022.

Toute revalorisation ultérieure de la dette pour indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Obligation au titre des prestations définies	116	82
<b>Obligation non couverte par les actifs des plans</b>	<b>116</b>	<b>82</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

	Au 31 décembre	
	2022	2023
En début d'exercice	140	116
Charge (produit) total de la période	22	2
Contribution aux participants	-46	-35
<b>En fin d'exercice</b>	<b>116</b>	<b>82</b>

La dette d'indemnité de fin de contrat et de compensations additionnelles a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	2022	2023
Taux d'actualisation	3.20%	3.20%
Inflation future des prix	3.00%	2.60%

## Analyse de sensibilité

Une augmentation ou diminution de 0,5% du taux effectif d'actualisation génère une variation de la dette d'approximativement 1 millions EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 21 millions EUR en 2024 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles. Les paiements en 2023 s'élevaient à 35 millions EUR.

## Annexe 11.2. Plan à cotisations définies et plan à prestations définies de pensions complémentaires

### Plans à prestations définies de pensions complémentaires pour Proximus SA et certaines filiales

Proximus SA et certaines de ses filiales belges ont des plans communs de pensions complémentaires pour leurs collaborateurs. Ces plans procurent des droits de pension pour les services prestés à compter du 1er janvier 1997 au plus tôt. Ils offrent des avantages basés sur le salaire et les années de service. Un fonds de pension géré séparément a été créé à cette fin en 1998.

La méthode de financement a pour but de financer la valeur actuelle des obligations futures de pensions (obligations au titre de prestations définies - DBO) liées au nombre d'années de service déjà prestées dans la société et prenant en compte les futures hausses de salaires. La méthode de financement découle des calculs suivant l'IAS 19. La contribution annuelle s'élève à la somme des coûts de services rendus, l'intérêt net (intérêt sur le DBO moins le rendement attendu des actifs) et l'amortissement de la différence des actifs et du DBO excédant 10% du montant le plus élevé entre le DBO et les actifs du plan. Il en découle que le montant contribué pourrait différer de celui reconnu dans le compte de résultats.

Aux 31 décembre 2023, les actifs du fonds de pension excédaient le minimum requis par les régulateurs du secteur des pensions, à savoir la provision technique. Les provisions techniques représentent le montant nécessaire pour garantir l'équilibre à court et à long terme du fonds de pension. Il est constitué des droits acquis augmentés d'une marge de sécurité afin de garantir la durabilité du financement des pensions. Les droits acquis représentent la valeur actuelle des avantages accumulés au cours des années de service prestées dans la société et du niveau de salaire actuel. Ils sont calculés conformément aux règles relatives aux pensions et à la législation régissant les hypothèses actuarielles.

Comme pour la plupart des autres plans à prestations définies, les coûts de pensions peuvent être influencés (positivement ou négativement) par des paramètres tels que les taux d'intérêts, les hausses de salaires futures et l'inflation. Ces risques ne sont pas inhabituels pour des plans à prestations définies.

Pour le plan de pension complémentaire à prestations définies, les évaluations actuarielles ont été effectuées au 31 décembre par des actuaires externes indépendants. La valeur actuelle et le coût des prestations de l'année et du passé sont calculés sur base de la méthode des unités de crédit projetées.

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Obligation au titre des prestations définies	716	785
Actifs des plans à la juste valeur	-857	-971
Déficit / (surplus)	-140	-187

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2022	2023
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	45
Charges d'intérêts nettes	-1	-6
<b>Reconnu via le compte de résultats</b>	<b>50</b>	<b>39</b>
<b>Réévaluations</b>		
(Gains) / pertes actuariels résultant de changement dans les hypothèses financières	-192	-19
(Gains) / pertes actuariels résultant de changements dans les hypothèses démographiques	20	0
(Gains) / pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience	22	38
(Gains) / pertes actuariels liés au rendement des actifs, à l'exclusion des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	88	-69
<b>Reconnu via les autres éléments du résultat global</b>	<b>-61</b>	<b>-50</b>
<b>Total</b>	<b>-11</b>	<b>-12</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)		
	2022	2023
En début d'exercice	-79	-140
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	50	39
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	-61	-50
Contributions versées	-50	-35
<b>Déficit net/ (Surplus net)</b>	<b>-140</b>	<b>-187</b>

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
En début d'exercice	904	857
Produits d'intérêts	10	30
Rendement des actifs, en dehors des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	-88	69
Contributions versées	50	35
Coûts et paiements de prestations	-19	-20
<b>En fin d'exercice</b>	<b>857</b>	<b>971</b>

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
En début d'exercice	825	716
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	45
Charges d'intérêts	9	24
Coûts et paiements de prestations	-19	-20
Pertes/ (gains) actuarielles	-150	19
<b>En fin d'exercice</b>	<b>716</b>	<b>785</b>

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	2022	2023
Taux d'actualisation	3.50%	3.30%
Inflation future des prix	3.00%	2.60%
Augmentation future nominale des salaires	4,15%-4,25%	3,10%-3,85%
Augmentation future nominale des barèmes	4,00%-4,15%	3,60%-3,75%
Mortalité	BE Prospective IA/BE	BE Prospective IA/BE

La rotation du personnel est prise en compte dans le calcul de l'obligation de pension. Pour le personnel statutaire, elle est estimée comme nulle et pour les employés contractuels il est tenu compte d'un taux dégressif avec l'âge.

La détermination de la dette relative aux pensions est basée sur la meilleure estimation par le Groupe des hypothèses financières et démographiques. Ces hypothèses font l'objet d'une révision annuelle.

La durée de l'obligation est de 13,36 ans.

## Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles significatives dans les calculs relatifs aux obligations liées aux plans à prestations définies sont le taux d'actualisation, l'inflation et le taux réel de hausse salariale. L'analyse de sensibilité a été établie sur base de variations réalistes de ces hypothèses, l'analyse étant effectuée pour chacune des hypothèses prise isolément, c'est-à-dire en maintenant les autres constantes.

On s'attend à ce que, compte tenu des incertitudes actuelles sur le marché, le niveau du taux d'actualisation reste comparable en 2024 et que l'inflation évoluera légèrement mais restera relativement élevée pendant une période relativement longue.

Si le taux d'actualisation augmente (diminue) de 0,5%, l'impact estimé sur les obligations au titre des prestations définies serait une diminution (augmentation) de l'ordre de 6% à 7%.

Si l'inflation augmente (ou diminue) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (ou diminuerait) d'environ 3%.

Si la hausse réelle du salaire augmentait (ou diminuait) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (diminuerait) de l'ordre de 5% à 6%.



## Actifs des plans

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Instruments de capitaux propres	48.2%	49.9%
Titres à revenus fixes	36.2%	35.8%
Obligations convertibles	4.8%	4.5%
Autres (infrastructure, fonds privés d'investissements, dépôts assurance)	10.8%	9.8%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant:

(en millions EUR)		
	2022	2023
Rendement réel des actifs des plans	-79	100

La stratégie d'investissement du fonds de pension est définie de manière à optimiser le rendement sur les investissements et cela dans les limites strictes du contrôle des risques et en tenant compte du profil des obligations de pensions. La durée relativement longue des obligations de pensions (13,36 ans) permet l'allocation d'une partie raisonnable du portefeuille en actions. Au cours des cinq dernières années, le fonds de pension a significativement augmenté la diversification de ses investissements au travers des classes d'actifs, régions et devises, en vue de réduire son risque global et améliorer son rendement attendu.

Fin 2023, le portefeuille était investi pour environ 49,9% en actions cotées (européennes, américaines et marchés émergents), environ 35,8% en titres à revenus fixes (obligations d'état, obligations d'entreprises et prêts senior) et 4,5% en obligations convertibles (Monde ex Etats Unis), le solde étant investi en biens d'infrastructure européens, actions privées mondiales et en immobilier européen non coté. La réalisation des investissements est confiée à des gestionnaires d'actifs spécialisés.

Les investissements sont presque intégralement réalisés via des fonds communs de placements. Les investissements directs représentent moins de 1% des actifs. Virtuellement tous les instruments en actions, titres à revenus fixes et obligations convertibles sont cotés sur des marchés actifs. Le reste des actifs représentant moins de 10% du portefeuille n'est pas coté. Le fonds de pension n'investit pas directement dans des actions ou obligations de Proximus, néanmoins il n'est pas exclu que des actions ou obligations Proximus soient détenues par les fonds communs de placements dans lesquels le fonds de pension investit.

Le fonds de pension de Proximus a adopté une approche proactive dans la prise en compte des critères ESG de responsabilité sociétale dans sa politique d'investissements. Etant donné que presque tous les investissements se font au travers de fonds communs de placements gérés par des gestionnaires externes, cette approche entraîne un dialogue permanent avec les gestionnaires. Ils sont invités à prendre en compte ces critères.

Le Groupe prévoit de verser un montant de 33 millions EUR à ce régime à prestations définies en 2024.

## Autres plans

Le Groupe opère un autre plan à prestations définies d'amplitude limitée, un DBO de EUR 6 millions et des actifs du plan de EUR 5 millions ce qui résulte en obligation nette de EUR 1 million.

Le Groupe possède quelques plans basés sur les cotisations pour certains employés. Pour les plans qui sont opérés à l'étranger, le Groupe n'offre aucune garantie de rendement minimal sur les cotisations. Pour ceux opérés en Belgique un rendement garanti est prévu.

Tous les plans (opérés en Belgique et à l'étranger, ouverts et fermés) ne sont pas matériels au niveau du Groupe et ne présentent pas de dette significative pour le Groupe.

### Annexe 11.3. Avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions

Traditionnellement, le Groupe accorde à son personnel retraité des avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions sous la forme d'une allocation d'aide socio culturelle, de tickets de train et d'autres avantages sociaux incluant l'hospitalisation. Aucun actif n'est constitué pour ces avantages.

Le plan hospitalisation est basé sur un montant indexé par personne.

(en millions EUR)	2022	2023
Obligation au titre des prestations définies	295	293
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>295</b>	<b>293</b>

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2022	2023
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4	3
Charges d'intérêts	3	10
<b>Reconnu via le compte de résultats</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
<b>Réévaluations</b>		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	-61	1
Impact des ajustements liés à l'expérience	-3	-1
<b>Reconnu via les autres éléments du résultat global</b>	<b>-63</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>-56</b>	<b>13</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
En début d'exercice	365	295
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	7	13
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	-63	0
Contribution aux participants	-14	-15
<b>En fin d'exercice</b>	<b>295</b>	<b>293</b>

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

	Au 31 décembre	
	2022	2023
Taux d'actualisation	3.50%	3.30%
Tendance future des coûts (index inclus)	3.00%	2.60%
Mortalité	BE Prospective IA/BE	BE Prospective IA/BE

La détermination de la dette relative aux engagements pour les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions est basée sur la meilleure estimation par le Groupe des hypothèses financières et démographiques et qui font l'objet d'une révision annuelle.

La durée de l'obligation est de 11,88 ans.

### Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles significatives entrant en ligne de compte dans les calculs relatifs aux obligations liées aux plans à prestations définies sont le taux d'actualisation, l'inflation, le taux réel de hausse et la mortalité. L'analyse de sensibilité a été réalisée sur base de variations possibles raisonnables d'hypothèses, en maintenant les autres constantes.

Une augmentation (diminution) de 0,5% du taux d'actualisation entraînerait une diminution (augmentation) de l'obligation de l'ordre de 6%.

Si la tendance future des coûts augmente (diminue) de 0,5%, l'obligation augmenterait (diminuerait) dans un ordre de grandeur de 6%.

Si une correction de 1 an était appliquée sur les tables de mortalité, l'obligation changerait d'environ 4%.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 16 millions EUR en 2024 pour ces plans.

### Annexe 11.4. Autres dettes

Le Groupe participe à un plan d'Etat à prestations définies. Le 31 décembre 2003, Proximus a transféré à l'Etat belge ses obligations de pension légale pour le personnel statutaire et leurs survivants à l'Etat belge moyennant le paiement de 5 milliards EUR à ce dernier. Le transfert de la dette de pension statutaire à l'Etat belge en 2003 était assorti d'une augmentation de la cotisation de sécurité sociale pour les employés statutaires à partir de 2004 et comprenait un mécanisme de compensation annuelle pour absorber certaines hausses ou baisses des obligations de l'Etat belge résultant d'actions entreprises par Proximus. A la suite d'un changement de loi (Loi Programme du 25 décembre 2017), à partir de 2018, ce mécanisme de compensation s'est arrêté pour l'Etat belge.

## Annexe 12. Autres actifs non courants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2022	2023
Autres produits dérivés	32.1	83	71
Autres actifs financiers au coût amorti		16	21
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>92</b>

Les autres produits dérivés concernent essentiellement

- Un swap de taux d'intérêt à départ différé sur 10 ans, d'un montant notionnel de 500 millions EUR, conclu en février 2022 pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à des transactions prévues hautement probables, à savoir une obligation à 10 ans devant être émise en avril 2025. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap. La juste valeur de cet instrument financier s'élevait à 58 millions EUR au 31 décembre 2023 et à 83 millions EUR fin 2022.
- Le Groupe a conclu un « swaption à collar zéro » en 2023 pour protéger la valeur du swap de taux d'intérêt conclu en couverture du risque de fluctuations du taux d'intérêt relatif à l'obligation devant être émise en 2025. La juste valeur de cet instrument financier s'élevait à 13 millions EUR au 31 décembre 2023.

Les autres actifs comprennent les garanties en numéraire à long terme et les créances non commerciales à long terme.

## Annexe 13. Stocks

(en millions EUR)	Au 31 décembre					
	2022			2023		
	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net
Matières premières, consommables et pièces de rechange	62	-6	56	55	-6	48
En-cours de fabrication et produits finis	23	0	23	21	0	21
Marchandises	111	-3	108	95	-5	89
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>-9</b>	<b>187</b>	<b>171</b>	<b>-12</b>	<b>159</b>

Les matières premières, consommables et pièces de rechange sont principalement des matériaux pour le réseau gigabit, comme les câbles et les outils d'installation.

Les travaux en cours et les produits finis contiennent principalement des projets qui ne sont pas encore achevés.

Les biens achetés pour la revente sont des terminaux (CPE ou « customer premises equipment ») comme des smartphones ou tablettes et leurs accessoires (43%), des équipements pour l'internet et la TV à domicile (décodeurs (13%), modems (23%), TV (2%)), ICT (11%), terminaux (5%) et PABX (3%).

## Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats

### 14.1 Créances commerciales

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Créances commerciales</b>	<b>938</b>	<b>866</b>
Créances commerciales - montant brut	1.025	952
Prov. pour pertes de valeur	-87	-86

Les créances commerciales représentent des montants dus par les clients pour la vente de biens et les prestations de service dans le cadre des activités ordinaires. La plupart des créances commerciales ne sont pas porteuses d'intérêts et ont généralement une échéance de 30 à 90 jours. Pour TeleSign la plupart des clients ont une échéance à 30 jours, et pour quelques exceptions à 60 jours. La maturité des créances commerciales du segment International Carrier Services (ICS) est cependant plus longue, car la plus grande partie de ses créances porte sur d'autres opérateurs de télécommunications. Etant donné la nature bilatérale du business BICS, la pratique de la compensation est assez commune mais la procédure peut s'avérer assez longue. Les accords de compensation ne sont pas des droits juridiquement exécutoires.

L'activité de BICS étant assez volatile, il convient de considérer, lors de l'analyse des variations de la trésorerie, les variances liées aux créances et aux dettes commerciales conjointement.

Pour le segment Domestic, des compensations de paiements sont également effectuées avec d'autres opérateurs de télécommunications.

Pour les années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2023, le Groupe a reçu des garanties bancaires et des garanties de sociétés parentes pour un montant de 7 millions EUR (2 millions EUR en 2022) en gage de paiement des factures ouvertes.

### 14.2. Actifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Actifs sur contrats - montant brut</b>	<b>145</b>	<b>176</b>
Réglé dans les 12 mois de la période de reporting	104	127
Réglé au-delà de 12 mois de la période de reporting	40	49
Prov. pour pertes de valeur	-8	-10
<b>Actifs sur contrats - montant net</b>	<b>137</b>	<b>167</b>

L'évolution du montant brut des actifs sur contrats au cours de l'exercice s'explique de la façon suivante :

(en millions EUR)	2022	2023
<b>Solde au 1 janvier</b>	<b>127</b>	<b>145</b>
Diminution des actifs sur contrats relatifs à des contrats existants dans le bilan d'ouverture	-143	-165
Evolution normale	-122	-142
Résiliation	-21	-23
Nouveaux actifs sur contrats	161	197
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>145</b>	<b>176</b>

Les actifs sur contrats sont principalement générés par des contrats contenant des offres conjointes de téléphonie mobile et fixe avec un appareil subventionné et des services à fournir sur une période de 24 mois. (voir note 2). L'augmentation du solde des actifs sur contrats par rapport à 2022 est principalement due à l'augmentation du nombre de contrats de Proximus SA en cours à la fin de 2023, ainsi qu'à l'augmentation du prix des appareils inclus dans les offres.

### 14.3. Provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats

Le Groupe applique l'approche simplifiée de l'IFRS 9 pour l'estimation des pertes de crédit attendues. Cette approche se base sur les pertes de crédit attendues sur la durée de vie de toutes les créances commerciales et des actifs sur contrats. Pour estimer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales et les actifs sur contrats résidentiels et afférents à des entreprises ont été regroupés sur base des caractéristiques de risques de crédit qu'ils partagent et les retards de paiement. Les actifs sur contrats représentent un droit à une contrepartie en échange de biens et de services qui ont déjà été transférés et ont substantiellement les mêmes caractéristiques de risques que les créances commerciales pour le même type de contrats. Le Groupe en a conclu que les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales résidentielles et afférents à des entreprises représentent une approximation raisonnable des taux de pertes sur les actifs sur contrats. Ces pertes de crédit attendues correspondent à celles expérimentées historiquement. Ces taux de pertes historiques sont ajustés afin de refléter les informations actuelles et projections des facteurs macro-économiques qui affectent la capacité des clients à régler la créance.

Pour le segment BICS, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales ont été déterminées sur une base individuelle en prenant en compte différents facteurs entrant dans le « credit scoring » comme les critères micro et macro-économiques ainsi que le « credit rating », le risque pays, l'historique du client, les possibles compensations en vue de réduire le risque net et d'autres sources internes et externes.

Pour TeleSign, les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales sont basées sur une combinaison de facteurs tenant compte des pertes historiques ajustées aux conditions actuelles du marché, de la situation financière du client, des litiges, de l'ancienneté actuelle et de l'incorporation de données prospectives pertinentes.

L'analyse des créances commerciales échues mais qui n'ont pas fait l'objet d'une perte de valeur se présente comme suit :

(en millions EUR)	Créances commerc. brutes	Prov. pour pertes de valeur	Valeur nette compt.	Non échu	Echu					
					< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90-180 jours	180-360 jours	> 360 jours
Créances commerciales										
2021	977	-98	879	519	77	44	26	46	45	123
2022	1.025	-87	938	593	86	42	25	60	10	123
2023	952	-86	866	557	85	25	16	49	25	110
2023 % provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales			9%	2%	2%	7%	11%	16%	21%	34%
Les pertes de valeur sur les actifs de contrat sont les suivantes :										
Actifs sur contrats	176	-10	167	167						
2023 % provisions pour pertes de valeur sur les actifs de contrat			6%	6%						

L'évolution au 31 décembre 2023 des provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats s'explique comme suit :

L'évolution des réductions de valeur sur créances douteuses se présente comme suit :

(en millions EUR)	Créances commerciales		Total
Au 31 décembre 2022	87	8	95
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	34	2	36
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-33	0	-33
Autres mouvements	-1	0	-1
Au 31 décembre 2023	86	10	96

## Annexe 15. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Note	Au 31 décembre	
		2022	2023
T.V.A. à récupérer		7	6
Produits dérivés	32.1	125	2
Charges à reporter		103	153
Produits acquis		8	4
Autres créances		26	36
<b>Total</b>		<b>269</b>	<b>202</b>

En 2023, les instruments dérivés portent essentiellement sur une opération de change à terme conditionnelle conclue par le Groupe pour limiter son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de change lié à une transaction future hautement probable (regroupement d'entreprises) qui sera réglée en devises étrangères. Le groupe applique la comptabilité de couverture à cette opération.

En 2022, les produits dérivés concernent essentiellement des swaps de taux d'intérêt à 10 ans et à 7 ans, pour un montant notionnel total de 1,1 milliard d'euros, conclus en février et novembre 2022 pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à deux transactions prévues hautement probables, à savoir respectivement une obligation à 10 ans devant être émise en novembre 2023 et une obligation à 7 ans devant être émise en mars 2023. Les obligations ont été émises suivant les plans et le Groupe a appliqué la comptabilité de couverture à ces swaps.

Les dépenses payées d'avance comprennent essentiellement de frais informatiques (75 millions EUR en 2023 par rapport à 66 millions EUR en 2022), intérêts sur les spectres (35 millions EUR en 2023 par rapport à 3 millions EUR en 2022) (voir la Note 29 et 32.2. pour les impacts sur le compte de résultats des intérêts sur les spectres), de locations de biens immobiliers, de logiciels et de sites pour le mobile (8 millions EUR en 2023 par rapport à 8 millions EUR en 2022), de maintenance du matériel, des logiciels et de l'infrastructure (8 millions EUR en 2023 par rapport à 9 millions en 2022), contrats SaaS (6 millions EUR en 2023 par rapport à 5 millions EUR en 2022) ainsi que des frais de consultance (3 millions EUR en 2023 par rapport à 4 millions EUR en 2022).

## Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente

En mars 2022, Proximus et Immoebel ont conclu des accords contraignants concernant le réaménagement du siège social de Proximus à Bruxelles. Suite à ces accords, Proximus a acquis des droits et s'est engagée à céder le siège de Proximus pour environ 143 millions EUR en décembre 2023, et à conclure un contrat de location d'une partie des bâtiments rénovés.

En raison des inquiétudes soulevées par Immoebel concernant la situation macroéconomique actuelle, les deux parties ont accepté, après de nouvelles négociations, de prolonger de neuf mois la période de clôture initialement prévue, Immoebel ayant le droit exclusif d'annuler la transaction au troisième trimestre 2024.

Immoebel a accepté un paiement irrévocable de 30 millions EUR en décembre 2023. Si Immoebel décide d'exercer l'option d'achat, ce montant sera déduit du prix d'acquisition. Entre-temps, Proximus conserve la pleine propriété du bâtiment du siège social.

Si Immoebel décide de ne pas confirmer la transaction, Proximus réévaluera à ce moment le classement de l'immeuble comme détenu en vue de la vente.

Les actifs de Proximus Towers sont classés comme détenus en vue de la vente en décembre 2023 pour leur valeur comptable (99 millions EUR).

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Equipement technique	Total
Valeur d'acquisition	364	18	383
Amortissements	-272	-12	-284
<b>Valeur nette comptable au 31 décembre 2022</b>	<b>92</b>	<b>6</b>	<b>99</b>



## Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2022	2023
Comptes à terme au coût amorti	32.4	10	488
Valeurs disponibles	32.4	288	227
<b>Total</b>		<b>299</b>	<b>716</b>

Les dépôts à court terme sont effectués pour des périodes variant d'un jour à trois mois, en fonction des besoins immédiats en liquidités du Groupe. Ces dépôts rapportent ou coûtent des intérêts aux taux respectifs des dépôts à court terme. Les taux d'intérêts appliqués aux valeurs disponibles sont flottants car ils correspondent aux taux courants journaliers des dépôts bancaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont déposés auprès de banques et d'institutions financières, d'agences souveraines/supranationales, de fonds du marché monétaire et de contreparties ayant des « credit rating » à long terme d'au-moins A-. C'est pour cela que les pertes de crédit attendues sur la trésorerie et équivalents de trésorerie sont considérés comme non matérielles.

## Annexe 18. Capitaux

### Annexe 18.1. Capitaux propres attribuables à la société mère

Au 31 décembre 2022, le capital social de Proximus SA s'élevait à 1 milliard EUR (complètement libéré), représenté par 338.025.135 actions sans désignation de valeur nominale et ayant les mêmes droits à moins que ces droits ne soient suspendus ou annulés, comme pour les actions propres. Le Conseil d'administration de Proximus SA est autorisé à augmenter le capital pour un montant maximum de 200 millions EUR.

La Société peut acquérir ses propres actions et céder les actions ainsi acquises conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations. Le conseil d'administration est mandaté par l'article 13 des statuts pour acquérir le nombre maximal d'actions propres autorisé par la loi à un prix ne pouvant être supérieur de cinq pour cent au cours de clôture le plus élevé des trente jours de cotation précédant la transaction ni inférieur de plus de dix pour cent au cours de clôture le plus bas des trente jours de cotation précédant la transaction. Ce mandat a été renouvelé et est accordé pour une période de cinq ans à compter du 21 Avril 2021.

Proximus S.A. est obligée légalement de distribuer 5% des bénéfices avant impôts de la société mère à son personnel. Dans les états financiers consolidés, cette distribution est comptabilisée parmi les frais de personnel.

En décembre 2015, le Parlement belge a adopté une nouvelle loi dans le but de moderniser la loi de 1991 réformant certaines entreprises publiques. Certaines contraintes organisationnelles ont en particulier été allégées afin de créer des règles du jeu équitables vis-à-vis de la concurrence, en alignant la gouvernance d'entreprise sur les normes applicables aux sociétés cotées en Bourse en Belgique et en créant un cadre permettant au gouvernement de réduire sa participation sous la barre des 50%. L'assemblée générale des actionnaires tenue en 2016 a modifié les statuts afin d'y intégrer les modifications de la loi de 1991.

Au 31 décembre 2023, le nombre d'actions propres s'élevait à 15.401.433 (15.632.628 en 2022).

En 2023 et 2022, le Groupe a vendu respectivement 2.746 et 10.229 actions propres à son senior management pour des montants respectifs d'un montant inférieur au million EUR dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote de 16,70% (cf. annexe 35).

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2022	2023
Au 1er janvier	338.025.135	338.025.135
Au 31 décembre	338.025.135	338.025.135
Nombre d'actions propres:	2022	2023
Au 1er janvier	15.283.771	15.632.628
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-10.229	-2.746
Achat / (vente) d'actions propres	359.086	-228.449
Au 31 décembre	15.632.628	15.401.433

## Annexe 18.2. Intérêts minoritaires

En 2023 et 2022, les intérêts minoritaires sont uniquement relatifs à la part de minoritaires de Doktr.

## Annexe 19. Dettes portant intérêts

### Annexe 19.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2022	2023
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)		2.239	2.881
Etablissements de crédit		400	400
Autres emprunts		37	27
<b>Total</b>		<b>2.676</b>	<b>3.308</b>

En 2021, Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies en vertu duquel cette société assure l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus. Les autres prêts sont constitués de la partie à long terme de l'arrangement de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR reçu par Proximus en 2022). Au 31 décembre 2023, Proximus a déjà remboursé ce passif financier à hauteur de 28 millions EUR (18 millions EUR au 31 décembre 2022) prévu dans le partenariat pour l'infrastructure qui reste dans les datacenters de Proximus et sous son contrôle.

En mars 2023, Proximus a émis une obligation de 500 millions d'euros avec un coupon annuel fixe de 4,00 % et une échéance de 7 ans. La couverture des flux de trésorerie pour un montant nominal de 500 millions EUR a été dénouée à cette date et a donné lieu à un paiement de 20 millions EUR reçu de la contrepartie de la couverture.

Le 10 novembre 2023, Proximus a fixé avec succès le prix d'une transaction obligataire de 750 millions d'euros. L'obligation porte un coupon de 4,125% et a une échéance de 10 ans. La couverture des flux de trésorerie pour un montant nominal de 600 millions d'euros a été dénouée à cette date et a donné lieu à un paiement de 111 millions d'euros de la part de la contrepartie de la couverture.

Une obligation de 600 millions d'euros arrivera à échéance en avril 2024 et a été transférée des passifs porteurs d'intérêts non courants aux passifs porteurs d'intérêts courants.

Aucune des dettes à long terme n'est garantie. En 2023 et 2022, il n'y a pas eu de défaillance ou de manquement sur les prêts à payer.

Les emprunts non subordonnés exprimés en EUR et JPY sont émis par Proximus SA. La valeur nominale de ces dettes est totalement remboursable à leur échéance.

Pour les deux années présentées, un swap de taux d'intérêt et de devises (IRCS) a été utilisé afin de gérer les risques de taux de change et d'intérêts sur l'emprunt non subordonné libellé en JPY. Ce swap a permis au Groupe de transformer, sur des éléments totalement couverts économiquement, un taux d'intérêt fixe en un taux d'intérêt flottant et convertissant ainsi le solde de la dette en JPY en une dette à taux fixe en EUR (cf. annexe 32.1).

Le groupe a utilisé des swaps de taux d'intérêt pour atténuer le risque de variation des taux d'intérêt entre la date de mise en place de la couverture et la date d'émission des dettes à long terme à taux fixe. Dans les tableaux ci-dessous, les taux d'intérêt effectifs des dettes concernées par ces couvertures intègrent les effets de ces couvertures à leur échéance.

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2022 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	2.34%	2.34%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	mar-28	Annuel	3.19%	3.22%
EUR	599	600	Coût amorti	avr-24	Annuel	2.38%	2.46%
EUR	498	500	Coût amorti	oct-25	Annuel	1.88%	2.05%
EUR	150	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1.50%	1.52%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1.75%	1.78%
EUR	732	750	Coût amorti	Nov-36	Annuel	0.75%	1.05%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1.23%	1.04%
<b>Autres emprunts</b>							
EUR	37	37	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3.04%	3.04%
<b>Total</b>	<b>2.676</b>	<b>2.698</b>					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2022

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2023 :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix (b)	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Amortized cost	Dec-26	Semi-annually	3.76%	3.76%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Amortized cost	Mar-28	Annually	3.19%	3.22%
EUR	499	500	Amortized cost	Oct-25	Annually	1.88%	2.05%
EUR	150	150	Amortized cost	May-40	Annually	1.50%	1.52%
EUR	733	750	Amortized cost	Nov-36	Annually	0.75%	1.05%
EUR	495	500	Amortized cost	Mar-30	Annually	4.00%	3.60%
EUR	100	100	Amortized cost	Sep-31	Annually	1.75%	1.78%
EUR	743	750	Amortized cost	Nov-33	Annually	4.13%	2.75%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Amortized cost	Mar-28	Annually	1.23%	1.04%
<b>Autres emprunts</b>							
EUR	27	27	Amortized cost	Nov-28	Monthly	3.04%	3.04%
<b>Total</b>	<b>3.308</b>	<b>3.338</b>					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

#N/A

## Annexe 19.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	100	600
Etablissements de crédit	1	0
Autres emprunts	10	10
Etablissements de crédit		
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	1
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	477	0
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>611</b>

Une obligation de 600 millions EUR arrivera à échéance en avril 2024 et a été transférée des passifs porteurs d'intérêts non courants aux passifs porteurs d'intérêts courants.

Le Groupe a remboursé en mai 2023 un emprunt obligataire de 100 millions EUR qui avait été transférée en 2022 des passifs non courants aux passifs courants portant intérêt.

L'autre prêt représente la partie à court terme de l'accord de financement d'actifs avec HCL.

En 2022, l'autre dette non subordonnée représentait un montant tiré et en circulation de 477 millions d'euros du programme de papier commercial. Au 31 décembre 2023, ce billet de trésorerie n'était pas utilisé.

Le tableau ci-dessous détaille la partie à court terme des emprunts non-subordonnés échéant dans l'année :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
<b>Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année</b>							
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2.26%	2.29%
<b>Autres emprunts</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	10	10	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3.04%	3.04%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti	Oct-23	Mensuel	0.60%	0.60%
<b>Dettes portant intérêts</b>							
<b>Emprunts non subordonnés (obligations, notes)</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	477	477	Coût amorti	Jan & fev 2023	Au départ	1.55%-1.97%	1.55%-1.97%
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>588</b>					

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2023 :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
<b>Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année</b>							
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	600	600	Amortized cost	Apr-24	Annually	2.38%	2.46%
<b>Autres emprunts</b>							
EUR	10	10	Amortized cost	Nov-28	Monthly	3.04%	3.04%
<b>Dettes portant intérêts</b>							
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Amortized cost	Daily	Daily	8.90%	8.90%
<b>Total</b>	<b>611</b>	<b>611</b>					

## Annexe 19.3. Informations concernant les activités de financement relatives aux dettes portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre 2021	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie remboursements	Variations non-cash	Au 31 décembre 2022
<b>Long terme</b>					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2.337	0	0	-97	2.239
Etablissements de crédit	401	0	-1	0	400
Autres emprunts	0	65	0	-28	37
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	3	0	0	-2	1
<b>Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année</b>					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	0	0	100	100
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	0	0	1
<b>Autres dettes courantes portant intérêt</b>					
Etablissements de crédit	150	0	-150	0	0
Autres emprunts	0	0	-19	28	10
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	100	477	-100	0	477
Autres emprunts	1	0	-1	0	0
<b>Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives</b>	<b>2.992</b>	<b>543</b>	<b>-270</b>	<b>1</b>	<b>3.265</b>
Obligations locatives à court et long terme	273	0	-89	87	272
<b>Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives</b>	<b>3.265</b>	<b>543</b>	<b>-359</b>	<b>88</b>	<b>3.536</b>



(en millions EUR)	Au 31 décembre 2022	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie remboursements	Variations non-cash	Au 31 décembre 2023
<b>Long terme</b>					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2.239	1.238	0	-597	2.881
Etablissements de crédit	400	0	0	0	400
Autres emprunts	37	0	0	-10	27
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	1	0	0	1	3
<b>Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année</b>					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	100	0	-100	600	600
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	-1	0	0
<b>Autres dettes courantes portant intérêt</b>					
Etablissements de crédit	0	1	0	0	1
Autres emprunts	10	0	-10	10	10
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	477	0	-477	0	0
<b>Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives</b>	<b>3.265</b>	<b>1.239</b>	<b>-587</b>	<b>5</b>	<b>3.921</b>
Obligations locatives à court et long terme	272	0	-92	119	298
<b>Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives</b>	<b>3.536</b>	<b>1.239</b>	<b>-679</b>	<b>123</b>	<b>4.219</b>

L'émission de flux de trésorerie de EUR 1.238 millions correspond aux liquidités obtenues par Proximus des deux émissions d'obligations (mars et novembre 2023), nettes de tous les coûts d'émission directement liés.

Les changements non cash en 2023 se réfèrent au transfert d'une obligation de EUR 600 millions de non-courant à courant.

Les variations non monétaires en 2022 concernent le transfert d'une obligation de 100 millions EUR vers les dettes à court terme et la réévaluation à la juste valeur du dérivé incorporé lié, mais séparé, à la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte.

Les mouvements de flux de trésorerie relatifs aux autres prêts à court et à long terme en 2023 et 2022 concernent la partie à court et à long terme de l'arrangement de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR) prévu dans le cadre du partenariat avec HCL Technologies (voir note 19.1).

## Annexe 20. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Jours de maladie	Démontage des pylônes	Autres risques	Total
<b>Au 1 janvier 2022</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>153</b>
Dotations	2	5	0	0	9	15
Utilisations	-2	-6	0	-1	-6	-16
Reprises	0	-7	-1	-4	-4	-17
Actualisation	1	0	0	0	-2	0
Transfert	0	0	0	3	-3	0
<b>Au 31 décembre 2022</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>136</b>
Dotations	1	7	0	0	7	15
Utilisations	-2	-1	0	-2	-1	-6
Reprises	0	-4	-1	0	-6	-11
Actualisation	1	1	0	0	1	3
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>137</b>

La provision pour accidents du travail concerne les indemnités que Proximus SA doit verser aux membres du personnel blessés (y compris en cas de maladie professionnelle) dans l'exercice de leur fonction et sur le chemin du travail. Jusqu'au 31 décembre 2002, conformément à la loi de 1967 (secteur public) sur les accidents du travail, les indemnités étaient financées et payées directement par Proximus. Cette provision (partie rentes) est basée sur des données actuarielles comprenant des tables de mortalité, des ratios d'indemnisation, des taux d'intérêt et d'autres facteurs définis par la loi de 1967 et calculés avec l'aide d'un assureur professionnel. Compte tenu de la table de mortalité, on s'attend à ce que la plupart de ces coûts soient payés jusqu'en 2062. Depuis le 1er janvier 2003, les employés contractuels sont soumis à la loi de 1971 (secteur privé) et les employés statutaires restent soumis à la loi de 1967 (secteur public). Pour les employés contractuels et statutaires, Proximus est couverte depuis le 1er janvier 2003 par des polices d'assurance pour les accidents du travail et ne paiera donc pas directement les membres du personnel.

La provision pour les litiges représente la meilleure estimation par la direction des pertes probables dues à des litiges en cours dans lesquels le Groupe fait l'objet d'un litige judiciaire ou d'une action en justice introduite par un tiers. La période prévue pour les décaissements y afférents dépend de l'évolution et de la durée des procédures judiciaires sous-jacentes.

Les provisions pour jours de maladie correspondent à la meilleure estimation par la direction des charges probables relatives à l'attribution par le Groupe à ses collaborateurs statutaires de jours de congé de maladie cumulés non pris.

Les provisions pour le démantèlement des pylônes comprennent essentiellement les risques encourus en matière de dépenses prévues pour le démantèlement et la remise en état des sites sur lesquels les antennes sont localisées. La plupart de ces charges devraient être payées pendant la période de 2024 à 2050. Les provisions pour les frais de remise en état sont estimées aux coûts actuels et actualisées à un taux de 3,3 % déterminé en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

Les provisions pour autres risques et charges comprennent essentiellement les risques environnementaux et autres.

## Annexe 21. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Autres dettes à long terme ne portant pas intérêt	86	45
Autres dettes à long terme portant intérêt	592	559
<b>Total</b>	<b>679</b>	<b>604</b>

Les dettes portant intérêts comprennent les licences de spectres. Cette dette porteuse d'intérêts à long terme est réglée par des versements annuels sur la durée de la licence (notes 4 et 29). Les intérêts sur la dette sont calculés sur l'encours de la dette à long terme. Le taux d'intérêt légal utilisé est égal à la moyenne du taux d'intérêt EURIBOR à 1 an pour le mois de décembre de l'année précédente, arrondi au quart de % le plus proche et augmenté de 2 %.

Les dettes non productives d'intérêts comprennent les droits de diffusion et de contenu à payer sur la partie des contrats dont la durée excède un an (la plupart étant inférieure à 5 ans), la juste valeur de la partie du contrat d'achat d'électricité virtuelle (VPPA) (voir note 2) qui sera réglée dans plus d'un an (2,6 millions EUR) et la partie des licences d'utilisation du spectre qui n'est pas productive d'intérêts.

Le transfert des dettes à long terme vers les dettes à court terme a été plus important que les nouvelles additions en 2023, ce qui explique la diminution du solde des autres dettes non courantes.

## Annexe 22. Autres dettes à court terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
T.V.A. à payer	48	42
Dettes salariales	121	121
Provisions pour pécules de vacances	94	97
Provision pour sécurité sociale	51	51
Avances reçues sur contrats	15	41
Autres impôts	141	108
Produits à reporter	3	11
Charges à imputer	25	44
Autres dettes ne portant pas intérêts	139	150
Autres dettes portant intérêts	25	37
<b>Sous-total des autres dettes</b>	<b>663</b>	<b>703</b>
Passif sur contrats	127	126
<b>Total</b>	<b>790</b>	<b>829</b>

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou des services dans le futur aux clients et pour lesquelles le Groupe a déjà perçu une contrepartie ou le montant lui est dû. La partie du passif du contrat au 31 décembre 2022 comptabilisée en produits en 2023 est présentée dans la note 23.

La diminution du poste "autres taxes" est liée à une diminution du précompte mobilier, de l'impôt foncier et de la taxe sur les pylônes. L'augmentation des charges à payer est due à l'augmentation des intérêts courus à payer. Le paiement irrévocable d'Immobel (30 millions) est inclus dans les "avances reçues".

Les autres dettes portant intérêt et ne portant pas intérêt sont principalement des dettes liées aux droits de diffusion et de spectre..

## Taxes sur pylônes

En Belgique, des taxes locales sur des équipements de réseaux mobiles sont levées par certaines provinces et municipalités depuis plus de 20 ans.

Proximus a toujours contesté la légalité de ces taxes dans toutes les régions, en se basant sur divers arguments juridiques. La Cour de justice européenne a jugé dans deux litiges impliquant Proximus de décembre 2015 qu'une taxe sur pylônes n'est pas, en soi, en contradiction avec le droit européen. Proximus continue à lancer des procédures judiciaires concernant les taxes sur pylônes reçues des municipalités et des provinces dans les trois régions sur base d'autres arguments.

Des provisions sont constituées sur la base de l'évaluation des procédures judiciaires par des conseillers externes en tenant compte de la jurisprudence en vigueur. Les charges d'intérêt pour les taxes sur pylônes impayées sont comptabilisées sur une base mensuelle au taux légal fiscal.

La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

## Annexe 23. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au revenu des contrats clients. Ce revenu est généré par le transfert progressif ou à un moment précis de biens et services.

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Chiffre d'affaires net reconnu à un moment précis	622	710
Chiffre d'affaires net reconnu progressivement	5.231	5.283
<b>Total</b>	<b>5.853</b>	<b>5.993</b>

La ventilation du chiffre d'affaires est réalisée sur base des types de biens et services délivrés, les marchés et les types de clients, comme repris dans le tableau ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Domestic</b>		
Residential		
Chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play (1)	1.782	1.880
Prépayé	41	35
Terminaux (2)	231	279
Lux. Telco (3)	131	135
Autres	56	46
<i>Total residential</i>	2.241	2.375
Business		
Services (4)	1.587	1.622
Produits (5)	272	299
Lux. Telco (3)	27	25
<i>Total business</i>	1.887	1.945
Wholesale		
Services wholesale fixes et mobiles (6)	140	142
Interconnect (7)	140	116
<i>Total Wholesale</i>	280	258
Autres	9	32
<b>Total Domestic</b>	<b>4.416</b>	<b>4.610</b>
<b>BICS</b>	<b>1.130</b>	<b>1.050</b>
<b>TeleSign</b>	<b>473</b>	<b>496</b>
<b>Éliminations</b>	<b>-166</b>	<b>-163</b>
<b>Total des revenus nets</b>	<b>5.853</b>	<b>5.993</b>

(1) Revenus des services à la clientèle (X-play) : Le terme "Play" désigne un abonnement à un service de téléphonie fixe, à un service d'Internet fixe, à un service de télévision numérique ou à un service mobile postpayé (cartes mobiles payantes).

Un client 4-Play s'abonne aux quatre services. X-Play " est la somme du single play (1-play) et du multi-play (2-play + 3-play + 4-play).

(2) Terminaux : correspond aux dispositifs pour la voix fixe, les données, le mobile et les accessoires connexes. Sont exclus les PABX, les produits informatiques et les CPE TV.

(3) Luxembourg Telco : y compris les services fixes et mobiles, les terminaux et autres.

(4) Services aux entreprises : correspond aux données fixes, à la voix fixe, au mobile et à l'informatique.

(5) Business Products : correspond à Terminaux & IT

(6) Wholesale Fixed & Mobile services comprend toutes les solutions que Proximus offre aux autres opérateurs. Ces services comprennent les services de connectivité Internet et de données fixes, la téléphonie fixe et les services mobiles (y compris MVNO et Roaming) (à l'exclusion de l'interconnexion).

(7) Interconnexion de gros : processus consistant à connecter un réseau d'opérateur à un autre réseau d'opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

Le tableau suivant présente le prix de transaction attribué aux obligations de prestation de services non remplies au 31 décembre 2023 et 2022. Les obligations de prestation non remplies sont les services que le Groupe est tenu de fournir aux clients pendant la durée ferme restante du contrat et la contrepartie reçue des clients avant de satisfaire aux obligations de prestation telles que les avances pour le temps d'antenne.

Obligations de performance non remplies au 31 décembre 2023

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2024	2025	> 2025
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	201	66	36
Relatif aux passifs des contrats	74	17	36
Liés aux actifs des contrats	127	49	0

Obligations de performance non remplies au 31 décembre 2022

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2023	2024	> 2024
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	172	54	45
Relatif aux passifs des contrats	68	14	45
Liés aux actifs des contrats	104	40	0

L'augmentation du solde des actifs des contrats (voir note 14.2) par rapport à 2022 est principalement due à l'augmentation du nombre de contrats Proximus SA en vigueur à la fin de 2023 et à l'augmentation du prix des appareils inclus dans les offres.

## Annexe 24. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	5	6
Refacturations et récupération de frais diverses	50	45
Autres revenus	5	4
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>56</b>

Les « refacturations et récupération de frais diverses » comprennent les indemnités pour les dégâts au réseau causés par des tiers ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

## Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Achats de matériel	487	554
Achats de services	1.699	1.644
<b>Total</b>	<b>2.186</b>	<b>2.198</b>

Les biens et services en relation directe avec les revenus sont des coûts externes variables encourus dans le cadre de ventes et qui varient avec celles-ci. Dans le Groupe Proximus cela concerne essentiellement les coûts liés au trafic (coûts d'interconnexion, coûts de terminaison...), les coûts d'acquisition de clients et de rétention, les coûts externes liés directement aux contrats informatiques tels que les équipements, la maintenance, le support du fournisseur refacturé au client et les coûts liés à la TV de Proximus tels que les coûts pour le contenu et les droits de diffusion variables. Cela comprend également le coût des ventes et les commandes en cours facturées aux clients.

Les achats de matériel, présentés déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, s'élèvent à 88 millions EUR en 2023 et à 68 millions EUR en 2022. Cela comprend essentiellement les modems, les WIFI booster et les décodeurs installés chez les clients.

## Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Salaires et rémunérations	717	766
Charges de sécurité sociale	173	177
Frais de pensions	51	45
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	25	3
Effectifs externes	259	282
Autres dépenses liées à la force de travail	76	71
<b>Total</b>	<b>1.301</b>	<b>1.343</b>

Les dépenses de la force de travail sont liées aux employés du Groupe ainsi qu'aux parties externes.

Les dépenses relatives aux salaires, rémunérations et de sécurité sociale sont présentées nettes du travail réalisé par l'entreprise qui est capitalisé pour un montant de 152 millions EUR en 2023 et de 142 millions EUR en 2022. L'augmentation plus faible des dépenses de sécurité sociale, par rapport aux salaires et traitements, est en partie liée aux réductions post-covid accordées par le gouvernement (jusqu'à mi 2023).

Les avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions et les indemnités de fin de contrat comprennent l'impact du plan de transformation FFP mis en place en 2019 (1 millions EUR en 2023 et 24 millions EUR en 2022).

Les dépenses liées à la force de travail comprennent les dépenses liées à la consultance et aux forces de travail externes.

Les autres charges liées aux forces de travail, comprennent les coûts liés aux forces de travail internes (telles que les chèques repas, les activités sociales, les assurances accidents du travail, les tickets train pour les actifs).

## Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Contrats de services et de capacité et composants des contrats de leasing autres que le droit d'usage	59	83
Entretien	109	116
Outillage	75	111
Publicité et relations publiques	103	105
Administration, formation, études et honoraires	144	156
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	25	28
Prov. pour pertes de valeur	27	34
Taxes autres que les impôts sur le résultat	29	15
Autres dépenses non liées à la force de travail	29	73
<b>Total</b>	<b>601</b>	<b>722</b>

L'augmentation des autres dépenses non liées à la force de travail est principalement liée aux fusions et acquisitions.

## Annexe 28. Amortissements

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Amortissement des licences et autres actifs incorporels	525	525
Amortissements d'actifs immobilisés corporels	569	572
Amortissement du droit d'utilisation	84	88
<b>Total</b>	<b>1179</b>	<b>1185</b>



## Annexe 29. Produits financiers nets

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
<b>Produits financiers</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
Intérêts des instruments financiers		
Au coût amorti	3	7
Autres produits financiers	1	2
<b>Coûts financiers</b>	<b>-53</b>	<b>-119</b>
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti		
Emprunts obligataires non subordonnés	-48	-51
Intérêts sur locations	-4	-8
Dettes à court-terme	-1	-9
Dettes à long terme	-2	-32
Coût d'actualisation		
Des provisions	0	-2
Sur pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	5	-7
Pertes de valeur		
Sur les investissements dans les entreprises associées et les coentreprises	-1	0
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	0	-9
Autres frais financiers	-2	-3
<b>Total</b>	<b>-49</b>	<b>-110</b>

L'augmentation des intérêts sur les obligations non subordonnées de 3 millions EUR résulte de l'émission de nouvelles obligations en mars et novembre 2023 (19 millions EUR). Cette augmentation a été largement compensée par la réévaluation positive à la juste valeur du « zero collar swaption » (13 millions EUR) conclu par le Groupe pour protéger la valeur de son swap de pré-couverture de taux d'intérêt existant contre les fluctuations des taux d'intérêt et par l'impact positif de l'amortissement des deux couvertures de taux d'intérêt qui ont été dénouées en mars et novembre 2023 lorsque les obligations correspondantes ont été émises (4 millions EUR).

Les charges d'intérêt sur les dettes à long terme résultent principalement de l'acquisition de nouvelles licences de spectre en 2022 (voir notes 4 et 32.2), pour lesquelles le groupe a opté pour un paiement différé, et aux taux d'intérêt plus élevés, qui sont variables et révisés chaque année (voir note 21).

L'augmentation de la dette à court terme par rapport à 2022 résulte de l'usage plus intensif des papiers commerciaux tout au long de 2023 et des taux d'intérêt plus élevés payés sur ces soldes.

La perte sur les pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi (7 millions EUR) résulte principalement de l'effet des changements des conditions du marché, notamment l'augmentation des taux d'actualisation, sur les obligations. En 2022, l'effet de l'évolution des conditions de marché a entraîné un gain de 5 millions EUR.

La perte sur l'ajustement à la juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas dans une relation de couverture résulte principalement de la réévaluation négative à la juste valeur des contrats d'achat d'énergie virtuelle (- 6 millions EUR) et de la

réévaluation à la juste valeur de la dette relative à l'option de vente accordée aux anciens propriétaires de Be-Mobile sur leurs propres actions (- 2 millions EUR).

## Annexe 30. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, tous deux ajustés pour tenir compte des actions ordinaires potentielles dilutives.

	2022	2023
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	450	357
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	450	357
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	322.552.465	322.442.197
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	322.552.465	322.442.197
Résultat de base par action (EUR)	1.40	1.11
Résultat dilué par action (EUR)	1.40	1.11

La vente d'actions au management de l'entreprise dans le cadre de plans d'achat d'actions avec une décote de 16,70 % a eu un effet dilutif, mais celui-ci était non significatif en 2023 et 2022.

## Annexe 31. Dividendes payés et proposés

	2022	2023
Dividendes par actions ordinaires:		
Dividendes proposés (en millions EUR)	388	388
Nombre d'actions ordinaires avec droits aux dividendes	323.086.209	323.317.404
Dividende par action (EUR)	1.2	1.2
Dividende intérimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	161	161
Dividende intérimaire par action (EUR)	0.5	0.5

Les dividendes proposés pour l'année 2022 ont été effectivement payés en avril 2023 net du dividende intérimaire versé en décembre 2022. Le dividende intérimaire de 2023 a été payé en décembre 2023.

## Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers

### Annexe 32.1 Produits dérivés

Le Groupe utilise des produits dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt (IRS), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises.

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2022	2023
<b>Actifs non courants</b>			
Produits dérivés détenus pour couverture	12	82	58
Produits dérivés détenus à des fins de transactions		0	13
Autres produits dérivés	12	2	0
<b>Actifs courants</b>			
Produits dérivés détenus pour couverture	15	123	2
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	15	1	2
<b>Total de l'actif</b>		<b>208</b>	<b>76</b>
<b>Dettes à long terme</b>			
Produits dérivés détenus à des fins de transactions		0	3
Autres produits dérivés	21	1	0
<b>Dettes à court terme</b>			
Produits dérivés détenus pour couverture		1	1
Produits dérivés détenus à des fins de transactions		1	2
<b>Total des dettes</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

Les tableaux ci-dessous montrent la juste valeur positive et négative des produits dérivés inclus dans le bilan respectivement comme actifs ou passifs courants/non courants.

Au 31 décembre 2023 (en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Contrats de change à terme	2	-1
Swaps de taux d'intérêts	58	0
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée</b>	<b>60</b>	<b>-1</b>
Contract d'achat d'électricité virtuelle (VPPA)	0	-3
Swaption à collar zéro	13	0
Contrats de change à terme	2	0
Option de change non livrable	0	-1
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée</b>	<b>16</b>	<b>-5</b>
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>-5</b>

Au 31 décembre 2022

(en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Contrats de change à terme	0	-1
Swaps de taux d'intérêts	205	0
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée</b>	<b>205</b>	<b>-1</b>
Swaps de taux d'intérêts et de devises	2	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-1
Contrats de change à terme	1	-1
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>-3</b>

Le groupe a conclu un swap de taux d'intérêt à terme pour un montant notionnel de 500 millions EUR en février 2022 afin de couvrir l'exposition du groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé à une transaction prévue et hautement probables, à savoir une obligation à 10 ans devant être émise en avril 2025 (Note 12). Le groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap (couverture de flux de trésorerie). La juste valeur de cet instrument s'élevait à 58 millions EUR en 2023 et à 82 millions EUR en 2022.

Le groupe a conclu des swaps de taux d'intérêt à terme pour un montant notionnel total de 1,1 milliard EUR en février et novembre 2022 afin de couvrir l'exposition du groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé à deux transactions prévues et hautement probables, à savoir respectivement une obligation à 10 ans devant être émise en novembre 2023 et une obligation à 7 ans devant être émise en mars 2023 (Note 15). Le Groupe a appliqué la comptabilité de couverture à ces swaps (couverture des flux de trésorerie). Les obligations ont été émises et les couvertures réglées en 2023, comme prévu. La juste valeur de ces couvertures s'élevait à 123 millions EUR au 31 décembre 2022 et a été réglée en 2023 pour un montant total de 131 millions EUR.

Afin de préserver la valeur « Mark-to-Market » positive de la pré-couverture existante pour avril 2025, Proximus a conclu en mai 2023 un collar swaption. La transaction a été structurée comme un collar swaption à coût zéro, de sorte qu'il n'y avait pas de prime initiale à payer. Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture à cette transaction. La juste valeur de cet instrument financier s'élevait à 13 millions EUR au 31 décembre 2023.

Le 17 juillet 2023, le Groupe Proximus a signé un accord définitif pour acquérir, via Proximus Opal, une participation de 58% dans Route Mobile, une société mondiale spécialisée dans les services CPaaS, cotée sur le NSE et le BSE en Inde, avec une capitalisation boursière de 1,1 milliard d'euros. Lors de la signature de l'accord, le Groupe a conclu un contrat de change à terme dans une relation de comptabilité de couverture, afin de se prémunir contre l'exposition aux variations du taux de change de la roupie indienne pour le prix d'achat entre la signature et la clôture. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à cette opération de couverture.

L'acquisition d'une participation majoritaire dans Route Mobile déclenchera, conformément à la réglementation indienne, une offre publique d'achat obligatoire (OPA) portant sur un maximum de 26 % du nombre total d'actions en circulation. Le Groupe Proximus a conclu une option EUR/INR pour ce processus d'OPA. Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture à cette transaction de couverture. Cet instrument de couverture est réévalué à la juste valeur par le biais du P&L (résultat financier).

Des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) sont utilisés pour gérer le risque de change et de taux d'intérêt sur l'encours de 1,5 milliard d'obligations non subordonnées émises en Yen (voir note 19). La valeur de l'IRCS était négligeable en 2023.

## Annexe 32.2 Objectifs et politique de gestion du risque financier

Les principaux instruments financiers du Groupe consistent en des emprunts non subordonnés, des créances commerciales et des dettes commerciales. Les principaux risques liés à l'utilisation de ces instruments sont le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Le principe de minimisation des risques s'applique à toutes les activités financières. A cette fin, tout ce qui touche aux problématiques de financement, taux de change, taux d'intérêt et de gestion du risque de contrepartie, est géré par un département centralisé de Trésorerie. Des simulations sont effectuées en utilisant différents scénarios de marché (y compris le pire) afin d'estimer les effets de conditions de marché variables. Toutes les transactions financières et les positions de risque financier sont gérées et suivies dans un système centralisé de gestion de la trésorerie.

Toutes les transactions financières et les risques financiers liés aux diverses positions sont gérés et surveillés dans un système centralisé de gestion de trésorerie.

Les opérations de trésorerie du Groupe sont conduites dans le cadre de règles et de directives approuvées par l'équipe de direction (leadership squad) et le Conseil d'Administration. Le département de Trésorerie du Groupe est responsable de l'implémentation de ces règles et directives. Selon ces règles, les produits dérivés sont utilisés pour couvrir les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les produits dérivés sont utilisés à des fins de couverture de risque uniquement. Ils ne peuvent être utilisés à des fins commerciales ou spéculatives. Les produits dérivés utilisés par le Groupe incluent essentiellement les contrats de taux de change à terme, les swaps de taux d'intérêts et les options sur devises.

Le tableau ci-dessous fourni une réconciliation des changements dans les capitaux propres et dans les autres éléments du résultat global par type de couverture pour 2023 :

(en millions EUR)	Annexe	Gain directement pris dans les capitaux propres	Transfert vers le compte de résultats
Instruments de couverture des flux de trésorerie sur les transactions en devises étrangères	OCI	2	0
Swaps de taux d'intérêts	OCI	-12	0
Amortissement des réévaluations cumulées des swaps de taux d'intérêts	OCI	0	-3
<b>Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie</b>		<b>-10</b>	<b>-3</b>

Le montant de - 12 millions d'euros correspond à la réévaluation négative à la juste valeur des couvertures de taux d'intérêt au cours de l'année, dont deux ont été réglées respectivement en mars et en novembre 2023.

### Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations des taux d'intérêt du marché concerne principalement ses obligations financières à long terme. La Trésorerie du Groupe gère l'exposition du Groupe aux variations des taux d'intérêt et le coût global du financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable, conformément à la politique de gestion des risques financiers du Groupe. L'objectif de cette politique est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût total du financement, la minimisation des risques et la prévention de la volatilité des résultats financiers, tout en tenant compte des conditions et des opportunités du marché ainsi que de la stratégie commerciale du Groupe.

Les dettes à intérêts non courantes de Proximus (y compris leurs parties courantes) au 31 décembre 2023 et 2022 étaient principalement des dettes à taux fixe, comme le montrent les tableaux ci-dessous. Ces tableaux indiquent également le taux d'intérêt moyen de ces dettes, ainsi que leur durée moyenne jusqu'à l'échéance et l'effet des accords de swap de taux d'intérêt et de devises

(IRCS) sur l'obligation labellisée en JPY. Les dettes de location et les dettes courantes portant intérêt ne sont pas prises en compte dans ces deux tableaux.

Comme expliqué à la note 32.1, le Groupe a conclu en 2022 des swaps de taux d'intérêt à terme pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêt à long terme associé aux obligations qui seront émises en 2023 et 2025. Les taux d'intérêt moyens pondérés indiqués dans les tableaux ci-dessous incluent les effets des couvertures sur les obligations concernées.

#### Au 31 décembre 2023

	Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
	Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR									
Fixe	3.900	1.97%	7				3.900	1.97%	7
Variable				11	3.76%	2.96	11	3.76%	3
JPY									
Fixe	11	5.04%	3	-11	-5.04%	2.96			
<b>Total</b>	<b>3.911</b>	<b>1.98%</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			<b>3.911</b>	<b>1.98%</b>	<b>7</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

#### Au 31 décembre 2022

	Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
	Montant notionnel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR									
Fixe	2.750	1.37%	7				2.750	1.37%	7
Variable				11	2.34%	4	11	2.34%	4
JPY									
Fixe	11	5.04%	4	-11	-5.04%	4			
<b>Total</b>	<b>2.761</b>	<b>1.38%</b>	<b>7</b>	<b>0</b>			<b>2.761</b>	<b>1.37%</b>	<b>7</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Le Groupe a émis deux obligations en 2023 pour un montant notionnel de 1.250 millions EUR et a remboursé une obligation arrivant à échéance pour un montant de 100 millions EUR.

Le Groupe a acquis des licences de spectre en 2022 (voir note 4) et les redevances uniques correspondantes (montants fixes) sont payables en versements annuels sur la durée des droits contractuels acquis. Le taux d'intérêt applicable aux dettes en cours est variable (voir note 21) et révisé annuellement. Le Groupe ne couvre pas son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuables aux changements de ce taux d'intérêt.

## Risque de taux de change

Le principal risque de change rencontré par le Groupe résulte de ses activités opérationnelles. Ce risque apparaît lors des ventes ou des achats réalisés par les unités opérationnelles dans une devise autre que l'euro. De telles transactions libellées en devises autres que l'euro sont essentiellement réalisées dans les segments International Carrier Services (BICS) et TeleSign. En effet, les activités internationales de ces segments génèrent des paiements en différentes devises étrangères, de et vers les sociétés avec lesquelles elles interagissent. De plus, Proximus ainsi qu'un certain nombre de filiales sont engagées dans des activités internationales (ICT, roaming, investissements et dépenses opérationnelles) générant des expositions aux devises.

Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'influencer les flux de trésorerie du Groupe. Les risques de change qui n'influencent pas les flux de trésorerie du Groupe (par exemple, les risques résultant de la conversion dans la devise fonctionnelle du Groupe, des actifs et passifs liés aux opérations étrangères) ne sont d'office pas couverts. Cependant, le Groupe pourrait envisager de couvrir ce risque appelé écarts de conversion si l'impact s'avérait être matériel pour les états financiers du Groupe.

Les instruments financiers typiquement utilisés pour gérer le risque de change sont les contrats de change à terme et les options sur devises.

En 2023 et 2022, le Groupe n'était exposé au risque de change que pour ses activités opérationnelles. Les transactions en devises étrangères sont reconnues en devise fonctionnelle à l'origine au taux en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis vers la devise fonctionnelle à la date du bilan au taux en vigueur à cette date. Les différences de changes nettes résultant de la conversion des actifs et passifs monétaires sont reconnues via le compte de résultats. La comptabilité de couverture est cependant appliquée dans un nombre limité de cas avec pour conséquence que les parties effectives des gains et pertes sur les instruments de couvertures sont reconnues via les autres éléments du résultat global jusqu'à l'exécution ou la réalisation du sous-jacent. Si la transaction faisant l'objet d'une couverture entraîne la comptabilisation d'un actif, la valeur comptable de cet actif lors de sa comptabilisation initiale reprend les montants reconnus au préalable via les autres éléments du résultat global. La partie non efficace de la couverture des flux de trésorerie est toujours comptabilisée via le compte de résultats.

Le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité aux risques de change EUR/USD, EUR/GBP, EUR/CHF, EUR/SDR, EUR/ZAR, EUR/AUD and EUR/HKD, parités de devises dans lesquelles le Groupe était typiquement exposé via ses activités opérationnelles en 2023.

Devise étrangère Position nette du Groupe au 31/12/2023	(en EUR)	Effet dans le compte de résultat si la devise étrangère par rapport à l'EUR varie de :								Taux de clôture 1 EUR = xxx
		-15.0%	-10.0%	-5.0%	-2.5%	2.5%	5.0%	10.0%	15.0%	
-	USD	-80.466	-53.644	-26.822	-13.411	13.411	26.822	53.644	80.466	1.11
-831.755	GBP	143.563	95.709	47.854	23.927	-23.927	-47.854	-95.709	-143.563	0.87
-1.813.552	CHF	293.772	195.848	97.924	48.962	-48.962	-97.924	-195.848	-293.772	0.93
-592.694	SDR	108.243	72.162	36.081	18.041	-18.041	-36.081	-72.162	-108.243	0.82
2.336.372	ZAR	-17.223	-11.482	-5.741	-2.871	2.871	5.741	11.482	17.223	20.35
1.484.197	AUD	-136.893	-91.262	-45.631	-22.816	22.816	45.631	91.262	136.893	1.63
4.973	HKD	-86	-58	-29	-14	14	29	58	86	8.63
	<b>Total</b>	<b>310.909</b>	<b>207.273</b>	<b>103.636</b>	<b>51.818</b>	<b>-51.818</b>	<b>-103.636</b>	<b>-207.273</b>	<b>-310.909</b>	

Notes :

- La position nette, dans le tableau ci-dessus, est définie comme la somme, pour toutes les entités du groupe dont la monnaie fonctionnelle est l'euro, des positions de trésorerie en devises étrangères, des factures des clients et des fournisseurs exprimées en devises étrangères et des contrats d'achat et de vente à terme de devises. Les positions en devises sont exprimées dans leurs devises respectives (non converties en EUR).

- « +15 % » signifie que la devise étrangère gagne 15 % par rapport à l'euro.
- « - 15 % » signifie que la devise étrangère perd 15 % par rapport à l'euro.
- Un signe positif signifie un bénéfice dans le compte de résultat.
- Un signe négatif signifie une perte dans le compte de résultat.

## Risques de crédit et concentrations importantes des risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de pertes financières du Groupe si un client ou une contrepartie dans un instrument financier ne pouvait rencontrer ses obligations contractuelles.

Le risque de crédit englobe toutes les formes d'exposition au risque de contrepartie, comme le non-respect par la contrepartie de ses obligations envers le Groupe, dans le cadre de prêts, de couverture, de règlements et d'autres activités financières.

L'exposition maximale du Groupe aux risques de crédit (sans tenir compte de la valeur de toute garantie ou autre sûreté détenue) dans l'éventualité où la contrepartie ne remplit pas ses obligations relatives à chaque classe d'actifs financiers comptabilisés, y compris les produits dérivés, correspond à la valeur comptable de ces actifs dans le bilan et aux garanties bancaires accordées.

Afin de réduire le risque de crédit lié aux activités financières et à la gestion de la trésorerie du Groupe, les transactions sont par principe seulement conclues avec des institutions financières de premier ordre, dont les ratings à long terme sont au minimum A- (S&P).

Le Groupe applique l'approche simplifiée prévue par la norme IFRS 9 dans l'estimation des risques de crédit attendus pour les créances commerciales et les actifs sur contrats. Ce qui signifie que le Groupe comptabilise les pertes de crédit attendues sur la durée de vie. La détermination de cette provision pour pertes de valeur peut se faire au niveau d'un portefeuille ou de manière individualisée, en fonction des risques estimés sur le client.

Le risque de crédit sur les activités opérationnelles réalisées avec des clients de taille significative est géré et contrôlé sur base individuelle. Le cas échéant, le Groupe requiert des garanties additionnelles. Il importe cependant de mentionner que ces clients de taille ne représentent pas un poids significatif au niveau du Groupe, le portefeuille clients du Groupe étant essentiellement composé d'un nombre important de petits clients. Le risque crédit et la concentration des risques de crédit liés aux créances commerciales est donc limité. Pour les créances vis-à-vis d'opérateurs étrangers de télécommunications, la concentration des risques de crédit est également limitée en raison d'accords de compensation des créances et des dettes envers ces sociétés (cf. annexe 14.3), d'obligations de paiement anticipé, de garanties bancaires, de garanties fournies par des sociétés parentes et de limites de crédit délivrées par des assureurs-crédit.

Le Groupe est exposé à un risque de créances irrécouvrables en cas de défaut par les contreparties sur les dépôts à court terme auprès des banques et les produits dérivés (cf. annexe 32.2). Le Groupe ne s'attend cependant pas à ce cas de figure car le Groupe ne traite qu'avec des institutions financières de premier ordre. De plus, par principe, le Groupe n'investit que dans des titres hautement liquides et à court-terme (essentiellement trésorerie et « équivalents de trésorerie ») pour lesquels le Groupe ne comptabilise pas de provisions pour pertes de valeur étant donné l'excellent « credit rating » des contreparties.

Le Groupe surveille les changements potentiels de rating des contreparties en suivant leurs « credit rating » externes sur une base continue ainsi que l'évolution de leurs taux pour les contrats d'échanges sur défaut de crédit (credit default swap) (ce qui est souvent un facteur déterminant d'un changement futur du rating).

En outre, le Groupe est exposé au risque de crédit à travers l'octroi occasionnel de garanties bancaires sans-recours en faveur des clients institutionnels ou gouvernementaux. Le Groupe a accordé des garanties bancaires pour un montant de 102 millions EUR au 31 décembre 2023 (40 millions EUR au 31 décembre 2022), dont une garantie de 46 millions USD dans le cadre de l'acquisition de Route Mobile.

Le Groupe n'a pas mis en garantie des actifs financiers, et ne détient pas de suretés sur ses contreparties.



## Risque de liquidité

Conformément à la politique de trésorerie, le département de Trésorerie du Groupe gère son coût global de financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable.

Une réserve de liquidités, que ce soit sous la forme de lignes de crédit ou de trésorerie, est maintenue dans le but de garantir la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe à tout moment. A cette fin, Proximus SA est entré dans des accords d'engagement dans des crédits bilatéraux d'échéances diverses ainsi que dans un engagement de nouvelle facilité de crédit liée à des objectifs de performance durable (crédit syndiqué revolving) de 750 millions EUR (751 million EUR en 2022). Pour les questions de financement de moyen terme, le Groupe utilise des obligations et des emprunts à moyen terme. Le profil de maturité des dettes couvre plusieurs années. Le département de Trésorerie du Groupe évalue fréquemment ses sources de financement, en tenant compte de son propre rating et des conditions générales du marché.

Le tableau ci-dessous résume le profil d'échéance des passifs à long terme (et des portions à court terme connexes) portant intérêt du Groupe, à chaque date de clôture. Ce profil d'échéance est basé sur les paiements d'intérêts contractuels non actualisés et les remboursements de capital. Pour les dettes à taux variable, les taux d'intérêt utilisés pour déterminer les sorties de trésorerie sont ceux en vigueur à leur dernière date de fixation des prix avant la date de reporting (au 31 décembre 2023 et 2022, respectivement). Les dettes de leasing (pour le profil d'échéance des dettes de leasing, voir la note 6), les dérivés et les dettes courantes portant intérêt ne sont pas considérés dans ce tableau.

(en millions EUR)	2023	2024	2025	2026	2027	2028-2040
<b>Au 31 décembre 2022</b>						
Capital	111	610	509	18	7	1.555
Intérêts	47	44	30	20	20	97
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>654</b>	<b>539</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>1.652</b>
<b>Au 31 décembre 2023</b>						
Capital		610	509	18	7	2.805
Intérêts		95	81	71	71	342
<b>Total</b>		<b>705</b>	<b>590</b>	<b>89</b>	<b>77</b>	<b>3.147</b>

Les sorties de trésorerie prévues en 2023 pour l'année de référence 2022 sont impactées par les certificats du trésor et les prêts à court terme.

Le tableau ci-dessous résume le remboursement des obligations liées au spectre (voir notes 4 et 21) et les paiements d'intérêts sur le solde restant dû. Les intérêts indiqués dans ce tableau sont calculés sur la base d'un taux de 5,75 % pour 2024 et de 5 % pour les autres échéances. Les passifs liés au spectre sont inclus dans les passifs porteurs d'intérêts courants et non courants.

## Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2023

Outre les dettes portant intérêts mentionnés dans les annexes 19.1 et 19.2, le Groupe bénéficie de facilités de crédit à long terme de 750 millions EUR (751 millions EUR en 2022). Ces facilités sont accordées par un groupe diversifié de banques belges et internationales. Au 31 décembre 2023, ces facilités de crédit ne sont pas utilisées. Un montant total de 750 millions EUR (751 millions EUR en 2022) de lignes de crédit est donc disponible au 31 décembre 2023.

Pour assurer le financement de l'acquisition annoncée de Route Mobile, Proximus a conclu avec une banque internationale un crédit-relais de 850 millions d'euros pour une période de 12 mois (avec possibilité d'extension pour 6 mois supplémentaires).

Le Groupe a également mis en place un programme Euro Medium Term Notes ("EMTN") de 5 milliards EUR et un programme de papier commercial (Commercial Paper, "CP") de 1 milliard EUR. Au 31 décembre 2023, un montant de 3.500 millions EUR était utilisé dans le cadre du programme EMTN, tandis que le programme de papier commercial n'est pas utilisé, avec un encours de 0 million EUR.

### Annexe 32.3. Position financière nette du Groupe

Le Groupe définit la position financière nette comme étant le montant net des placements de trésorerie, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, moins toutes les dettes financières portant intérêts et les produits dérivés s'y rapportant, y compris les revalorisations à la juste valeur ainsi que les obligations locatives. La position nette ne comprend pas les créances commerciales à long terme.

La position financière nette ajustée correspond aux dettes financières portant intérêts (court terme et long terme) desquelles sont déduits la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les obligations locatives sont exclues de cette position.

(en millions EUR)	Annexe	2022	2023
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	16 / 17	299	716
Dérivés (courants et non courants)	12	208	72
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Actif</b>		<b>509</b>	<b>787</b>
Dettes à long terme (*)	19.1	-2.876	-3.518
Dettes à court terme (*)	19.2	-662	-699
<b>Dettes</b>		<b>-3.538</b>	<b>-4.217</b>
<b>Position financière nette (*)</b>		<b>-3.030</b>	<b>-3.429</b>
Dont obligations locatives		272	298
<b>Position financière nette ajustée (**)</b>		<b>-2.758</b>	<b>-3.131</b>

(\*) y compris les dérivés et les obligations locatives

(\*\*) La position financière nette ajustée exclut les obligations locatives

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un ratio de capitaux propres permettant de toujours assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, ceci, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires. Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs, à l'exception d'actions vendues au management du Groupe avec une décote de 16,70%.

## Annexe 32.4. Catégories d'instruments financiers

Les tableaux suivants présentent les instruments financiers souscrits par le Groupe, par catégorie définie dans la norme IFRS 9, de même que les gains et pertes résultant de la revalorisation à la juste valeur. Aux conditions du marché au 31 décembre 2023, la valeur comptable des emprunts non-subordonnés et de l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissements (BEI), qui sont comptabilisés au coût amorti, ont dépassé de 268 millions d'euros, soit 7 %, leur juste valeur (401 millions d'euros en 2022, soit 17 %).

Les justes valeurs de 2023 et 2022, calculées pour chaque emprunt séparément, sont déterminées en actualisant les flux de trésorerie générés par chaque emprunt avec les taux d'intérêts auxquels le Groupe peut emprunter au 31 décembre 2023 et 2022 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

Le Groupe n'a pas reclassé au cours de l'exercice des instruments financiers d'une catégorie à une autre.

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2023 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Autres participations	9	FVOCI	3	3
Autres actifs non courants				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	13	13
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	58	58
Autres actifs financiers		Coût amorti	6	6
<b>Actifs courants</b>				
Créances commerciales	14	Coût amorti	866	866
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	15	15
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	19	19
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	2	2
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	2	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	488	488
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	227	227
<b>DETTES</b>				
<b>32.1</b>				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2.881	2.684
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400	370
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	27	27
Dettes ne portant pas intérêts				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	3	3
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	43	43
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	559	559
<b>DETTES A COURT TERME</b>				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	18	Coût amorti	600	597
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	10	10
Dettes portant pas intérêts				
Etablissements de crédit		Coût amorti	1	1
Dettes commerciales		Coût amorti	1.433	1.433
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1
Autre dette		FVTPL	5	5
Autres dettes		Coût amorti	453	453
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	37	37

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI: Actifs Financiers à la juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2022 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Autres participations	9	FVOCI	1	1
Autres actifs non courants				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	2	2
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	82	82
Autres actifs financiers		Coût amorti	7	7
<b>Actifs courants</b>				
Créances commerciales	14	Coût amorti	938	938
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	8	8
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	17	17
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	123	123
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	10	10
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	288	288
<b>DETTES</b>				
<b>Dettes à long terme</b>				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2.239	1.887
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400	352
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	37	37
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1	1
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	85	85
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	592	592
<b>DETTES A COURT TERME</b>				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	100	99
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1	1
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	10	10
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	477	477
Dettes commerciales				
		Coût amorti	1.483	1.483
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1
Autre dette		FVTPL	3	3
Autres dettes		Coût amorti	415	415
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	25	25

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI: Actifs Financiers à la juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Les chiffres pour 2022 ont été ajustés pour les rendre conformes à la présentation des chiffres pour 2023. Les ajustements sont les suivants :

- Les autres dettes non courantes portant intérêt ont été isolées des autres dettes non courantes.
- Les dettes commerciales qui sont des dettes portant intérêt ont été reclassées en " Autres dettes courantes portant intérêt ".

## Annexe 32.5. Actifs et passifs valorisés à la juste valeur

Les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont repris dans le tableau ci-dessous en fonction de la technique d'évaluation utilisée. La hiérarchie entre les techniques reflète l'importance des données utilisées lors de l'évaluation :

**Niveau 1** : valeurs de cotations (non ajustées) dans des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;

**Niveau 2** : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur sont observables pour l'actif ou le passif, de manière directe ou indirecte ;

**Niveau 3** : techniques d'évaluation pour lesquelles toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur ne sont pas basées sur des données de marché observables.

Le Groupe détient des instruments financiers classés dans les Niveaux 1, 2 et 3.

Les techniques de valorisation pour mesurer la juste valeur des instruments de Niveau 2 sont les suivantes :

- **Dérivés en Niveau 2**

Ces dérivés comprennent principalement les swaps de taux d'intérêts et de devises (IRCS) dans lesquels le Groupe est entré en vue de réduire les fluctuations de taux et de change de certains de ses emprunts à long-terme ainsi que le collar swaption à coût zéro conclu pour préserver la valeur de marché positive de la pré-couverture existante relative à l'émission d'emprunt attendue pour avril 2025. Les justes valeurs de ces instruments sont déterminées en actualisant les flux futurs contractuellement attendus sur base des courbes de taux d'intérêts pour ces devises et les taux de change qui sont observables sur des marchés liquides.

- **Emprunts non-subordonnés**

Les emprunts non-subordonnés sont reconnus au coût amorti. Leurs justes valeurs, calculées de manière séparée, ont été obtenues en actualisant les taux d'intérêts auxquels le Groupe peut emprunter au 31 décembre 2023 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

Les instruments financiers classés dans la catégorie de niveau 3 sont les suivants :

- **Contrat d'achat d'électricité virtuelle**

La composante électricité du contrat d'achat d'électricité virtuelle, conclu en 2023, est un instrument dérivé intégré dans lequel Proximus a accepté de payer un prix fixe pour l'électricité associée et de recevoir le prix au comptant de l'électricité avec un règlement net mensuel en espèces. Il n'y a pas de livraison physique de l'électricité.

L'évaluation de la composante électricité du VPPA est considérée comme une juste valeur de "niveau 3". Elle est déterminée à l'aide d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie. Les principaux facteurs déterminant la juste valeur de l'accord VPPA sont les taux d'actualisation (niveau 2), le volume d'électricité estimé sur la base de la production historique d'électricité du parc éolien (niveau 3) et les prix à terme du marché de l'électricité (niveau 2 et niveau 3).

- **Option de vente**

L'option de vente est le droit accordé à l'ancien propriétaire de Be-Mobile de vendre ses propres actions restantes à Proximus à des moments spécifiques pour un prix à déterminer conformément aux conditions convenues contractuellement. Les éléments sur

lesquels l'évaluation est basée ne sont pas directement ou indirectement observables sur le marché. La juste valeur de l'instrument dépend fortement des performances réalistes actuelles et futures de Be-Mobile.

Au 31 décembre 2023  (en millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
				Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs non courants</b>						
Autres participations	9	FVOCI	3			3
Autres actifs non courants						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	331	FVTPL	13		13	
Produits dérivés détenus à des fins de couverture - portant intérêts	321	Instrument de couverture	58		58	
<b>Actifs courants</b>						
Créances ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	321	FVTPL	2	2		
Produits dérivés détenus pour couverture	331	Instrument de couverture	2		2	
<b>DETTES</b>						
<b>Dettes à long terme</b>						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	191	Coût amorti	2.881		2.684	
Etablissements de crédit	191	Coût amorti	400		370	
Autres emprunts	191	Coût amorti	27		27	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	321	FVTPL	254			254
<b>Dettes à court terme</b>						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	192	Coût amorti	600		597	
Autres emprunts	192	Coût amorti	10		10	
Dettes portant intérêts						
Etablissements de crédit	192	Coût amorti	1		1	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	321	FVTPL	2	1		
Produits dérivés détenus pour couverture	331	Instrument de couverture	1	1		
Autre dette		FVTPL	5			5

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI: Actifs Financiers à la juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Au 31 décembre 2022

(en millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
				Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs non courants</b>						
Autres participations	9	FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	2		2	
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	82		82	
<b>Actifs courants</b>						
Créances ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1		
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	123		123	
<b>DETTES</b>						
<b>Dettes à long terme</b>						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2.239		1.887	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400		352	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	37		37	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1		1	
<b>Dettes à court terme</b>						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Obligations non subordonnées, à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés".	19.2	Coût amorti	100		99	
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1		1	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	10		10	
Dettes portant intérêts						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	477		477	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	1	1		
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1		
Autre dette		FVTPL	3			3

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI: Actifs Financiers à la juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global



## Annexe 33. Informations sur les parties liées

### Annexe 33.1. Sociétés consolidées

La liste des filiales, sociétés communes, coentreprises et entreprises associées est reprise à l'annexe 8.

Les conditions commerciales habituelles et les prix du marché s'appliquent à la fourniture des biens et des services entre les sociétés du Groupe.

Les transactions entre Proximus SA et ses filiales, c'est-à-dire entre parties liées, sont éliminées pour la préparation des états financiers consolidés. Les transactions entre Proximus SA et ses filiales ont été les suivantes

Transactions entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Revenus	151	97
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-132	-121
Charges financières nettes	0	-26
Dividendes reçus	340	245

Position entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2022	2023
Créances commerciales	24	21
Dettes commerciales	-33	-26
Créances/dettes portant intérêts	-801	-695
Autres créances/dettes	0	-551

### Annexe 33.2. Relations avec les actionnaires et les entités attachées à l'Etat

Avec une participation de 53,51%, l'Etat belge constitue l'actionnaire majoritaire du Groupe. Le Groupe détient des actions propres représentant 4,62% de son capital, tandis que les 41,86% restantes sont négociées sur le premier marché d'Euronext Brussels.

#### Relations avec l'Etat belge

Le Groupe fournit des services de télécommunications à l'Etat belge et à différentes entités attachées à l'Etat. Le groupe a également acquis des droits d'utilisation du spectre (voir note 4) dans le cadre de la vente aux enchères de spectres organisée par le régulateur, l'IBPT, une entité liée à l'Etat. Les entités attachées à l'Etat belge sont celles qui sont soit contrôlées par l'Etat, soit conjointement contrôlée par l'Etat ou soit influencées par l'Etat. Toutes les transactions avec les différentes entités attachées à l'Etat belge s'effectuent dans le cadre de relations normales client/fournisseur à des conditions n'étant pas plus favorables que celles proposées aux autres clients et fournisseurs. Les services fournis à ces entités attachées à l'Etat belge ne représentent pas une composante significative du chiffre d'affaires du Groupe, c'est-à-dire moins de 5%

## Relation avec Belfius Banque NV

Proximus et Belfius Banque NV ont le même actionnaire majoritaire, à savoir l'Etat belge. Par conséquent, Belfius est considérée comme une « partie liée » conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne. En conséquence, l'accord de coopération avec Belfius relatif au service Banx a été approuvé par le Conseil d'administration du 29 avril 2021 conformément à la conclusion du rapport spécial préparé par trois administrateurs indépendants conformément à l'Art. 7.97 du Code belge des sociétés et des associations. Le projet Banx a commencé en 2022 l'impact est minime sur les chiffres consolidés de 2022.

Banx est une solution digitale imaginée par Proximus pour améliorer l'expérience utilisateur de la banque digitale. La solution est utilisée par Belfius. Banx améliore grandement le service bancaire digital en permettant aux utilisateurs de mesurer l'impact de leurs achats pour la planète. L'appli bancaire a pour objectif d'encourager les utilisateurs à prendre conscience de leur choix et à consommer de façon plus durable.

## Annexe 33.3. Relations avec les principaux dirigeants

Les rémunérations versées aux administrateurs ont été fixées par l'assemblée générale des actionnaires de 2004.

Les principes régissant ces indemnités sont restés d'application en 2023 et des changements importants ne sont pas attendus. Ils prévoient une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Tous les membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO, ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président. Des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.

Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de Pension et Proximus ART. Il est membre du conseil d'administration de Connectimmo, société affiliée au Groupe. Il ne perçoit pas d'honoraires pour ces mandats.

Pour l'exercice de leur mandat au sein du conseil d'administration, les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable basée sur les performances, ni d'avantages liés à des plans de pension complémentaires ou à d'autres assurances de groupe.

Le montant total des rémunérations aux administrateurs s'élevait à 1.491.432 EUR bruts pour 2023 et à 987.723 EUR bruts pour 2022. Les administrateurs n'ont pas reçu de prêt ou d'avance de la part du Groupe.

	2022	2023
Conseil d'Administration	7	14
Comité d'Audit et de Supervision	4	6
Comité de Nomination et de Rémunération	4	5
Comité de transformation et d'innovation	2	2

Lors de sa réunion du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une "politique relative aux transactions avec des parties liées" et qui a été mise-à-jour en septembre 2016. Cette politique régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration. Proximus a des relations contractuelles et fournit également des services de

téléphonie, internet et/ou ICT à bon nombre des entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le cadre des opérations courantes de l'entreprise et dans les conditions normales du marché.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, un montant brut total (y compris les paiements fondés sur la performance à long terme) de 9.110 937 EUR (avant les coûts de sécurité sociale de l'employeur) a été payé ou accordé globalement aux membres du Leadership Squad, Directeur général inclus. En 2023, les membres du Leadership Squad étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert (jusqu'au 1er septembre 2023), Ben Appel (à partir du 16 août 2023), Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, Antonietta Mastroianni et Mark Reid.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, un montant brut total (y compris les paiements fondés sur la performance à long terme) de 7.885 081 EUR (avant les coûts de sécurité sociale de l'employeur) a été payé ou octroyé globalement aux membres du Leadership Squad, y compris le directeur général. En 2022, les membres du Leadership Squad étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, Antonietta Mastroianni et Mark Reid.

Ces montants totaux de rémunération des principaux dirigeants comprennent les éléments suivants :

- Avantages à court-terme : salaire annuel (base et variable) ainsi que les autres avantages salariaux à court terme comme l'assurance médicale, l'usage privé de voiture de management, chèques repas ainsi que les contributions payées à la sécurité sociale sur ces avantages ;
- Avantages postérieurs à l'emploi : primes d'assurances payées par le Groupe au nom des membres de l'équipe de direction. Les primes couvrent essentiellement un plan de pension complémentaire ;
- Paiements d'avantages basés sur des valeurs liées aux performances (long terme) : le montant brut, octroyé comme valeur de performance, qui donne des droits d'exercice potentiels en mai 2025 (attributions 2022) ou en mai 2026 (attributions 2023) en fonction de la réalisation de critères de performance définis par l'entreprise, à savoir le flux de trésorerie disponible du groupe, l'indice de réputation, le rendement total pour l'actionnaire de l'entreprise par rapport à un groupe prédéfini d'autres opérateurs de télécommunications européens et un indicateur clé de performance environnemental, social et de gouvernance.

EUR	Au 31 décembre	
	2022	2023
Avantages à court terme	5.702.296	6.411.511
Avantages postérieurs à l'emploi	820.712	1.186.739
Paiements basés sur la performance	1.362.073	1.512.687
<b>Total</b>	<b>7.885.081</b>	<b>9.110.937</b>

(\*) tous ces montants sont bruts avant cotisations patronales de sécurité sociale

## Annexe 33.4. Réglementation

Le secteur des télécommunications est réglementé par les législations européennes, fédérales belges et régionales ainsi que par des décisions de régulateurs sectoriels (Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications, appelé communément IBPT ainsi que le régulateur sectoriel pour les media) ou des organismes administratifs tels que les autorités de la concurrence.

## Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels

### Note 34.1. Plaintes, procédures judiciaires et fiscales

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

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

Le secteur des télécommunications et les services aux entreprises liés se caractérisent par l'existence d'un nombre important de brevets et marques. Les litiges portant sur des allégations de violations de brevets et autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Etant donné que le nombre d'entrants sur le marché augmente et que le chevauchement des fonctions des produits s'amplifie, la possibilité de plainte contre Proximus pour violation de propriété intellectuelle augmente.

Proximus est actuellement impliquée dans différentes procédures judiciaires et administratives, y compris celles pour lesquelles des provisions ont été constituées et celles décrites ci-dessous, pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées ou pour une partie limitée, et ce dans les différents pays où elle exerce ses activités. Ces procédures comprennent également les recours intentés devant l'Institut belge des Services postaux et des Télécommunications ("IBPT") et les recours intentés contre des décisions de l'autorité belge de la concurrence d'une part ainsi que les procédures à l'encontre des administrations fiscales.

#### Note 34.1.1. Dossiers liés à l'accès à la large bande /diffusion

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

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

Le 14 octobre 2013, l'autorité de concurrence a initié une procédure de cassation contre cette décision. Proximus s'est jointe à la procédure en cassation. Finalement, le 22 janvier 2015, La Cour de Cassation a décidé de confirmer l'arrêt du 5 mars 2013, à l'exception

d'une restriction relative aux documents plus anciens, qui a été annulée. Il appartient à la Cour d'appel de prendre une nouvelle décision concernant cette restriction.

En mars 2014, KPN a retiré sa plainte, Mobistar reste le seul plaignant. Sur base des faits et des informations disponibles à la fin décembre 2023, la direction n'a pas enregistré de provision pour cette affaire.

### **Note 34.1.2. 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. Ces affaires ont été remises pour une période indéterminée.

Suite aux accords conclus avec Telenet, KPN, BASE Company et Orange, les seuls plaignants restants sont BT, Verizon et Colt Telecom. Fin décembre 2023, la direction a enregistré une provision pour cette affaire en se basant sur sa meilleure estimation et des informations disponibles.

### **Note 34.1.3. Affaire GDPR TeleSign**

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

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

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

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

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

### **Note 34.1.4. Procédures fiscales**

#### **Dossier Indien**

BICS a reçu des avertissements extraits de rôle de précompte émis par les autorités fiscales indiennes concernant des paiements effectués par un résident fiscal indien au profit de BICS entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2018. BICS a fait appel contre ces impositions auprès des tribunaux indiens compétents, s'opposant au point de vue des autorités fiscales indiennes arguant que le précompte indien est dû sur ces paiements. En outre, BICS conteste l'enrôlement pour la période du 1er avril 2008 au 31 mars 2011 sur base d'arguments procéduraux. Le montant de la dette éventuelle y compris les intérêts de retard ne devrait pas excéder 33 millions EUR. BICS n'a pas payé les montants demandés et n'a pas comptabilisé de provision. Pour la période du 1er avril 2007 au 31 mars 2008 et la période du 1er avril 2011 au 31 mars 2012, « l'Income Tax Appellate Tribunal » a annulé l'enrôlement de l'imposition à la source et a renvoyé l'affaire aux autorités fiscales indiennes qui peuvent procéder à de nouvelles impositions à la source pour ces années d'ici au 31 mars 2024.

Pour les autres périodes, les tribunaux indiens compétents ont rendu des jugements positifs, annulant les cotisations de retenue à la source. Les autorités fiscales indiennes n'ont pas encore fait appel de ces décisions. Bien que le délai d'appel ait expiré, les autorités fiscales peuvent encore interjeter appel accompagné d'une demande de remise de délai. Une telle demande est généralement acceptée par les tribunaux indiens. La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

### **Excess Profit Ruling**

Le 11 janvier 2016, la Commission Européenne a communiqué sa décision de considérer les décisions fiscales belges accordées aux multinationales concernant « les bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling») comme une aide d'État illégale (Ci-après « Décision »).

BICS a appliqué une telle décision pour les périodes 2010-2014 et a payé les montants réclamés concernant l'aide présumée. De plus, BICS et l'Etat belge ont introduit un recours contre la décision de la Commission Européenne devant le Tribunal Européen. Le Tribunal Européen a statué dans son arrêt du 14 février 2019 en faveur de l'Etat belge contre la Commission Européenne sur base de l'absence de « schéma d'aide d'état ». La Commission Européenne est allée en appel de cette décision devant la Cour Européenne de Justice (« CEJ ») le 24 avril 2019. De plus, le 16 septembre 2019, la Commission Européenne a ouvert une enquête approfondie dans 39 cas de décisions fiscales concernant les « bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling ») y compris celles obtenues par BICS. Les décisions individuelles ont été publiées le 31 août 2020. BICS a soumis ses commentaires à la Commission le 29 septembre 2020. Le 16 septembre 2021, la CEJ a estimé que la Décision a correctement constaté que « les bénéfices excédentaires » constituent un régime d'aide et a renvoyé l'affaire devant la Cour Européenne pour qu'elle décide si le régime des « bénéfices excédentaires » constitue également une aide d'État illégale. Le 20 septembre 2023, le Tribunal de l'UE a décidé que la Commission Européenne avait eu raison de constater, en 2016, que le régime fiscal belge relatif aux bénéfices excédentaires enfreignait les règles de l'UE en matière d'aides d'état. Le 30 novembre 2023, BICS a introduit un recours devant la CEJ contre la décision du Tribunal de l'UE. La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

### **Note 34.2. Engagements d'investissements**

Au 31 décembre 2023, le Groupe a contracté des engagements de 708 millions EUR (immobilisations incorporelles 35 millions EUR et immobilisations corporelles 673 millions EUR). Les investissements vont essentiellement avoir lieu au cours de l'année 2024 (€565 millions).

Au 31 décembre 2022, les engagements contractés s'élevaient à 977 millions EUR (actifs incorporels : 19 millions EUR ; actifs corporels : 958 millions EUR).

En acquérant certains droits sur les spectres en 2022, le groupe s'est engagé à payer des redevances annuelles, qu'il considère comme variables et conditionnelles, pour une valeur actuelle nette de 270 millions EUR. La "redevance annuelle" est une redevance de disponibilité du spectre et est soumise à une indexation annuelle.

Les immobilisations corporelles sont principalement liées à des engagements relatifs à des équipements techniques et de réseau dans le cadre du plan d'investissement accéléré pour la fibre.

### **Note 34.3. Engagements d'achats d'actions**

Dans le cadre de diverses acquisitions, il existe des engagements conditionnels (earn outs & options de vente & engagements d'achat) pour un montant total de 5.2 millions EUR à la fin de 2023.

## Note 34.4. Autres droits et engagements

Au 31 décembre 2023, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

### Note 34.4.1. Garanties

Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 7 millions EUR de ses clients en garantie du paiement de leurs créances commerciales et de 30 millions EUR de ses fournisseurs afin de garantir l'exécution de contrats ou de travaux commandés par le Groupe.

Le Groupe a accordé des garanties pour un montant de 204 millions EUR (y compris les garanties bancaires mentionnées dans l'annexe 32.2) à ses clients ou d'autres parties tierces pour garantir, entre autres, l'exécution de contrats ou de travaux commandés par les clients ainsi que le paiement de charges locatives relatives aux bâtiments et aux sites utilisés pour l'installation d'antennes.

### Note 34.4.2. Partenariat avec HCL Technologies

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

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR, valeur comptable de 40 millions EUR, voir annexe 5) pour l'infrastructure qui reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus. En plus de ce financement pour les actifs existants, le partenariat comprend un bail pour le renouvellement de l'infrastructure (montant nominal de 31 millions EUR, valeur comptable de 25 millions EUR, voir annexe 6).

### Note 34.4.3. Partenariat entre BICS et le groupe Ooredoo

BICS a conclu des accords contractuels pluriannuels en vertu desquels BICS gèrera le trafic de bout en bout pour les opérateurs. Ces accords comprennent un engagement (sous réserve de satisfaire à certaines conditions de manière continue) de BICS à envoyer du trafic entrant à certains opérateurs pour un montant cumulé ne dépassant pas 50 millions EUR par an avec une durée maximale de 3 ans, dont 2 ans restants

## Annexe 35. Paiements fondés sur des actions

### Plans d'achat d'actions avec décote

En 2023 et 2022, le Groupe a proposé des plans d'achat d'actions avec décote.

Dans les plans de 2023 et 2022, Proximus a vendu au senior management du Groupe respectivement 2.746 et 10.229 actions avec une décote de 16,66% par rapport au prix du marché (prix avec décote de 6,12 EUR en 2023 et de 13,47 EUR en 2021). Le coût de la décote s'élevait à un montant inférieur au million EUR en 2023 et en 2022 et a été comptabilisé dans le compte de résultats parmi les dépenses liées à la force de travail (cf. annexe 26). Cela a un effet dilutif.

### Plan de Valeur de Performance

En 2019, 2020 et 2021, Proximus a lancé des tranches du « plan de valeur de performance » pour le senior management. Conformément au plan à long terme de « Valeur de Performance » réglé en trésorerie, les octrois sont bloqués pendant une période de



trois ans à la fin de laquelle ils sont acquis. Le montant final payé dépend des résultats de 3 indicateurs de performance clés qui sont le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables (40%), le flux de trésorerie libre (40%) et l'index de réputation (20%). L'indicateur de performance clé final est la moyenne des calculs intermédiaires des 3 années calendrier.

En 2022 et 2023, Proximus a lancé des tranches du " Performance Value Plan " pour ses cadres supérieurs. Dans le cadre de ce plan à long terme de « Valeur de Performance » réglé en trésorerie, les octrois sont bloqués pendant une période de 3 ans après laquelle les valeurs de performance sont acquises. Le montant final payé dépend des résultats de 4 indicateurs de performance qui sont : le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables (25%), le flux de trésorerie libre du groupe (25%), l'indice de réputation (25%) et « l'environnement, le social et la gouvernance » (ESG) (25%). L'indicateur de performance final est la moyenne des résultats intermédiaires des 3 années civiles.

La juste valeur et la charge annuelle des tranches 2021, 2022 et 2023 s'élevaient respectivement à 5, 4 et 5 millions EUR au 31 décembre 2023 sur base des chiffres courants. La charge annuelle pour ces tranches s'élève à 2 millions EUR chacune.

## Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2023 un montant de 2.621.416 EUR pour les honoraires des réviseurs d'entreprise du Groupe dans le cadre de leurs mandats d'audit et de leurs autres missions de contrôle ainsi qu'un montant de 127.050 EUR pour d'autres missions.

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Réviseur	Réseau du réviseur
Mandat audit	1.289.967	601.603
Autres missions de contrôle	151.838	578.008
Autres missions	113.460	13.590
<b>Total</b>	<b>1.555.265</b>	<b>1.193.200</b>

## Annexe 37. Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont établis sur la base des composants qui sont évalués régulièrement par le principal décideur opérationnel pour décider comment allouer les ressources et évaluer la performance.

Le Groupe a déterminé que le principal décideur opérationnel est le Leadership Squad de Proximus.

Les segments opérationnels sont largement organisés selon la nature des produits et services fournis et la zone géographique, et sont :

- **Domestic**  
Segment fournissant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et le Benelux ;
- **International Carrier Services (BICS)**  
Est responsable des activités de « carrier » international sur les marchés internationaux de communication ;
- **TeleSign**

Est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises natives du cloud.

Le principal décideur opérationnel évalue les performances et prend des décisions concernant l'allocation des ressources et les performances en fonction de l'EBITDA net des éléments occasionnels. Au sein du segment Domestic, le chiffre d'affaires est examiné par le principal décideur opérationnel par marché, à savoir les marchés résidentiel (composante CBU), professionnel (composante EBU) et de wholesale (composante CWS).

L'information relative aux immobilisations n'est pas fournie au principal décideur opérationnel par les segments opérationnels mais par domaines clés qui sont par exemple fibre, mobile, contenu...

Le financement du Groupe (coûts et produits financiers inclus) ainsi que la charge d'impôts sont gérés au niveau du Groupe et ne sont pas alloués aux segments opérationnels.

Les règles comptables appliquées aux segments opérationnels sont identiques aux principales règles comptables du Groupe. Les résultats des segments opérationnels sont donc mesurés de façon similaire au résultat opérationnel publié dans les états financiers consolidés. Ces résultats sont cependant rapportés en excluant les éléments occasionnels mais en incluant les amortissements et intérêts sur locations. Les éléments occasionnels sont définis par le Groupe comme des éléments matériels, non liés aux activités opérationnelles habituelles du Groupe (voir définitions).

Les transactions entre les entités légales du Groupe sont facturées conformément au principe de pleine concurrence.

Au 31 décembre 2023

	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment			
(en millions EUR)	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5.993	0	0	5.993	4.610	1.050	496	-163
Autres produits d'exploitation	56	0	-7	49	55	1	2	-9
<b>Revenus totaux</b>	<b>6.048</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>6.042</b>	<b>4.665</b>	<b>1.051</b>	<b>497</b>	<b>-172</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.198	-1	6	-2.193	-1.184	-783	-380	154
<b>Marge directe</b>	<b>3.851</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>3.849</b>	<b>3.481</b>	<b>268</b>	<b>117</b>	<b>-18</b>
Dépenses liées à la force de travail	-1.343	0	14	-1.329	-1.166	-82	-84	3
Dépenses non-liées à la force de travail	-722	-89	49	-762	-679	-60	-38	15
<b>Total des dépenses d'exploitation</b>	<b>-2.064</b>	<b>-89</b>	<b>62</b>	<b>-2.091</b>	<b>-1.845</b>	<b>-142</b>	<b>-122</b>	<b>17</b>
<b>BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements</b>	<b>1.786</b>	<b>-90</b>	<b>62</b>	<b>1.757</b>	<b>1.636</b>	<b>127</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>
Amortissements	-1.185	0	0	-1.185	-1.123	-43	-19	0
<b>Bénéfice opérationnel</b>	<b>601</b>	<b>-90</b>	<b>62</b>	<b>572</b>	<b>513</b>	<b>84</b>	<b>-25</b>	<b>0</b>
Charges financières nettes	-110							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-30							
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>461</b>							
Charge d'impôts	-104							
<b>Bénéfice net</b>	<b>357</b>							
<b>Attribuable aux:</b>	<b>0</b>							
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	357							
Intérêts minoritaires	0							

Au 31 décembre 2022

(en millions EUR)	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment			
	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5.853	0	0	5.853	4.416	1.130	473	-166
Autres produits d'exploitation	60	0	5	56	62	2	1	-9
<b>Revenus totaux</b>	<b>5.914</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5.909</b>	<b>4.478</b>	<b>1.132</b>	<b>473</b>	<b>-174</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.186	1	0	-2.187	-1.118	-869	-360	159
<b>Marge directe</b>	<b>3.728</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.722</b>	<b>3.360</b>	<b>263</b>	<b>114</b>	<b>-15</b>
Dépenses liées à la force de travail	-1.301	0	-36	-1.265	-1.111	-85	-71	2
Dépenses non liées à la force de travail	-601	83	-13	-671	-584	-58	-41	13
<b>Total des dépenses d'exploitation</b>	<b>-1.902</b>	<b>83</b>	<b>-49</b>	<b>-1.936</b>	<b>-1.695</b>	<b>-143</b>	<b>-112</b>	<b>15</b>
<b>BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements</b>	<b>1.826</b>	<b>84</b>	<b>-44</b>	<b>1.786</b>	<b>1.665</b>	<b>120</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Amortissements	-1.179	0	0	-1.179	-1.085	-76	-18	0
<b>Bénéfice opérationnel</b>	<b>647</b>	<b>84</b>	<b>-44</b>	<b>607</b>	<b>580</b>	<b>44</b>	<b>-17</b>	<b>0</b>
Charges financières nettes	-49							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-20							
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>578</b>							
Charge d'impôts	-128							
<b>Bénéfice net</b>	<b>450</b>							
<b>Attribuable aux:</b>	<b>0</b>							
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	450							
Intérêts minoritaires	0							

Concernant les zones géographiques, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en Belgique de 3.912 millions EUR en 2022 et 4.080 millions EUR en 2023. Ces chiffres ont été obtenus en prenant comme base de mesure le pays dans lequel un client est établi. Le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays s'élevait à 1.942 millions EUR en 2022 et à 1.913 millions EUR en 2023. Plus de 90% des actifs des segments opérationnels sont situés en Belgique.

## Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées

Le Groupe n'a adopté anticipativement aucune norme ou interprétation dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2023.

Les normes et interprétations émises, mais pas encore effectives, à la date des états financiers du Groupe sont listées ci-dessous. Le Groupe adoptera ces normes, si elles lui sont applicables, quand elles seront effectives.

Concrètement, cela veut dire que les normes et interprétations suivantes applicables au Groupe au 1er janvier 2024 ou au- delà ne sont pas encore appliquées :

Nouveaux standards, interprétations et amendements publiés, :

- Amendements à l'IAS 1 (« Classement des passifs courants ou non courants ») (2024) ;
- Amendements à l'IFRS 16 (« Obligation locative découlant d'une opération de sale and lease-back ») (2024).
- Amendements à l'IAS 1 – passifs non courants assortis de clauses restrictives (2024)
- Amendements aux IAS 7 et IFRS 7 – Accords de financement de fournisseurs (2024)

Le Groupe va poursuivre en 2024 son analyse sur les impacts potentiels sur les états financiers de l'application de ces nouveaux standards et interprétations. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif suite à l'application initiale de ces normes et changements.

## **Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture**

Il n'y a pas eu d'événements significatifs après la date de clôture du bilan.

---

# Rapport de gestion consolidé

---

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers	279
Gestion des risques	308
Systèmes de contrôle interne	324
Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision	326
Évolution des activités de recherche et de développement	327
Autres informations	330



# Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

## 1. Remarques préalables

### Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après ajustements. Ces chiffres sous-jacents sont rapportés aux principaux décideurs opérationnels en vue de l'allocation des ressources et de l'évaluation des performances.

Proximus présente un aperçu transparent des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les ajustements, à savoir le chiffre d'affaires et les coûts inhabituels ou non directement liés aux activités de Proximus, et qui ont eu un impact significatif sur l'évolution annuelle du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA du

Groupe Proximus. En outre, à la suite de l'application de la norme comptable IFRS 16, la définition de "sous-jacent" a été adaptée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacents" et permettent une comparaison adéquate par rapport à l'année précédente.

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Revenues		Ebitda	
	2022	2023	2022	2023
<b>Reported</b>	<b>5,914</b>	<b>6,048</b>	<b>1,826</b>	<b>1,786</b>
Adjustments	-5	-7	-40	-29
<b>Underlying</b>	<b>5,909</b>	<b>6,042</b>	<b>1,786</b>	<b>1,757</b>
<b>Adjustments</b>	<b>-5</b>	<b>-7</b>	<b>-40</b>	<b>-29</b>
Lease Depreciations			-83	-84
Lease Interest			-2	-7
Transformation			39	14
Acquisitions, mergers and disposals	-5	-6	7	48
Litigation/regulation			-2	-1

Remarque : le "chiffre d'affaires sous-jacent" correspond au "revenu total", hors ajustements.

### 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

Compte de résultats (en millions EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Revenus totaux	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048
Revenus - ajustements	248	17	3	24	21	11	2	1	5	7
<b>Chiffre d'affaires sous-jacent</b>	<b>5.864</b>	<b>5.994</b>	<b>5.871</b>	<b>5.778</b>	<b>5.807</b>	<b>5.686</b>	<b>5.479</b>	<b>5.578</b>	<b>5.909</b>	<b>6.042</b>
EBITDA rapporté (1)	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90
EBITDA - ajustements	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62
<b>EBITDA sous-jacent (1)</b>	<b>1.653</b>	<b>1.733</b>	<b>1.796</b>	<b>1.823</b>	<b>1.865</b>	<b>1.870</b>	<b>1.836</b>	<b>1.772</b>	<b>1.786</b>	<b>1.757</b>
Dépréciations et amortissements	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185
<b>Bénéfice opérationnel (EBIT)</b>	<b>933</b>	<b>777</b>	<b>816</b>	<b>809</b>	<b>778</b>	<b>556</b>	<b>805</b>	<b>645</b>	<b>647</b>	<b>601</b>
Revenus / (coûts) financiers nets	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>835</b>	<b>655</b>	<b>715</b>	<b>738</b>	<b>721</b>	<b>508</b>	<b>756</b>	<b>581</b>	<b>578</b>	<b>461</b>
Charges d'impôts	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104
Intérêts minoritaires	27	17	25	30	22	19	18	1	0	0
<b>Bénéfice net (part du groupe)</b>	<b>654</b>	<b>482</b>	<b>523</b>	<b>522</b>	<b>508</b>	<b>373</b>	<b>564</b>	<b>443</b>	<b>450</b>	<b>357</b>
<b>Flux de trésorerie (en millions EUR)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cash flow net d'exploitation	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620
Cash payé pour le Capex	-916	-1.000	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453
Cash flow net des autres activités d'investissement	180	22	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57
Palements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92
<b>Cash flow libre (2)</b>	<b>711</b>	<b>408</b>	<b>559</b>	<b>292</b>	<b>451</b>	<b>498</b>	<b>352</b>	<b>237</b>	<b>167</b>	<b>18</b>
<b>Cash flow libre ajusté (3)</b>	<b>408</b>	<b>454</b>	<b>559</b>	<b>517</b>	<b>501</b>	<b>504</b>	<b>354</b>	<b>376</b>	<b>181</b>	<b>61</b>
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	347	-200	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416
<b>Bilan (en millions EUR)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Total du bilan	8.522	8.283	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153
Actifs non courants	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	710	510	302	338	344	327	313	249	299	716
Capitaux propres	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300
Intérêts minoritaires	189	164	162	156	148	142	123	0	1	0
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	504	464	544	568	605	864	645	508	413	378
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131
<b>Action Proximus - chiffres clés</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (4)	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (5)	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11
Dividende total par action (en EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20
<b>Données sur le personnel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532	11.634	11.654
Nombre moyen d'employés sur la période	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445	11.529	11.650
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381	512.534	518.604
Revenus totaux par employé (en EUR)	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451	512.936	519.163
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	159.057	154.814	154.912	150.844
EBITDA par employé (en EUR)	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	159.721	158.394	153.326
<b>Ratios - en base rapportés</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rendement des Fonds Propres	23,5%	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%	13,6%	10,8%
Marge directe	60,4%	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,03	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50	1,51	1,75
Marge EBITDA	29%	27%	30%	31%	31%	29%	35%	33%	31%	30%
<b>Ratios - en base sous-jacente</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rendement des Fonds Propres	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%	14,6%	11,8%
Marge directe	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%	63,0%	63,7%
Dettes nettes/EBITDA (7)	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55	1,54	1,78
Marge EBITDA	28%	29%	31%	32%	32%	33%	34%	32%	30%	29%
<b>CAPEX</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
CAPEX total	994	1.002	949	1.052	1.019	1.035	1.237	1.246	1.923	1.328
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	912	927	949	1.002	1.019	1.027	1.000	1.203	1.305	1.325

(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

2018 : IFRS15

2019, 2020, 2021, 2022, 2023 : IFRS 15 et 16



- Proximus a surperformé ses objectifs 2023 de revenue et d'EBITDA
- Excellent élan commercial du segment Domestic
- Chiffre d'affaires sous-jacent domestique en progression de 4,2 % à 4 665 millions EUR pour l'ensemble de l'année 2023
- À l'international, forte croissance du chiffre d'affaires de Telesign (+5,1 %) et baisse du chiffre d'affaires de BICS (-7,2 %) par rapport une base comparable élevée, en raison des produits « Legacy Voice » à faible valeur ajoutée.
- Effets de l'inflation largement contenus grâce au programme pluriannuel de réduction des coûts de Proximus
- EBITDA du segment domestique de Proximus en recul de 1,7 % en glissement annuel, avec un quatrième trimestre positif
- EBITDA de BICS en hausse de 5,5 % en glissement annuel malgré la baisse du chiffre d'affaires; EBITDA de Telesign à -5 millions EUR à la fin 2023
- EBITDA sous-jacent du Groupe à 1 757 millions EUR en 2023, en baisse de -1,6 %
- CAPEX groupe pour l'année 2023 a totalisé 1 325 millions EUR, en excluant les droits TV pour le football et les licences Spectre.
- Cash-flow libre du Groupe Proximus à 18 millions EUR en 2023 (61 millions EUR sur une base ajustée)

## 2. Groupe Proximus

### Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2023 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6 042 millions EUR, en hausse de 2,2 % (133 millions EUR) par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe  
**6 042 millions EUR**  
**+2,2 % en glissement annuel**

Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent domestique a progressé de 4,2 %, pour atteindre un total de 4 665 millions EUR.

Le chiffre d'affaires du segment résidentiel s'est élevé à 2 396 millions EUR, en hausse de 6,0 % en glissement annuel. Cette augmentation est principalement due à une progression de 5,5 % du chiffre d'affaires pour les services à la clientèle. Ce résultat s'explique par une excellente performance commerciale tout au long de l'année 2023 ayant favorisé la croissance des principales bases de clientèle, ainsi que par les indexations de prix. Le chiffre d'affaires convergent, en particulier, est en forte hausse (+9,4 %). En outre, le chiffre

d'affaires pour les terminaux a progressé de 48 millions EUR par rapport à l'année précédente.

En 2023, le chiffre d'affaires du segment professionnel a progressé de 3,1 % par rapport à 2022. La tendance du chiffre d'affaires pour les services aux entreprises s'est améliorée en 2023 par rapport à l'année précédente (+2,2 %), la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT (+6,8 %), les données fixes (+4,4 %) et les services mobiles (+1,2 %) ayant largement compensé l'érosion continue, mais modérée, du chiffre d'affaires de la voix fixe. L'année 2023 a également été excellente sur le plan des installations d'équipements IT chez les clients, qui enregistrent une hausse de 14,1 % de leur chiffre d'affaires en glissement annuel.

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % (-23 millions EUR) par rapport à 2022. Cette baisse est entièrement due à la diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion à faible marge (-24 millions EUR). Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 0,9 %.

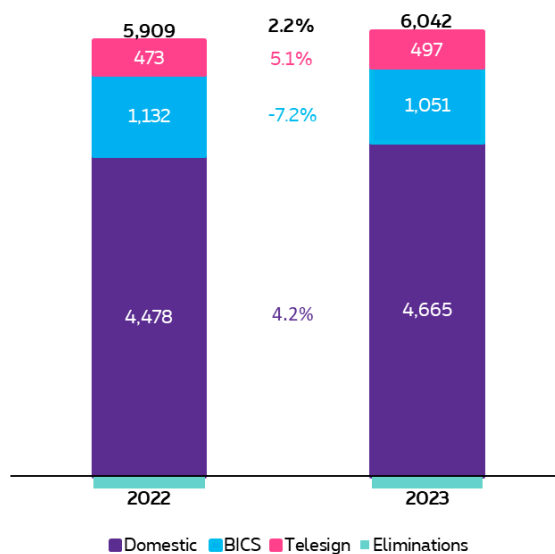
Telesign a contribué à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe en 2023, alors que BICS est désormais comparé à un excellent second semestre 2022. Les deux segments

internationaux ont été affectés par des effets de change défavorables.

En 2023, Telesign a enregistré un chiffre d'affaires de 497 millions EUR, en progression de 5,1 % en glissement annuel sous l'impact d'un effet de change négatif (+8,5% à taux de change constant<sup>1</sup>). Cette augmentation s'explique par la croissance du chiffre d'affaires pour les services de communication (CPaaS) et d'identité digitale.

Après une année 2022 exceptionnelle stimulée par la reprise des voyages post-Covid, BICS a enregistré en 2023 un chiffre d'affaires de 1 051 millions EUR, en baisse de 7,2 % (-81 millions EUR) en glissement annuel, en partie sous l'impact d'un effet de change négatif du dollar (-5,8% à taux de change constant). La baisse du chiffre d'affaires de BICS en glissement annuel est principalement due à une perte de trafic à fort volume et à faible marge dans les services voix traditionnels, et dans une moindre mesure, au recul du chiffre d'affaires pour les services Core. Le chiffre d'affaires pour les services Growth est en hausse pour sa part.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



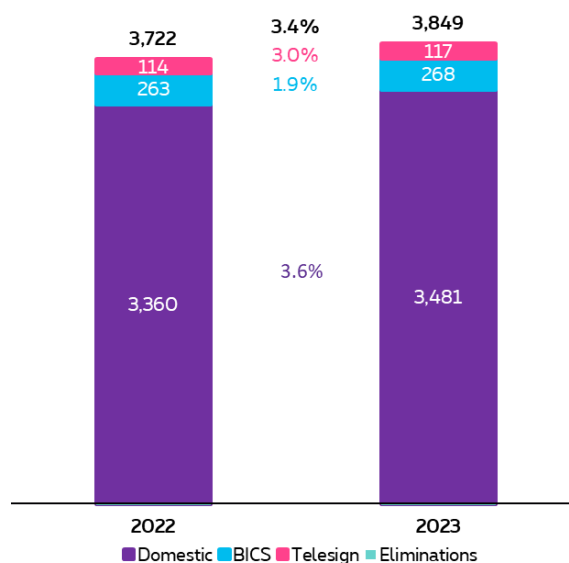
<sup>1</sup> Donne une vision de la performance de l'entreprise, en éliminant les effets de change par l'utilisation d'une devise constante.

## Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2023, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3 849 millions EUR, en hausse de 3,4 % (+127 millions EUR) par rapport à l'année 2022. Les activités domestiques ont largement contribué à cette augmentation. La marge directe domestique a progressé de 3,6 %, à 121 millions EUR. Par rapport à l'année précédente, BICS a amélioré sa marge directe de 1,9 %, à 268 millions EUR. Telesign, quant à elle, a enregistré une hausse de sa marge directe de 3,0 %, à 117 millions EUR au total.

Marge directe sous-jacente du Groupe  
**3 849 millions EUR**  
**+3,4 % en glissement annuel**

Marge directe (sous-jacente, M€)



## Dépenses d'exploitation (OPEX)

L'inflation galopante a lourdement pesé sur les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus, qui ont atteint au total 2 091 millions EUR, soit 8,0 % de plus que l'année précédente.

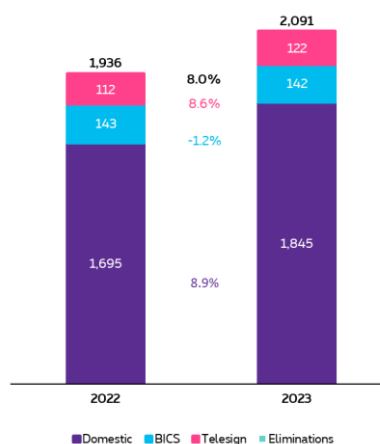
L'OPEX domestique a augmenté de 8,9 % à 1 845 millions EUR. L'impact considérable de l'inflation, les coûts liés à la croissance de la base clients de l'entreprise et l'OPEX lié aux plans de transformation ont été partiellement atténués par une baisse des effectifs en glissement annuel, de même que par d'autres efforts significatifs de réduction des coûts. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus à l'échelle de l'entreprise a permis de réaliser 95 millions EUR d'économie sur un objectif total de 220 millions EUR sur trois ans.

En 2023, les dépenses d'exploitation de BICS se sont chiffrées à 142 millions EUR, en recul de 1,2 % par rapport à 2022, grâce à des initiatives efficaces en matière de réduction des coûts et à un impact favorable, en glissement annuel, des frais de main-d'œuvre liés à la performance.

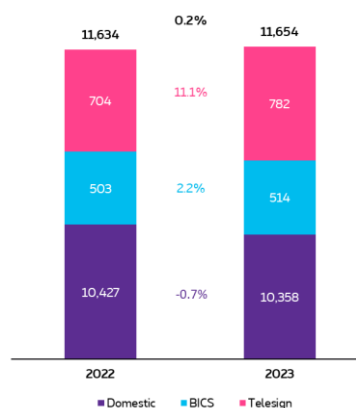
Les dépenses d'exploitation de Telesign ont atteint 122 millions EUR, soit 10 millions EUR de plus qu'en 2022, en raison d'importants investissements anticipés en vue de réaliser son plan de croissance. Ces investissements incluent notamment une augmentation des dépenses de marketing ainsi qu'une campagne de recrutement intensive (+78 ETP par rapport à l'année précédente). Dans l'ensemble, une évolution de tendance s'observe depuis la mi-2023 en termes de dépenses d'exploitation, période à laquelle Telesign a dépassé son pic d'investissements substantiels réalisés pour soutenir ses objectifs de croissance.

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2023 pour atteindre un total de **2 091** millions EUR.

### Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



### Évolution des effectifs (en ETP à la fin de l'année)

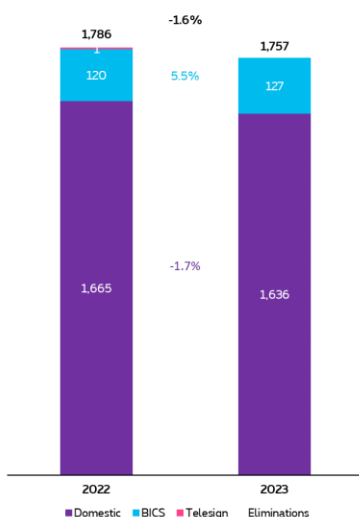


## EBITDA sous-jacent

En 2023, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1 757 millions EUR, en baisse de 1,6 % (- 29 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation des coûts due à l'inflation dans le segment domestique.

EBITDA sous-jacent du Groupe  
**1 757 millions EUR**  
**-1,6 % en glissement annuel**

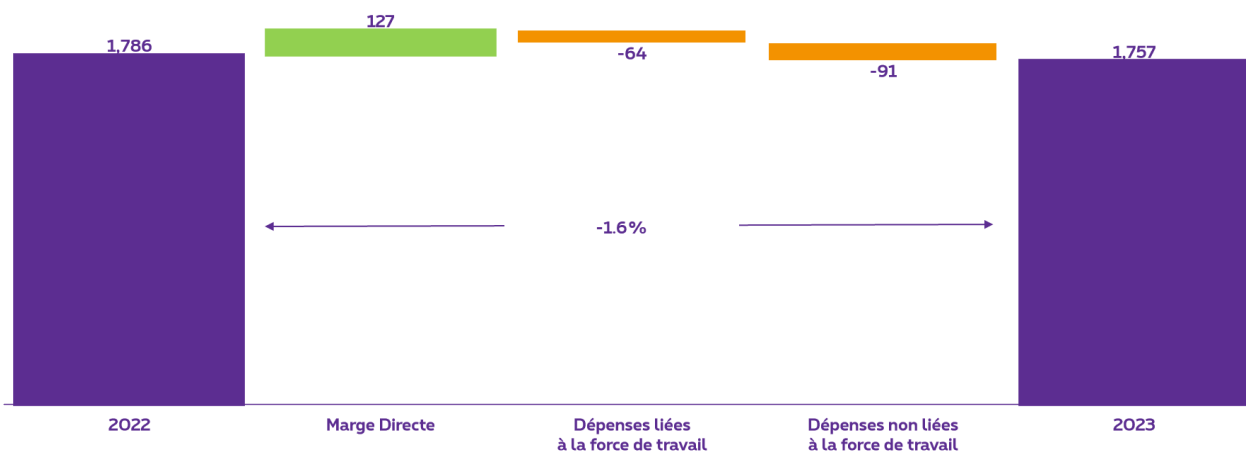
### EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



Les **activités domestiques** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 636 millions EUR, en baisse de 1,7% en glissement annuel. Cette diminution est due principalement à l'augmentation des frais d'exploitation, en grande partie compensée par la forte croissance de la marge directe.

Dans un contexte comparable de normalisation post-Covid, BICS a clôturé l'année 2023 sur une hausse de son EBITDA de 5,5 %, à 127 millions EUR. La marge de BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est encore améliorée, passant à 12,0 % pour l'année 2023 contre 10,6 % l'année précédente. **Telesign** enregistre en 2023 un EBITDA négatif de -5 millions EUR.

### Évolution de l'EBITDA du Groupe (sous-jacent, M€)



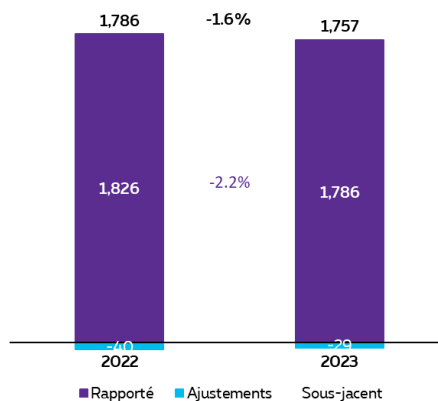
## EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1 786 millions EUR, contre 1 826 millions EUR en 2022, une augmentation annuelle de 2.2%.

En 2023, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 29 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 40 millions EUR en éléments occasionnels en 2022.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2023 se sont élevées au total à -91 millions EUR, en baisse de 6 million EUR en glissement annuel. Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté. Ce résultat a été compensé en partie par des coûts de transformation de l'ordre de 14 millions EUR et des ajustements de coûts liés aux fusions et acquisitions pour un montant de 48 millions EUR.

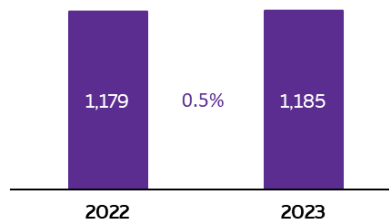
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



## Amortissements

En 2023, les amortissements du Groupe se sont élevés à 1 185 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, en légère hausse par rapport à 2022 (1 179 millions EUR).

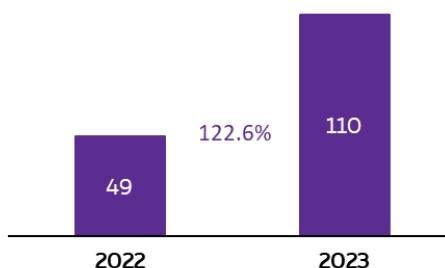
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



## Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2023 se sont élevés à 110 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 60 millions EUR de plus que l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à la charge d'intérêts sur la licence de spectre et à certaines activités de couverture.

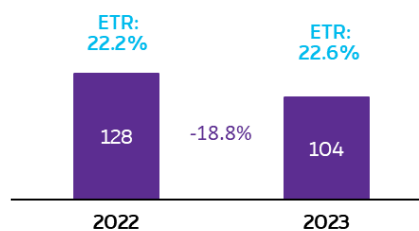
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (M€)



## Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2023 s'est élevée à 104 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 22,6 %. La différence par rapport au taux d'imposition légal belge de 25 % résulte de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus de brevets et d'autres incitants à la R&D.

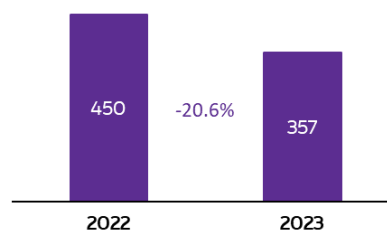
### Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



## Bénéfice net

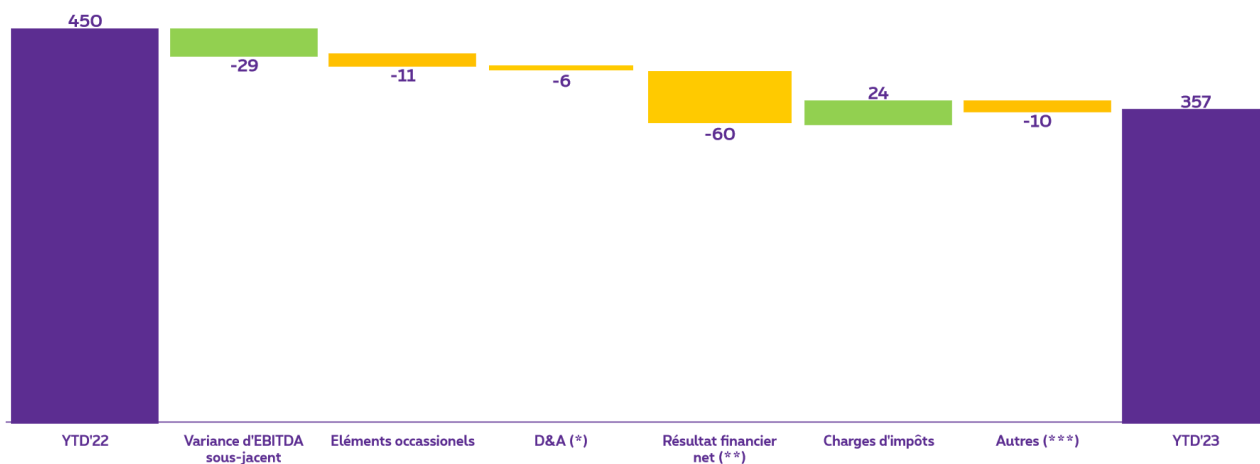
En glissement annuel, le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a régressé de 20,6 % sous l'effet d'une baisse de l'EBITDA, d'une augmentation des coûts financiers nets, et d'une part plus importante des pertes des entreprises associées, partiellement atténué par une diminution des taxes.

### Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



**357 millions EUR**  
Bénéfice net

### Évolution du bénéfice net (M€)



(\*) hors amortissements sur locations ; (\*\*) hors intérêts sur locations ; (\*\*\*) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

## CAPEX

Dans l'ensemble, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2023 s'est élevé à 1 328 millions EUR, contre 1 923 millions EUR en 2022. Ce montant inclut 618 millions EUR de CAPEX pour l'acquisition de spectre mobile.

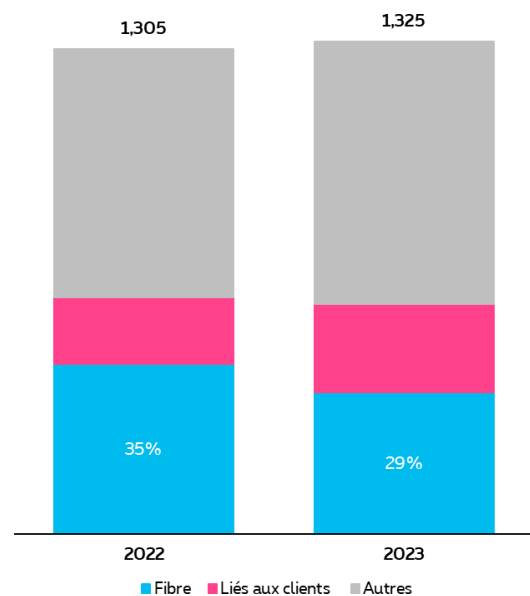
Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2023 s'est élevé à 1 325 millions EUR, un résultat conforme à ses prévisions pour l'année. Cette augmentation de 20 millions EUR en glissement annuel par rapport à 2022 s'explique essentiellement par le CAPEX lié aux clients. Ce dernier a augmenté sous l'effet de l'augmentation du nombre d'installations en 2023, en particulier pour la fibre. Il englobe les frais d'équipements et d'activation de clients.

Les investissements liés au déploiement de la fibre représentent désormais 29 % des dépenses totales d'investissement, contre 35 % en 2022. Fin 2023, Proximus déployait la fibre dans 147 villes et communes de Belgique. Par rapport à fin 2022, Proximus a augmenté sa couverture fibre de 36 % en 2023. Fin 2023, 1 748 000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network) entre Proximus et Orange Belgium s'est par ailleurs poursuivie au sein de la coentreprise MWingz, avec un CAPEX évoluant au rythme de la consolidation des sites mobiles.

Conformément à sa stratégie, Proximus a également intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT.

**CAPEX comptabilisé (M€)**  
(hors spectre et droits de diffusion du football)



## Cash-flow libre

Pour l'ensemble de l'année 2023, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 18 millions EUR (61 millions EUR après ajustement des coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions). Cette baisse par rapport au cash-flow libre ajusté de 181 millions EUR enregistré sur une base comparable en 2022 (cash-flow libre rapporté de 167 millions EUR) est principalement due à l'augmentation de la charge d'impôts, à la charge d'intérêts liée au spectre ainsi qu'aux injections dans Fiberklaar et Unifiber, les deux coentreprises chargées du déploiement de la fibre respectivement en Flandre et en Wallonie. Elle s'explique

également, dans une moindre mesure, par des dépenses d'investissement de capital.

Ces éléments ont été partiellement compensés par une variation du fonds de roulement de l'entreprise, le paiement irrévocable perçue dans le cadre de la transaction conclue avec ImmoBel concernant le siège de Proximus (30 millions EUR) et l'annualisation des effets liés au plan de départ anticipé et au plan de transformation Fit For Purpose.

**61 millions EUR** Cash-flow libre ajusté

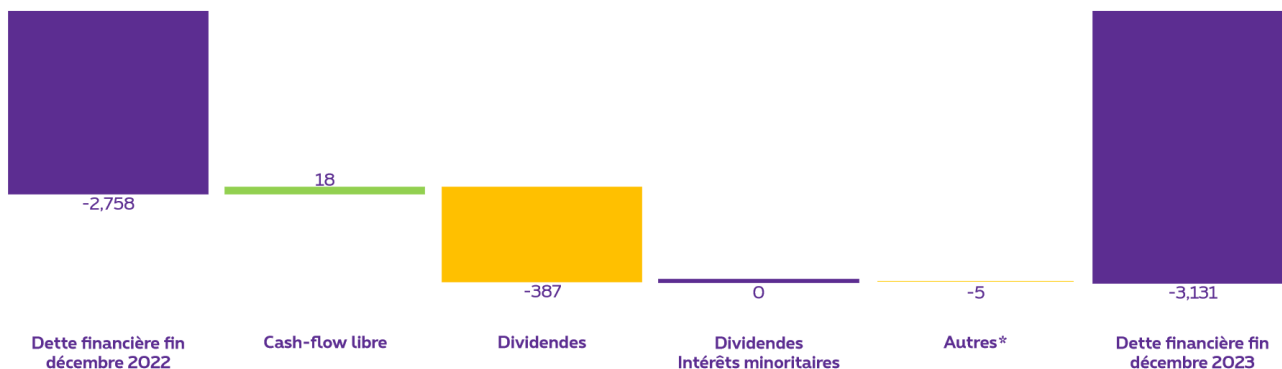


## Position financière nette

Fin décembre 2023, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3 131 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur), maintenant un ratio dette nette/EBITDA très sain de l'ordre de 2.6x (définition S&P).

### Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations de location)

(M€)

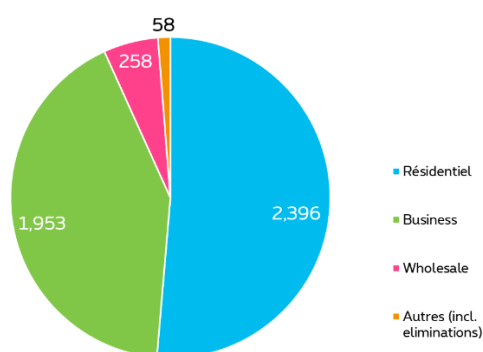


\* Principalement la réévaluation à la juste valeur de l'instrument de couverture de flux de trésorerie pour la dette à long terme future

- Chiffre d'affaires domestique de 4 665 millions EUR en 2023, en hausse de 4,2 % par rapport à 2022
- Très Solide dynamique commerciale pour Proximus au travers de ses différentes marques
- Croissance de 6,0 % du chiffre d'affaires du segment résidentiel à 2 396 millions EUR en 2023
- Augmentation de 3,1 % du chiffre d'affaires du segment Business à 1 953 millions EUR en 2023
- Chiffres d'affaires Wholesale à 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % par rapport à 2022, exclusivement sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA domestique de Proximus à 1 636 millions EUR, limitant son recul à 1,7 % en glissement

### 3. Chiffre d'affaires domestique

Chiffre d'affaires domestique par segment (sous-jacent, M€)



Pour ses activités domestiques, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4 665 millions EUR en 2023, en hausse de 4,2 % (187 millions EUR) par rapport à 2022. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 51 %, contre 42 % pour le segment Enterprise et 6 % pour le segment Wholesale.

Avec un déploiement en cours dans 147 villes à la fin 2023, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent pour le marché domestique de Proximus. En 2023, la base fibre activée a augmenté de 145 000 clients. Ce nombre inclut des clients résidentiels et professionnels (nouveaux clients et clients migrés du réseau cuivre vers la fibre). Fin 2022, 106 000 clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2023, la base fibre totale s'élevait à 397 000 clients.

Alors que le phénomène de "cord-cutting" commence à se manifester en Belgique, Proximus est parvenue à limiter l'érosion de sa base de clients TV, qui clôtura l'année 2023 à 1 674 000 clients.

#### Chiffre d'affaires du segment résidentiel

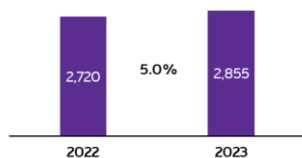
En 2023, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2 396 millions EUR. C'est 6,0 % de plus qu'en 2022 (+135 millions EUR).

**1 783 000**  
clients internet fixe  
**+47 000 en 2023**

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 2023. Conséquence de l'évolution constante des besoins des clients, l'érosion du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie. Plus spécifiquement, les offres convergentes, qui combinent services fixes et mobiles, ont continué à séduire grâce 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.

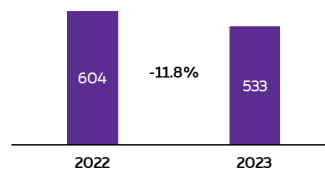
En ce qui concerne les résultats opérationnels du segment résidentiel, l'année 2023 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid de 135 000 unités au cours de l'année. La croissance de Proximus dans les services mobiles a été soutenue par son nouveau portefeuille mobile lancé en mai 2023, qui a redynamisé l'offre Flex. Les offres mobiles complémentaires des marques Scarlet et Mobile Vikings ont également contribué au succès de l'activité mobile. Fin décembre 2023, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 2 855 000 cartes, soit 5,0 % de plus qu'à la fin 2022.

Cartes Postpaid ('000)

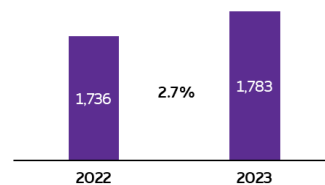


La base Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. En 2023, la base Mobile Prepaid de Proximus a diminué de 71 000 cartes, avec 533 000 cartes Prepaid comptabilisées fin décembre 2023.

Cartes Prepaid ('000)

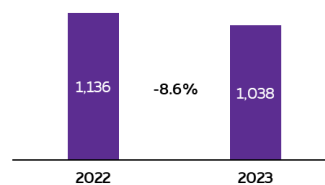


Clients internet fixe ('000)



Fortement soutenue par l'extension de la couverture fibre, la croissance de la base internet du segment résidentiel de Proximus s'est accélérée en 2023 (+47 000 abonnés, soit +2,7 % par rapport à l'année précédente), malgré des conditions concurrentielles difficiles. Fin 2023, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1 783 000 lignes internet,

Clients voix fixe ('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 de services aux clients". En 2023, **79 % du chiffre d'affaires total du segment résidentiel (1 880 millions EUR)** provenaient des services aux clients (X-Play), soit une **hausse de 5,5 % (+97 millions EUR) par rapport à 2022**.

En 2023, l'ARPC global s'élevait à 55,4 EUR. Cette augmentation de 5,6 % par rapport à l'année précédente résulte des deux ajustements des prix liés à l'inflation, entrés en vigueur le 1er janvier 2023 et le 1er juillet 2023.

Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a bondi de 9,4 % par rapport à l'année précédente, à 1 137 millions EUR**. En 2023, Proximus a fait croître sa base convergente de 65 000 clients, portant le total à 1 112 000, soit 6,2 % de plus par rapport à fin 2022.

englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre traditionnel et un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

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 29 000 clients pour atteindre un total de 452 000 à la fin 2023. Cette augmentation, combinée à une croissance de 5,9 % de l'ARPC 3-Play à 88,0 EUR, s'est traduite par une poussée de 14,7 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 461 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 55 000 clients en 2023.

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 20 000 clients pour une base totale de 511 000 à la fin 2023.

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 860 000 à la fin 2023. En 2023, ces clients ont généré un ARPC de 47,3 EUR, soit 2,3 EUR de plus que l'année précédente.

Le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile est resté stable par rapport à 2022. À la fin de l'année 2023, la base clients du segment résidentiel possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 868 000 clients répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Viking. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 23,3 EUR, en légère hausse (+1,7 %) 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.

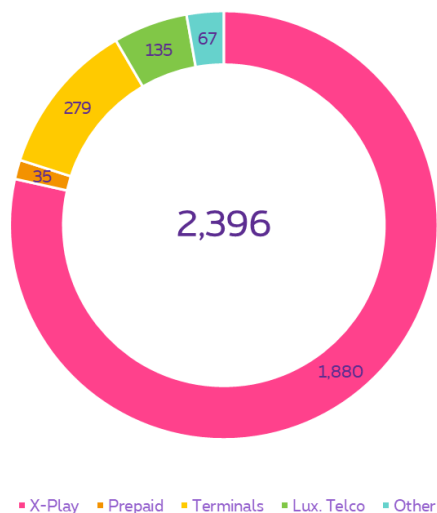
En 2023, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 279 millions EUR, soit 20,9 % de plus qu'en 2022 (+48 millions EUR).

Sous l'effet de la diminution de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 35 millions EUR en 2023.

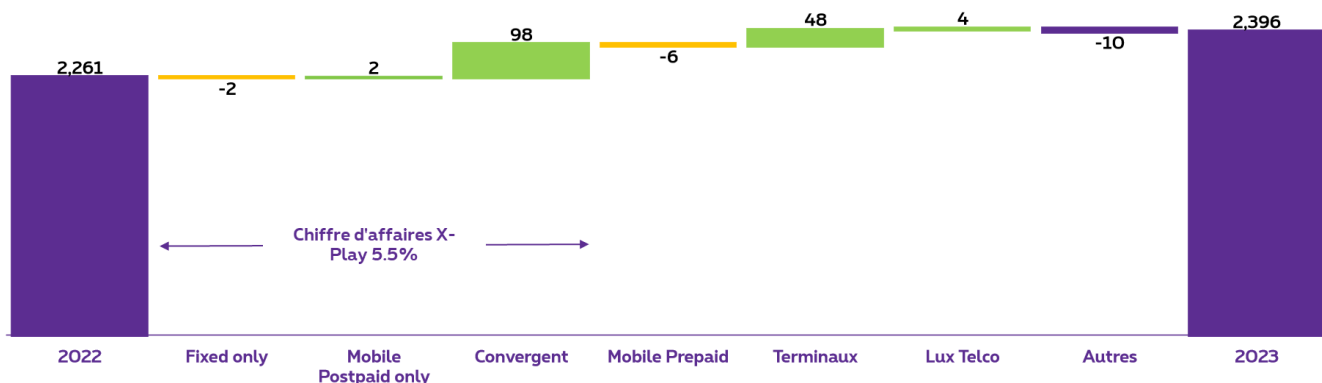
En 2023, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a augmenté de 2,8 % à 4 millions EUR pour la branche résidentielle. Cette croissance traduit principalement une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi qu'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 46 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires", un résultat stable en glissement annuel.

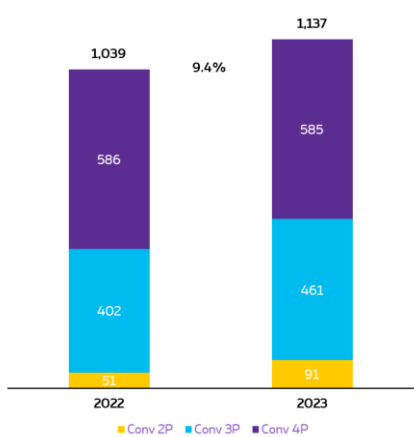
**79** % du chiffre d'affaires du segment résidentiel générés par les clients X-Play



Composantes du chiffre d'affaires du segment résidentiel (sous-jacent, M€)



Chiffre d'affaires convergent ('000)



**+9,4 %**  
Chiffre d'affaires convergent

2,8 millions de clients, dont 1,1 million de clients convergents

Forte tendance des clients à migrer vers des offres convergentes 2-Play et 3-Play

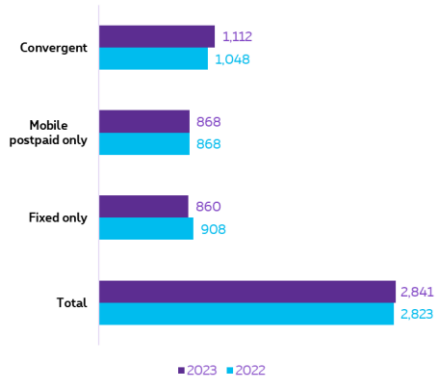
Chiffre d'affaires moyen par client  
**55,4 EUR**

Nombre total de clients convergents  
**+6,2 %**

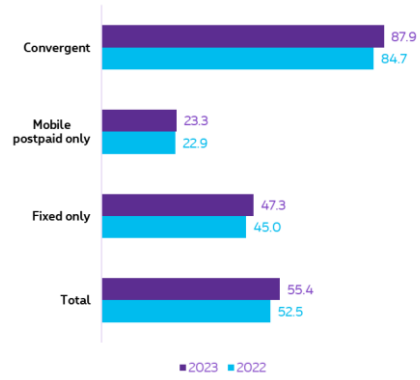
Taux de convergence  
**68,0 %**

RGU moyen  
**2,51**

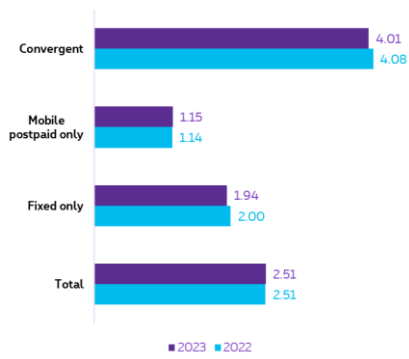
### Clients par X-Play ('000)



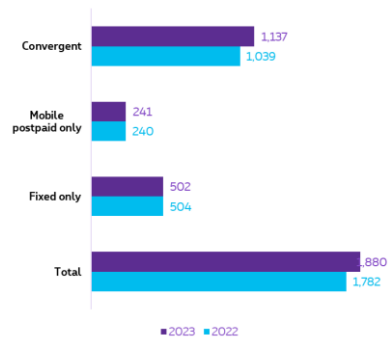
### Chiffre d'affaires moyen par client (€)



### Revenue Generating Units moyens par client



### Chiffre d'affaires Consumer (M€)



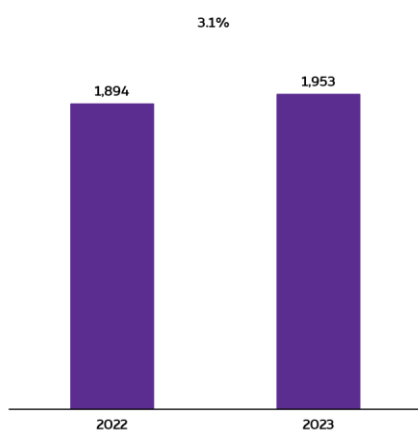
## Chiffre d'affaires du segment Business

En 2023, le chiffre d'affaires du segment Business de Proximus a **progressé de 3,1 % par rapport à 2022, à 1.953 millions EUR.**

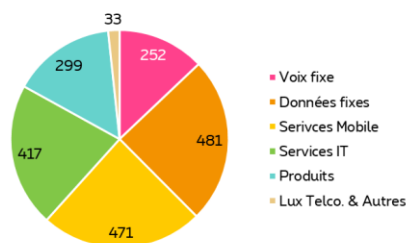
Cette amélioration du taux de croissance par rapport à la progression de 1,7 % enregistrée en 2022 reflète la mutation du segment Business de Proximus en véritable acteur convergent. Ce succès se manifeste en particulier dans le chiffre d'affaires généré par les services en 2023, en hausse de 2,2 % par rapport à l'année précédente. La croissance du chiffre d'affaires est également au rendez-vous dans le domaine des services IT, des données fixes et des services mobiles, qui compensent largement l'érosion continue du chiffre d'affaires de la voix fixe.

Le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté en glissement annuel. Cette croissance repose exclusivement sur le chiffre d'affaires réalisé sur les équipements IT, toujours boosté, au premier semestre, par la résorption des retards d'installations clients dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs en 2021/2022.

Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



## Services mobiles

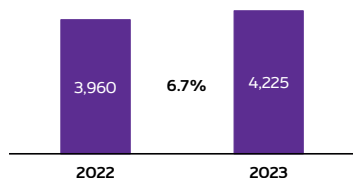
En 2023, le chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles s'est élevé à 471 millions EUR, soit une croissance de 1,2 % par rapport à 2022. Proximus a continué à faire croître sa base de clients mobiles, qui s'est enrichie de 10 000 cartes Postpaid au cours des douze derniers mois (+0,6 %), portant le total à 1 808 000 cartes, hors M2M. L'ARPU mobile s'est stabilisé en 2023 (+0,2 %), comparé à la baisse de 3,0 % enregistrée l'année précédente.

Cartes Mobile Postpaid  
(hors M2M)

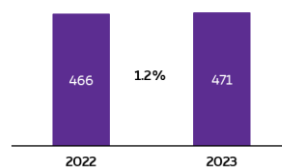
**+10 000**

Le segment Business a continué à faire croître son parc M2M, avec 264 000 cartes M2M supplémentaires activées au cours de l'année. Fin décembre 2023, la base M2M de Proximus totalisait 4 225 000 cartes M2M, soit une hausse de 6,7 % par rapport à l'année précédente.

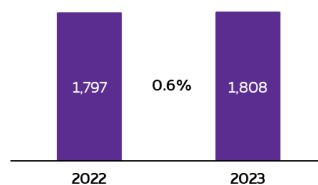
Cartes Machine-to-Machine ('000)



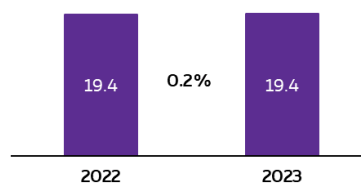
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Mobile Postpaid ('000)



ARPU Mobile Postpaid (€)



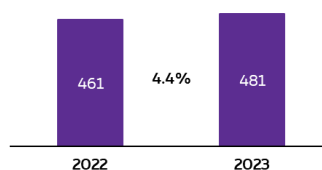
## Données fixes

En 2023, le chiffre d'affaires des services de données fixes a accéléré sa trajectoire de croissance, enregistrant une hausse de 4,4 % par rapport à l'année précédente, à 481 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 46,2 EUR en 2023 (+7,5 % par rapport à l'année précédente), essentiellement grâce aux indexations de prix, à un meilleur échelonnement des prix et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. En 2023, la base internet Business a légèrement progressé de 0,4 % par rapport à 2022, pour atteindre 440 000 lignes.

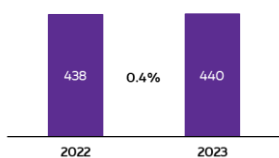
Le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données est resté relativement stable, l'érosion du chiffre d'affaires des services traditionnels ayant été compensée par la croissance des nouveaux services de connectivité de données, sous l'impulsion de l'extension du parc fibre point à point de Proximus.

Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)

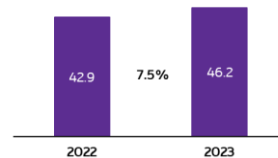




Parc internet fixe ('000)



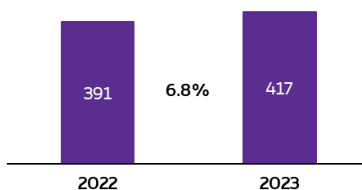
ARPU internet fixe (€)



## Services IT

Le segment Business de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 417 millions EUR pour ses services IT, soit 6,8 % de plus que l'année précédente. Les services récurrents à haute valeur ont poursuivi leur croissance, avec en particulier de bons résultats dans le domaine des services de cloud, de sécurité et de mobilité intelligente. La croissance soutenue des services IT récurrents reflète la transformation en cours du segment Business en acteur convergent, spécialisé dans les services IT de nouvelle génération à plus haute marge.

Chiffre d'affaires pour les services IT (M€)



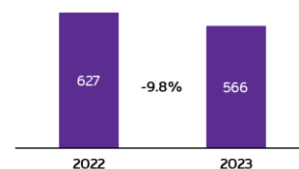
## Voix fixe

En 2023, le segment Business a enregistré un chiffre d'affaires de 252 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 6,6 % en glissement annuel.

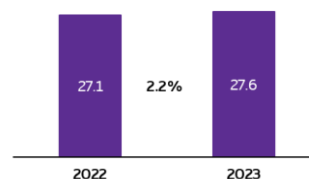
L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution continue du parc voix fixe (-9,8 % en 2023). En 2023, le parc voix fixe du segment Business a diminué de 61 000 lignes, atteignant un total de 566 000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de 2,2 % de l'ARPU voix fixe à 27,6 EUR, sous l'effet de l'indexation des prix liée à l'inflation.

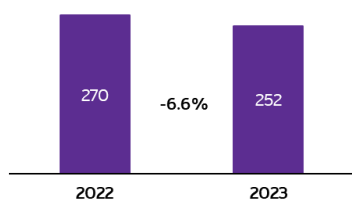
Parc voix fixe ('000)



ARPU voix fixe (€)



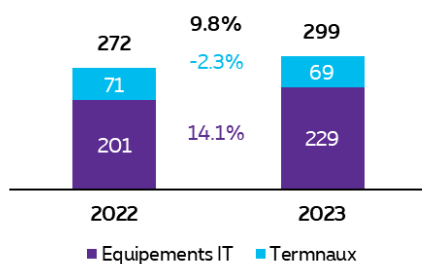
Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



## Produits

En 2023, le chiffre d'affaires généré par les produits a augmenté de 9,8 % (27 millions EUR) par rapport à 2022. Alors que le chiffre d'affaires pour les terminaux mobiles a légèrement régressé en glissement annuel (-2,3 %), le chiffre d'affaires réalisé sur le matériel IT a bondi de 14,1 %, sous l'impulsion, au premier semestre 2023, de la résorption des retards de certains contrats de produits dus à la pénurie mondiale de semi-conducteurs.

Chiffre d'affaires pour les produits (M€)



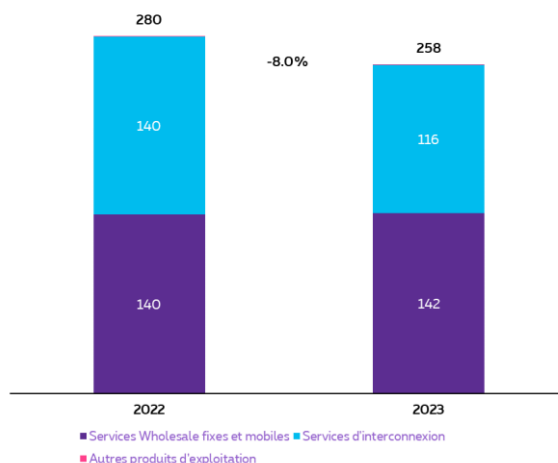
## Chiffre d'affaires Wholesale

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 258 millions EUR en 2023, en recul de 8,0 % (-23 millions EUR) par rapport à 2022.

Cette baisse du chiffre d'affaires est entièrement due au recul du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion (-24 millions EUR), sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par l'entrée en vigueur du règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile le 1<sup>er</sup> janvier 2023. La principale cause réside toutefois dans la baisse continue du trafic traditionnel de SMS, qui cèdent la place aux applications Over-The-Top (OTT).

Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 0,9 %, à 142 millions EUR, grâce essentiellement à la croissance du chiffre d'affaires généré par les services de roaming et les services fournis à Mwingz et aux coentreprises chargées du déploiement de la fibre pour Proximus.

Chiffre d'affaires (M€)

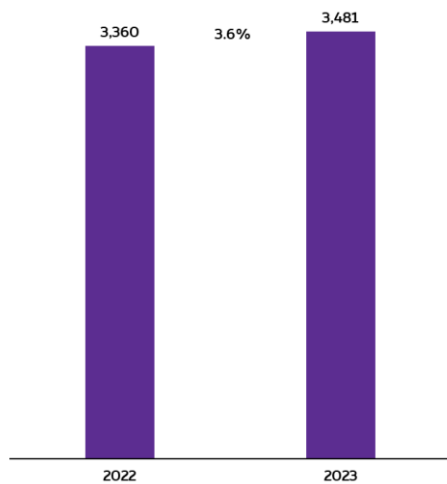


## Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré une marge directe de 3 481 millions EUR, en hausse de 3,6 % (121 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette hausse reflète notamment la solide croissance de la base clients pour les principaux services de Proximus (services internet et

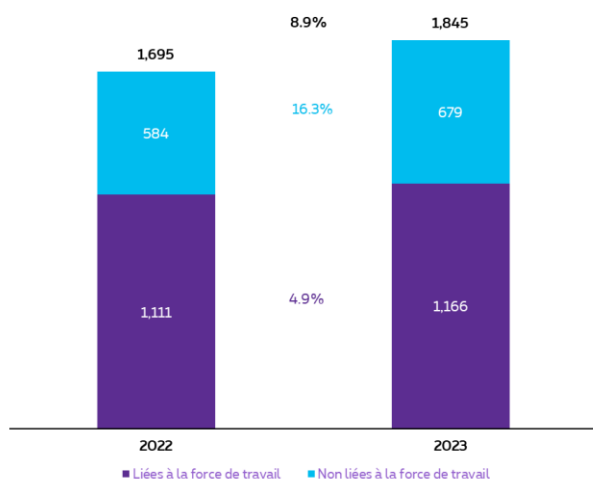
mobiles). Elle a été par ailleurs largement soutenue par les augmentations de prix liées à l'inflation.

Marge directe domestique (sous-jacente, M€)



## OPEX domestique

### Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, M€)



Les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de **8,9 %** pour atteindre **1 845 millions EUR**. Cette hausse par rapport à 2022 s'explique par l'impact significatif de l'inflation sur les coûts domestiques, une augmentation des coûts en vue de soutenir la croissance de la base clients, en particulier pour la fibre, et une augmentation des dépenses dans le cadre des plans de transformation. Elle a été partiellement compensée par le programme de réduction des coûts en cours dans

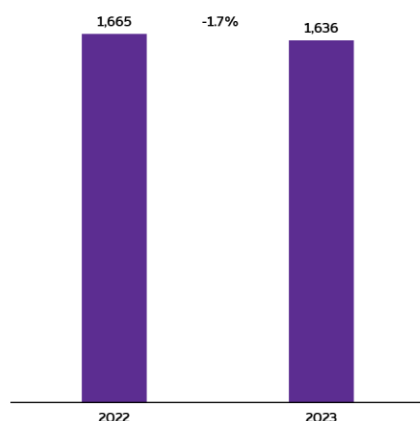
l'entreprise, qui a permis de dégager 95 millions EUR d'économies au total en 2023.

En 2023, les dépenses domestiques liées à la force de travail se sont élevées à **1 166 millions EUR**, en hausse de **4,9 %** par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation. Outre l'effet de report des cinq indexations salariales opérées en 2022, deux indexations salariales supplémentaires de 2 % chacune ont eu lieu en 2023 en raison de l'inflation.<sup>2</sup> Fin 2023, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 10 358 ETP, soit 69 ETP de moins que les 10 427 ETP recensés fin 2022. Cette diminution résulte de départs naturels et de départs à la retraite ayant compensé de nouveaux recrutements.

Les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de **16,3 %** en 2023 (+95 millions EUR en glissement annuel). Environ un tiers de cette hausse est liée à la flambée des coûts de l'énergie, en plus d'autres effets généraux de l'inflation sur les coûts (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 (augmentation des volumes dans les contact centers, des dépenses commerciales et des frais de main-d'œuvre facturables en lien avec les services IT fournis aux clients, etc.).

## EBITDA domestique

### EBITDA domestique (sous-jacent, M€)



Le **segment domestique** de Proximus a enregistré un EBITDA de 1 636 millions EUR, en recul de 1,7 % en glissement annuel.

Ce résultat est dû à la hausse des coûts, qui a largement neutralisé la croissance de la marge directe. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a légèrement fléchi de 2,1 p.p. par rapport à l'année précédente, atteignant 35,1 % en 2023.

<sup>2</sup> Les salaires dans le secteur public en Belgique ont été automatiquement adaptés à l'augmentation du coût de la vie le 1er février 2022, le 1er avril 2022, le 1er juin 2022, le 1er septembre 2022,

le 1er décembre 2022, le 1er janvier 2023 et le 1er décembre 2023 (hausse de 2 % à chaque indexation).

## 4. BICS

### Chiffre d'affaires

Pour BICS, l'année 2023 a été globalement marquée par une tendance à la normalisation après une année 2022 exceptionnelle, partiellement dopée par la reprise des voyages post-Covid mais aussi par une destination mix favorable.

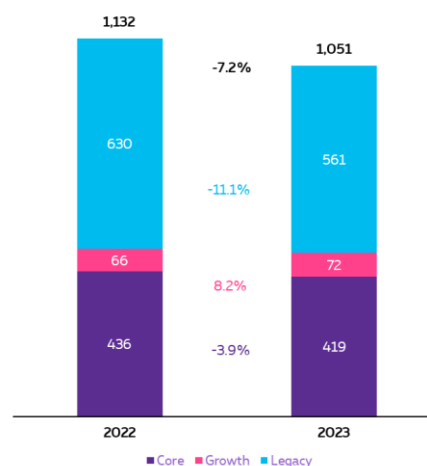
En 2023, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 1 051 millions EUR, soit une baisse de 7,2 % en glissement annuel. Cette diminution s'explique par de lourds effets de change négatifs du dollar (-5,8 % à taux de change constant).

La baisse totale du chiffre d'affaires de BICS en glissement annuel (-81 millions EUR) est principalement due au recul du chiffre d'affaires pour les services traditionnels, qui régresse de 11,1 % (-70 millions EUR) par rapport à 2022. Ce résultat s'explique par un effet de change négatif, l'érosion accélérée des volumes voix internationaux en raison du déploiement de la technologie VoLTE en roaming par les opérateurs mobiles, ainsi que par un mix de destinations défavorable qui avait un revenu élevé en 2022 mais une contribution négligeable sur la marge.

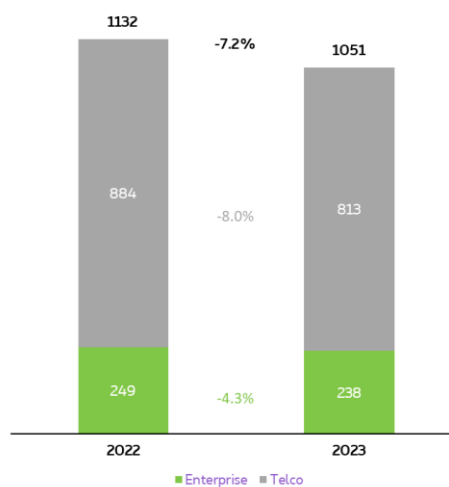
Le chiffre d'affaires des services Core de BICS (messagerie, mobilité et infrastructure) a régressé de 3,9 % (-17 millions EUR) par rapport à l'année précédente, principalement en raison d'un mix de destination défavorable mais aussi à un changement structurel dans le marché des messages d'un marché SMS à un marché « OTT ».

Dans le domaine des services Growth (communication cloud et IoT), BICS a réalisé un chiffre d'affaires total de 72 millions EUR, en augmentation de 8,2 % par rapport à 2022.

Chiffre d'affaires par groupe de produits (M€)



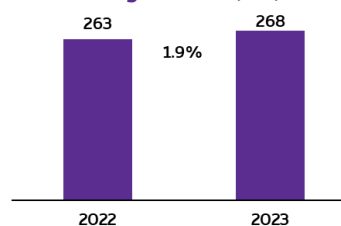
Chiffre d'affaires par segment de clients (M€)



### Marge directe

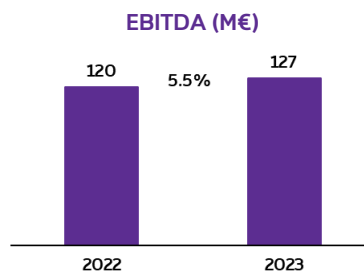
Malgré une baisse de chiffre d'affaires essentiellement imputable aux services traditionnels à faible marge, BICS enregistre pour 2023 une croissance de sa marge directe de 1,9 %, à 268 millions EUR. BICS ayant une couverture structurel naturel face au dollar, l'effet négatif du taux de change reste maîtrisé, la marge brut croit de 2,8% à taux de change égal en 2023.

Marge directe (M€)



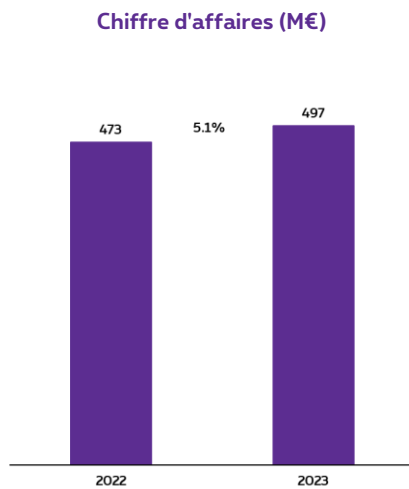
## EBITDA

Malgré l'inflation et l'impact de l'indexation salariale du 1er janvier 2023, BICS est parvenue à réduire ses dépenses d'exploitation de 1,2 % en glissement annuel, grâce à des initiatives efficaces en matière de maîtrise des coûts et à un impact favorable, en glissement annuel, des frais de main-d'œuvre liés à la performance. L'effet combiné de la hausse de la marge directe et de la baisse des dépenses d'exploitation a permis à BICS de faire croître son EBITDA de 5,5 %, à 127 millions EUR en 2023. La marge d'EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est améliorée à 12,0 %, contre 10,6 % en 2022.



# 5. Telesign

## Chiffre d'affaires

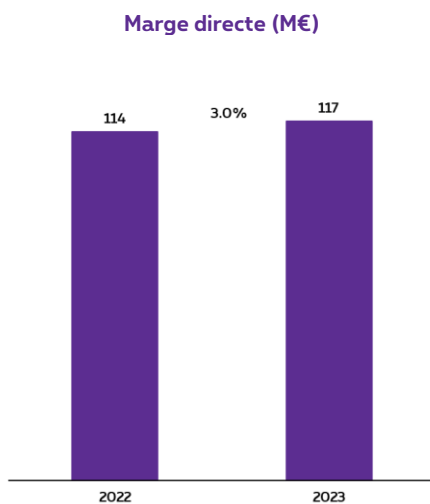


Comparé à une excellente année 2022, Telesign a reporté une augmentation de chiffre d'affaires de 5.1%, pour un total de 497 millions d'euro. A taux de change constant, the revenue de Telesign était en croissance de 8.5%. Cela est du aux bonnes performances des segments Communications et Digital Identity.

Le chiffre d'affaires généré par les activités de communication a enregistré une forte croissance à un chiffre en glissement annuel grâce a plusieurs clients importants comme Meta, Microsoft et d'autres acteurs notamment des jeux vidéo. Fin 2023, le segment Communications a été impacté par un changement structurel dans le message, passant de solutions SMS à des solutions Omnichannel.

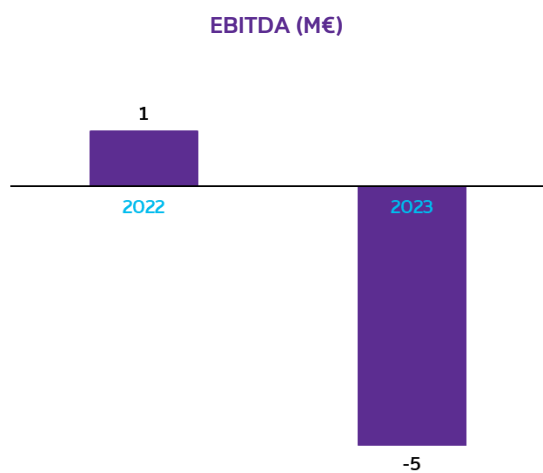
Le chiffre d'affaires du segment Digital Identity a fortement progressé en 2023, reflétant des volumes en forte croissance de clients important, des nouvelles applications mais aussi l'acquisition de nouveaux clients. En dollar, la segment Digital Identity, a cru d'une croissance à deux chiffres.

## Marge directe



La marge directe de Telesign a progressé de 3.0% en 2023, à 117 millions EUR. A taux de change constant, cela représente une progression de +9.4%, reflétant une forte performance annuelle des segments Communications et Digital Identity.

## EBITDA



Les investissements réalisés par Telesign dans son organisation go-to-market et R&D en vue de soutenir ses ambitions de croissance ont entraîné une hausse des dépenses d'exploitation de 10 millions EUR en glissement annuel, pour un total de 122 millions EUR en 2023. **L'impact de ces investissements a commencé à s'estomper à la mi-2023.** Ces investissements dans la stratégie de croissance se sont reflétés dans l'EBITDA de Telesign, qui atteint -5 millions EUR en 2023, contre 1 million EUR en 2022.



## 6. Définitions

**A2P** : désigne les messages "Application-to-Person".

**Position financière nette ajustée** : désigne la position financière nette, hors obligations locatives.

**ARPC** : chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client (résidentiel).

**Cash-flow libre ajusté** : cash-flow libre, hors coûts de transaction de fusion et d'acquisition et autres coûts y afférents.

**Taux d'attrition complet annualisé de X-Play** : la résiliation d'un client est uniquement prise en compte lorsque ce client résilie l'ensemble de ses Plays.

**ARPU** : désigne le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

**BICS** : filiale à 100 % de Proximus. Opérateur voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde fournissant des services de connectivité mobile à l'échelle mondiale, des expériences de roaming transparentes, des services de prévention de la fraude, d'authentification et de messagerie internationale ainsi que des services IdO.

- **BICS Legacy** : désigne principalement les services voix.
- **BICS Core** : désigne les services de messagerie, de mobilité (roaming, signalisation et IP mobile) et d'infrastructure.
- **BICS Growth** : désigne les services d'activation de la communication dans le cloud, SIM for Things (Travel SIM et services IdO) et de gestion de la fraude.

**Business** : segment dédié au marché professionnel, regroupant les grandes, moyennes et petites entreprises (y compris les entreprises de moins de 10 employés).

**CAPEX** : correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, à l'exception des actifs au titre du droit d'utilisation (leasing).

**Taux de convergence** : clients résidentiels convergents souscrivant des services 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.

**Coûts liés aux ventes** : représentent les coûts de matériel et de services directement liés aux ventes.

**Marge directe** : correspond au résultat des coûts liés aux ventes déduit du chiffre d'affaires, exprimé en valeur absolue ou en % du chiffre d'affaires.

**OPEX direct** : désigne l'OPEX facturable, par exemple l'OPEX directement lié au chiffre d'affaires d'un projet Business.

**Segment domestique** : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de Telesign et des éliminations.

**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 sur les autres dépenses.

**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.

**EBIT** : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts). L'EBIT correspond à l'EBITDA moins les amortissements.

**Services de données fixes (Business)** : total du chiffre d'affaires généré par les services de données fixes, comprenant la large bande, la connectivité de données (y compris les solutions Explore et SD-WAN) et la TV.

**Parc voix fixe** : lignes PSTN, ISDN et IP. Concernant le segment Business en particulier, celui-ci comprend également le nombre de lignes Business Trunking (solution d'intégration de trafic voix et données dans un seul réseau de données).

**Services voix fixe (Business)** : total du chiffre d'affaires généré par les lignes d'accès et le trafic voix fixe, ainsi que les systèmes de téléphonie fixe installés chez les clients ou mis à disposition dans le cloud.

**Cash-flow libre** : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing (depuis 2019).

**ARPU internet (Business)** : correspond au chiffre d'affaires sous-jacent total pour internet, à l'exclusion des frais d'activation et d'installation, divisé par le nombre moyen de lignes internet pour la période considérée, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

**Parc internet** : désigne les lignes ADSL, VDSL et fibre. Pour le segment résidentiel, comprend également Scarlet et Mobile Vikings.

**Chiffre d'affaires pour les services IT (Business)** : les services de technologie de l'information (IT), y compris les services gérés, d'intégration et de consultance, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler à l'aide des communications unifiées, 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 produits IT (Business)** : chiffre d'affaires généré par les produits IT uniques (boxes, hardware) ou les licences uniques, avec transfert de propriété au client.

**ARPU mobile (Business)** : l'ARPU mensuel correspond au total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles (hors M2M et Network Services), divisé par le nombre moyen de cartes actives pour cette période, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

**Cartes mobiles** : font référence aux cartes voix et données actives, à l'exclusion des cartes de données gratuites. Les clients Postpaid payant une redevance mensuelle d'abonnement sont actifs par défaut. Les clients 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.

**Mobile only (résidentiel)** : désigne les clients Mobile Postpaid n'ayant souscrit aucun autre abonnement. Les services Mobile Prepaid ne sont pas inclus dans le chiffre d'affaires généré par les services aux clients. Ils font l'objet d'un reporting séparé.

**Chiffre d'affaires pour les services mobiles (Business)** : total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles, y compris les services mobiles traditionnels, utilisant la connectivité de réseau mobile, ainsi que l'IdO (y compris les services M2M) et les communications de nouvelle génération (incluant les Network Services ainsi que les nouvelles solutions innovantes).

**Client multi-play** : client possédant au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

**Position financière nette** : désigne 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".

**Network Services (Business)** : services dédiés à l'optimisation des interactions entre les clients Enterprise et leurs parties prenantes, pour lesquels le chiffre d'affaires est indépendant du nombre de cartes Postpaid.

**Dépenses non liées à la force de travail** : toutes les charges opérationnelles à l'exclusion des dépenses liées à la force de travail et des amortissements.

**Net Revenue Retention Rate (NRR)** : indicateur de succès de la base clients existante, calculant le pourcentage de chiffre d'affaires récurrent généré par les clients existants par rapport à 12 mois auparavant.

**Autres produits d'exploitation** : désignent les produits provenant, par exemple, de remboursements à la suite de dommages, de collaborateurs, d'assurances, de bénéfices réalisés sur une vente, etc.

**Opérateur télécom au Luxembourg** : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

**Play** : correspond à un abonnement voix fixe, internet fixe, TV digitale ou Mobile Postpaid (cartes mobiles payantes). Un client 4-Play est abonné à ces quatre services.

**Chiffre d'affaires rapporté** : correspond au REVENU TOTAL.

**Résidentiel** : segment ciblant le marché résidentiel, y compris la Customer Operations Unit.

**Revenue Generating Unit (RGU)** : par exemple, un client possédant l'internet fixe et 2 cartes Mobile Postpaid est considéré comme un client "2 Play" avec 3 RGU.

**Résultats de vente** : désigne la valeur mensuelle estimée de la marge directe d'un contrat conclu et enregistré dans le système CRM. La nature de ces résultats varie selon qu'il s'agit de contrats mensuels ou de contrats commerciaux à court terme.

**Terminaux** : correspondent aux appareils voix fixe, données et mobiles, et les accessoires connexes, à l'exclusion des PABX, des produits IT et des CPE pour la TV.

**Sous-jacent** : renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) corrigés pour les ajustements d'EBITDA en vue d'une évaluation correcte de la performance opérationnelle en cours.

**Wholesale** : segment dédié au marché Wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms (MVNO et fournisseurs de services internet compris).

**Services Wholesale fixes et mobiles** : incluent toutes les solutions proposées par Proximus à d'autres opérateurs. Ces services comprennent les services d'internet fixe et de connectivité de données, les services de téléphonie fixe et mobile (MVNO et roaming inclus) (à l'exclusion des services d'interconnexion).

**Interconnexion Wholesale** : processus qui consiste à connecter le réseau d'un opérateur avec celui d'un autre opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

**Dépenses liées à la force de travail** : désignent les dépenses liées au personnel propre (frais de personnel et de pensions) et au personnel externe.

**X-Play** : correspond à la somme du single play (1-Play) et du multi-play (2-Play + 3-Play + 4-Play).

# Rapport de gestion des risques

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

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

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

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

## Les risques d'entreprise

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

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

probabilité, en tenant compte de paramètres tant quantitatifs que qualitatifs.

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

La priorisation et le traitement des risques font l'objet d'une analyse au moins une fois par an ou lorsque le contexte l'exige. Le rapport ERM, qui donne un aperçu des risques majeurs et de leur plan de gestion respectif, est analysé en détail et validé par le Leadership Squad, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration.

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

- Monétisation des investissements dans la fibre
- 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

## Monétisation des investissements dans la fibre

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

Au cours des dernières années, Proximus a considérablement revu ses investissements à la hausse afin d'accélérer le déploiement d'un réseau fibre performant, entièrement ouvert et non discriminatoire, offrant des possibilités d'utilisation des actifs fibre en commun avec la concurrence en vue de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau. Proximus

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

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

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

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

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus reste le seul acteur à déployer la technologie FTTH (Fiber-To-The-Home) à grande échelle en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de ses investissements et affecter les prix de gros et de détail des produits fibre. Ainsi, Telenet et Fluvius ont créé Wyre, une société d'infrastructure commune ayant pour objet

de déployer un réseau fibre (FTTH) couvrant 78 % des foyers en Flandre et une partie de Bruxelles d'ici 2038. Wyre a commencé ses activités de déploiement à l'été 2023. Orange a également annoncé son ambition d'atteindre une couverture fibre de 66 % en Wallonie et à Bruxelles, augmentant ainsi le risque de surconstruction. En octobre 2023, l'IBPT a annoncé qu'il était disposé à évaluer les possibilités de collaboration entre les différents opérateurs belges dans le domaine de la fibre, ouvrant ainsi la voie à la création d'un cadre efficace et rationnel de collaboration et de co-investissement. Une perspective susceptible de réduire potentiellement les risques financiers associés à l'investissement dans la poursuite du déploiement de la FTTH, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

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

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

L'inflation pèse sur les frais de déploiement (voir aussi "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts" ci-dessous). Proximus est amenée à compenser la hausse de ses coûts par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, avant ou après l'arrivée de Digi sur le marché belge, pourrait entraîner une

pression sur les prix ou rendre plus difficiles l'échelonnage des prix et l'upselling. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer ce risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel" ci-dessous).

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

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

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

## Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus au travers de BICS et Telesign, filiales à 100 %

depuis 2021, nous ouvre l'accès à des marchés adjacents en forte croissance dans le secteur des communications digitales. Ces activités internationales devraient représenter un important vecteur de croissance à l'avenir.

Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, nous devons être capables de maintenir et développer nos activités avec nos clients actuels tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. Nous devons aussi pouvoir nous adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients. La concurrence est appelée à s'intensifier encore de la part des concurrents établis et des nouveaux arrivants sur le marché. Dans ce contexte, la taille de l'entreprise apparaît comme un facteur clé de réussite.

Le Groupe Proximus (par l'entremise de Proximus Opal) a signé un accord définitif en vue de l'acquisition d'une participation d'environ 58 % dans Route Mobile, une entreprise internationale spécialisée dans les services CPaaS et cotée à la NSE et à la BSE en Inde. L'opération devrait générer une valeur substantielle grâce à la grande complémentarité de Route Mobile et de Telesign, tant en termes d'offres de produits que de couverture géographique. En associant les forces de Route Mobile à celles de Telesign, le Groupe est en passe de devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des communications digitales (CPaaS) et de l'identité digitale. Un échec de la transaction aurait un impact significatif sur les perspectives de croissance du Groupe Proximus dans ces mêmes secteurs. Par ailleurs, d'importantes synergies sont attendues trois ans après la clôture de cette transaction. La non-réalisation de ces synergies limiterait la croissance de l'EBITDA du Groupe.

Telesign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers pour construire ses modèles et concevoir et améliorer ses produits. En cas d'augmentation substantielle des frais d'acquisition de ces données, Telesign pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, avec à la clé une réduction de sa marge bénéficiaire. De plus, Telesign n'a aucun contrôle direct sur la qualité des données acquises auprès de ses fournisseurs, données sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, l'empreinte de Telesign pourrait se réduire et devenir non pertinente pour le client.

Toute atteinte à la sécurité des données chez Telesign ou ses fournisseurs de services tiers, ou tout incident de réseau permettant, ou supposé permettre un accès non autorisé aux solutions de Telesign ou aux données personnelles de ses clients, pourrait valoir à cette dernière une publicité négative et influencer négativement sa réputation, ses activités, sa

situation financière et ses résultats d'exploitation. En outre, de tels actes pourraient donner lieu à des mesures coercitives, des litiges, des audits réglementaires ou gouvernementaux, des enquêtes, des demandes de renseignements et une éventuelle responsabilité importante, ainsi qu'à une augmentation des demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

Outre Telesign et Route Mobile (une fois la procédure d'acquisition clôturée), la croissance internationale du Groupe Proximus repose également sur le succès de BICS. BICS est active dans un environnement concurrentiel en rapide évolution, plaçant son modèle économique face à un défi permanent. Les activités de carrière de BICS 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. BICS s'adapte à cet environnement en s'efforçant de consolider le marché de manière inorganique et 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.).

Les activités internationales du Groupe Proximus sont soumises 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 de BICS. Les modifications réglementaires sont également susceptibles d'impacter ses revenus et sa rentabilité.

Les activités internationales pourraient également être affectées par l'instabilité géopolitique, en raison du ralentissement de la croissance, de sanctions, de restrictions d'accès au marché ou de problèmes de continuité des activités dans les zones de conflit (personnel propre ou fournisseurs clés).

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 (voir "Risques de change").

## Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

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

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

Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court et à long terme. Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable

aux collaborateurs actuels, Proximus investit massivement dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel. Un projet dédié a été lancé en 2023 en vue d'optimiser l'utilisation de l'IA générative et d'augmenter ainsi la productivité de manière sécurisée et éthique.

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

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

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

## Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

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

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

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

En partageant certaines parties de l'infrastructure de réseau mobile avec Orange, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Proximus a pour ambition d'étendre la 5G à la totalité du territoire belge entre 2025 et 2026. Outre des coûts



supplémentaires imprévus liés à la maintenance et la mise à niveau de son réseau traditionnel pour répondre à la demande de capacité, des retards importants dans le remplacement des équipements RAN pourraient affaiblir le leadership mobile de Proximus. Proximus suit dès lors avec attention les progrès réalisés avec ses partenaires et fournisseurs.

Bien que le secteur des télécommunications ait démontré sa résilience ces dernières années, une détérioration du climat économique pourrait entraîner une baisse des dépenses des clients, à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises, ainsi qu'une augmentation des créances douteuses. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés. L'évolution du taux d'attrition et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour.

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

## **Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel**

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

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

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

de 15 ans, attisant la concurrence dans tout le pays (offres convergentes).

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

La supériorité de la technologie fibre de Proximus par rapport au câble permet d'atténuer le risque de désabonnement, de renforcer la marque, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Parallèlement, Proximus améliore constamment ses propositions de valeur multi-play. Elle optimise structurellement l'expérience client et le service clientèle, avec à la clé une augmentation du NPS et une diminution du taux d'attrition.

Soucieuse d'offrir la meilleure expérience mobile à ses clients, Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un paquet de spectre plus important que les autres opérateurs mobiles, dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement et de tarification pour Proximus car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

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

services digitaux pertinents via l'app MyProximus contribuent à atténuer le risque en matière de fidélité client et de pertinence de la marque.

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

Enfin, la performance financière domestique de Proximus pourrait être affectée par l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux modèles économiques. Proximus devra s'adapter suffisamment vite et bien pour éviter tout impact sur ses parts de marché et sa rentabilité. Proximus développe de nouveaux flux de chiffres d'affaires dans le secteur ICT domestique et dans des zones géographiques à croissance plus rapide sur le marché des communications digitales afin de diversifier son offre et de limiter le risque sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus.

## **Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises**

Proximus détient une solide part de marché mobile B2B domestique. La concurrence plus intense au niveau des prix pourrait entraîner une baisse du chiffre d'affaires et des marges dans les segments des grandes entreprises et des PME. Citymesh, qui fait partie du groupe informatique européen Cegeka, cherche à monétiser ses investissements dans le spectre mobile acquis via sa coentreprise avec DIGI. La perte de clients clés pourrait avoir un impact sur la perception de la marque et sur le pouvoir de fixation des prix de Proximus. Dans le domaine de la connectivité fixe, la gamme de solutions Explore (plateforme de services convergents) et SD-WAN est gérée de manière à répondre à l'évolution des besoins des clients et à limiter l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des migrations ciblées et proactives vers des solutions de nouvelle génération. L'érosion de la voix fixe pourrait encore s'accélérer et avoir un impact plus important que prévu sur le chiffre d'affaires et les marges. Proximus atténue les risques de désabonnement et d'érosion de la valeur grâce à son leadership en matière de réseaux, à une bonne gestion de ses relations clients et à un solide portefeuille de solutions ICT convergentes.

Sur un marché ICT fragmenté et compétitif, le lancement de Proximus NXT, en juin 2023, crée une marque forte en vue d'acquies une position de leadership au Benelux. Proximus

NXT a pour ambition de devenir le partenaire technologique de référence qui aide les clients professionnels à répondre à leurs besoins en matière de cybersécurité et à saisir les opportunités offertes par la cloudification, l'analyse avancée des données, l'IA générative, etc. Proximus NXT combine les fondements télécoms de Proximus, une expertise ICT unique et un solide écosystème de partenaires.

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

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

## **Risques réglementaires et juridiques**

Les règlements et procédures de Proximus sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de 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 la multiplication des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois et réglementations, ou toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation pour Proximus, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers. Proximus est soumise à une réglementation et des mesures de supervision importantes, qui pourraient l'obliger à engager des dépenses supplémentaires ou à limiter sa

flexibilité, affecter ses résultats financiers de manière générale et avoir d'autres conséquences négatives sur ses activités.

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

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

## Risque environnemental et changement climatique

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

double matérialité et renforçons nos processus liés au risque climatique.

Proximus possède une stratégie claire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et a élaboré un plan d'action validé scientifiquement sur la base de la nouvelle norme Net-Zero de la Science Based Targets initiative (SBTi), visant à atteindre le niveau zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040.

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

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

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthodologie standard de gestion des risques (1. recherche et workshops en vue d'identifier les risques et opportunités ; 2. analyse de l'impact financier, opérationnel et réputationnel ; 3. priorités et plans d'action), en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des ressources humaines, des achats, de la stratégie, des activités commerciales et des installations

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

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

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

Produits et services éco-intelligents	<b>Développement de biens et services à faibles émissions</b> Le marché s'intéresse de plus en plus au modèle Product-as-a-Service et aux produits à plus faible empreinte en termes d'émissions de carbone et d'utilisation de matériaux.
Produits et services éco-intelligents	<b>Développement de nouveaux produits et services par l'innovation, permettant aux clients de réduire leurs émissions de CO2</b> Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles. Utilisation de la fibre et de la 5G comme catalyseurs pour concevoir des solutions IdO, Big Data et cloud présentant un potentiel de réduction des émissions de CO2, telles que l'agriculture intelligente, les bâtiments intelligents, la sobriété énergétique...

Marchés	<b>Financement vert</b> Il est également possible de saisir de nouvelles opportunités en souscrivant ou finançant des obligations et infrastructures vertes (par exemple dans les domaines de la production d'énergie à basse émission, de l'efficacité énergétique, de la connectivité des réseaux ou des réseaux de transport).
Réputation	<b>Attrait de talents</b> Les talents se tournent vers les entreprises durables : la majorité des jeunes générations veulent travailler pour des entreprises menant des actions fortes en faveur du développement durable/ESG.

## Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

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

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. En 2022, nous avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Ces informations sont disponibles respectivement aux pages 70 et 76.

L'action la plus importante pour atténuer cet impact consiste à exécuter totalement notre plan d'action visant à atteindre le niveau zéro émission nette de carbone. Proximus est fière de la validation de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme par la SBTi (Science-based Targets initiative). Elle s'engage à réduire ses niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre dans les scopes 1 et 2 de 95 % d'ici 2030 et à maintenir une réduction minimale de 95 % d'ici 2040 (avec 2020 comme année de référence). À cette fin, Proximus éliminera les combustibles fossiles de son parc automobile et de ses bâtiments et continuera à s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable. Parallèlement, Proximus s'emploie à améliorer l'efficacité énergétique de ses bâtiments techniques, de ses réseaux mobiles et fixe et de ses centres de données. Proximus s'engage également à réduire davantage les niveaux d'émissions absolues de gaz à effet de serre de scope 3 de 60 % d'ici 2030 et de 90 % d'ici 2040 (avec 2020 comme année de référence). Elle se fixe, ce faisant, des objectifs très ambitieux : les émissions de gaz à effet de serre dans le scope 3, qui comprennent toutes ses activités indirectes tout au long de la chaîne de valeur, ont en effet représenté l'an dernier 94 % des

émissions de CO<sub>2</sub> de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, Proximus incite ses fournisseurs à se fixer des objectifs validés par la SBTi, à s'approvisionner en énergie renouvelable et à mettre en œuvre un parcours de décarbonation. L'ambition de Proximus en matière d'économie circulaire et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire, comme l'éco-conception, la réparation, le reconditionnement et l'allongement du cycle de vie, contribueront à faciliter la réalisation de son ambition zéro émission nette de carbone..

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

Si les prix de l'électricité dans le monde ont atteint des records ces derniers mois en raison de facteurs géopolitiques, le changement climatique est indubitablement l'un des facteurs influençant également les prix. L'abandon forcé des combustibles fossiles accroît par ailleurs le risque d'interruption de l'approvisionnement en électricité. Proximus s'est engagée à utiliser exclusivement de l'électricité verte. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100 % verte. Pour atténuer le risque d'approvisionnement, nous nous tournerons, d'ici 2026, vers davantage de sources d'électricité locales en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et en nouant des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en conformité avec nos modèles de consommation. Nous continuerons à investir dans des mesures de réduction de notre consommation. Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400 %, soit une croissance d'environ 35 % par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau.

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

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement. De ce fait, travailler avec des fournisseurs qui pourraient ne pas répondre à nos besoins, ou trop dépendre de quelques fournisseurs spécifiques, pourrait entraîner des retards ou des échecs de livraison, une perte de chiffre d'affaires, des amendes réglementaires ou une atteinte à notre réputation. C'est pourquoi nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les futurs achats. Nous nous engageons également auprès des fournisseurs et des clients. Le reste de nos émissions de carbone résidant essentiellement dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour concrétiser notre ambition de zéro émission nette de carbone d'ici 2040. Nous les encouragerons à réduire leur empreinte carbone et à mettre eux-mêmes en place des chaînes d'approvisionnement plus durables. Nous évaluons déjà les performances de nos fournisseurs en termes de durabilité via la Joint Alliance for CSR (JAC) et EcoVadis. Nous assurons un suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels, en exigeant de leur part le respect d'un Code de conduite des fournisseurs holistique et de clauses strictes en matière d'accords de niveau de service (SLA). Nous nous approvisionnons de manière durable : la pondération de la composante "durabilité" dans nos appels d'offres s'élève à 20 %. Enfin, grâce à notre Supplier Engagement Program, nous fixons des attentes et des KPI détaillés à l'égard de nos fournisseurs et mettons en œuvre des engagements clairs et contraignants

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

Nous surveillons régulièrement l'évolution de notre réputation au travers d'études de marché. Nous mettons en avant nos efforts en matière d'économie circulaire et de réduction d'émissions de carbone dans notre communication d'entreprise, dans nos publicités commerciales, dans nos points de vente, sur nos emballages, etc. La durabilité est également une pierre angulaire de notre image d'employeur. Par le biais de la communication interne, nous faisons de nos collaborateurs des ambassadeurs. Enfin, nous communiquons périodiquement (au

moins une fois par an) l'état d'avancement de nos KPI environnementaux aux investisseurs et analystes.

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

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

### 5. Dommages aux infrastructures

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

Ces événements pourraient perturber et endommager considérablement les systèmes et actifs informatiques. Les centres de données pourraient être fortement impactés et les infrastructures critiques menacées. Afin d'anticiper et de mettre en œuvre des mesures visant à protéger les infrastructures de Proximus contre ces événements climatiques extrêmes, nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université Catholique de Louvain, tout en nous basant également sur notre propre analyse annuelle d'évaluation des risques liés aux scénarios de changement climatique.

## Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures d'assurances.

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

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

Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des 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 traditionnelle de réseau

### Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer sa capacité à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable. L'approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux

réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Pour ce faire, nous élaborons des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que pannes de courant, attaques de type ransomware ou catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents. Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

### Sécurité

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

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

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

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP), qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les cybermenaces. Proximus

participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la plateforme d'opérateurs télécoms européens (ETIS), de la GSMA, de la Cyber Security Coalition belge et du FIRST.

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

## Protection des données et de la vie privée

Les lois sur la protection des données veillent à établir un équilibre entre les droits des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser des données à caractère personnel à des fins commerciales. Proximus met toujours un point d'honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

Proximus a entamé son parcours de conformité RGPD par une évaluation de son niveau de préparation vis-à-vis du RGPD, menée par une entreprise externe en 2016. Depuis cet exercice, Proximus n'a cessé d'améliorer sa conformité au RGPD.

Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple la mise en œuvre d'un registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Afin d'appliquer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus améliore en permanence son processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour identifier à un stade précoce les risques en la matière et prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

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

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

- Les clients concernés

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

## Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

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

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

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

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

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

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



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

## Infrastructure de réseau traditionnelle

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

Vu la hausse des besoins des clients, nous prévoyons pour l'année à venir une augmentation continue de la consommation de données sur nos réseaux, et ce à des vitesses bien plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multi-gigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à ses clients. Dans ce contexte, la pertinence du cuivre diminuera progressivement.

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

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2023, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Ses décisions ont été rapportées au Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l'entreprise veut les éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité.

Les objectifs du Comité de gestion des risques et conformité sont les suivants :

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

Une méthode rigoureuse de gestion du risque est fondamentale dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide mutation. Pour Proximus, le but consiste à n'accepter les risques qu'en échange d'une compensation adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

Depuis 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, figurent à l'ordre du jour du Comité de gestion des risques.

## Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'Audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes du COSO et de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

- L'efficacité et l'adéquation des contrôles internes
- L'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficience (faire correctement les choses)
- La conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
- La fiabilité et l'exactitude des informations fournies.

L'Audit interne aide le Groupe Proximus à réaliser ces objectifs, grâce à une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. L'Internal Audit Lead rapporte au Président du Comité d'Audit.

Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

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

## Risques liés au reporting financier

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

### Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant au niveau des normes locales GAAP [General Accepted Accounting Principles] que des normes IFRS [International Financial Reporting Standards]).

Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Leadership Squad sont régulièrement

informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

### Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle. Le résultat de l'analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Tout défaut de conformité avec ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations, de même que toute modification de celles-ci ou de leur interprétation ou mise en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, de responsabilité, d'amendes et pénalités, d'augmentation de la charge fiscale ou encore de frais de mise en conformité réglementaire et, partant, influencer les états financiers.

## Procédure de clôture des états financiers

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

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

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

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

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

# Les systèmes de contrôle interne

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

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

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

Proximus considère la distribution dans les temps à toutes les parties concernées de l'entreprise, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme, tant aux normes internationales d'information financière (IFRS) et BGAAP. C'est pourquoi Proximus a organisé Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Une compagnie socialement responsable ». Tous les employés doivent réaliser leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs du Groupe (agilité, responsabilité et collaboration) comme principe directeur.

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

ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

## Environnement de contrôle

### Organisation du contrôle interne

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

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

### Ethique

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

### Règles et procédures

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

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

## Rôles et responsabilités

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

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

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

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles. Il supervise également les changements dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

## Compétences et expertise

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

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

## Analyse de risque

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

## Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

## Information et communication

### Systèmes informatiques de reporting financier

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

La mise en place organisationnelle et la gestion des accès sont construites pour assurer une séparation adéquate des tâches,

pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et éviter les changements non autorisés. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révision de la part du département d'audit interne et des auditeurs externes.

## Communication interne efficace

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

## Reporting et validation des résultats financiers

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

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

## Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- Le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.

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

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

Proximus a un Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee), qui se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité doit être des administrateurs indépendants. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant. Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit.

La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Madame Catherine Vandendorpe, est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. La Présidente et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

# Évolution des activités de recherche et de développement

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

## Proximus Ada

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

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

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

## IA et IA générative

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

Proximus a également adopté **des applications d'IA générative** pour soutenir la productivité de ses collaborateurs, améliorer l'expérience client et stimuler l'innovation. De nombreux projets utilisant la technologie d'IA générative sont en cours, notamment l'amélioration des moteurs de recherche des applications internes et l'assistance dans diverses tâches telles que l'écriture, la correction, la synthèse et la traduction de

texte. En outre, nous améliorons notre Proximus Assistant digital pour offrir une meilleure expérience à nos clients.

## 5G, un moteur d'innovation

Dans le domaine de la 5G, nous développons des innovations technologiques qui ouvriront de nouvelles perspectives à nos clients. Un exemple en est le **découpage du réseau 5G**, ou 5G slicing, que nous avons développé avec nos partenaires Nokia & Ericsson. En 2023,

démontrant son potentiel pour des applications réelles telles que les services d'urgence.

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

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

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

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

## Technologie quantique

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

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

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

## Solutions intelligentes

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

### Santé intelligente

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

## Bâtiments intelligents et énergie intelligente

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

## Cloud souverain

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

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

## Initiatives internes de soutien à l'innovation

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

L'**Innovation Accelerator** a pour but d'identifier et de soutenir des initiatives d'innovation qui ont le potentiel de devenir de



nouvelles sources de revenus, en particulier dans les domaines adjacents à notre activité principale. Cet accélérateur privilégie les initiatives ayant un potentiel de croissance à long terme et pas nécessairement un impact majeur à court terme.

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

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

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

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

En 2023, Telesign a étendu ses initiatives de recherche et développement avec l'introduction du produit Breached Data.

## Activités internationales

### BICS

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

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

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

### Telesign

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

# Autres informations

## Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2023

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans l'annexe 34 des états financiers consolidés.

## Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris au chapitre CH3.Gouvernance et conformité du rapport annuel.

## Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans l'annexe 32 des états financiers consolidés.

## Événements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 22 février 2024

Guillaume Boutin  
Administrateur Délégué

rapport de Gestion intitulées « Gestion des risques » et « Les systèmes de contrôle interne..

## Actions propres

Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à l'annexe 18 des états financiers consolidés.

## Gestion du capital

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un ratio de fonds propres permettant d'assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, ceci, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires.

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

## Événements postérieurs à la clôture

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans l'annexe 39 des états financiers consolidés.

Stefaan De Clerck  
Président du Conseil d'Administration

---

# Rapport des auditeurs

---

## Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 - Comptes consolidés

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public (« la société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »), nous vous présentons notre rapport du collège des commissaires. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous, membres du collège des commissaires, avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 20 avril 2022, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et de supervision. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2024. Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 14 exercices consécutifs. Luc Callaert SRL a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 2 exercices consécutifs.

### Rapport sur les comptes consolidés

#### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2023, ainsi que le compte de résultats consolidés, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total du bilan consolidé s'élève à 11 153 millions EUR et dont le compte de résultats consolidés se solde par un bénéfice de l'exercice de 357 millions EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2023, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de

notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
<p><b>Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication</b></p> <p>L'exactitude des revenus est un risque inhérent à l'industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à l'ampleur des volumes de données combinée avec différents produits sur le marché et à l'évolution des prix au cours de l'année. L'application correcte des normes comptables de reconnaissance des revenus par rapport aux éléments distincts repris dans un contrat d'un client est complexe et exige du jugement de la direction.</p> <p>Les détails sur la reconnaissance des revenus sont présentés dans l'annexe 2 « Informations significatives sur les règles comptables », l'annexe 14.2 « Actifs sur contrats », l'annexe 22 « Autres dettes à court terme et passifs sur contrats » et l'annexe 23 « Chiffre d'affaires ».</p>	<p>Nous avons adressé ce point clé de l'audit en réalisant les contrôles et les analyses de corroboration suivants sur les flux de revenus matériels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons testé la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles clés en place dans le cycle des revenus, ainsi que dans l'environnement IT incluant les systèmes de facturation, de tarification et autres systèmes pertinents de support, y compris les procédures de contrôle appliquées aux changements réalisés au sein des systèmes qui génèrent les flux de revenus matériels;</li> <li>• Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en rapprochant celles-ci à la documentation de la commande, au contrat et aux encaissements;</li> <li>• Nous avons effectué un examen analytique approfondi.</li> </ul> <p>En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables du groupe en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.</p>
<p><b>Test de perte de valeur des goodwill</b></p> <p>Au 31 décembre 2023 le total des goodwill s'élevé à 2 592 millions EUR et concerne les trois unités génératrices de trésorerie (« UGT») du groupe, respectivement l'UGT Domestic (2 188 millions EUR), l'UGT International Carrier Services ("ICS") (299 millions EUR) et l'UGT Telesign (105 millions EUR).</p> <p>Le test annuel de perte de valeur du goodwill constitue un point important de notre audit parce qu'il repose sur un certain nombre de jugements critiques tels que la détermination des UGT, ainsi que les estimations et les hypothèses utilisées dans un modèle de flux de trésorerie actualisés pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT, en particulier celles relatives au projet en cours de déploiement de la fibre qui a un impact important sur les flux de trésorerie générés au-delà de la période plus longue que la période de prévision</p>	<p>Nous avons pris connaissance et évalué la conception des contrôles mis en place par le groupe dans le cadre du processus de test de perte de valeur du goodwill.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures d'audit consistant notamment à évaluer le caractère approprié de l'identification des UGT et de l'allocation des actifs et des passifs à la valeur comptable de chaque UGT.</p> <p>Nous avons apprécié les informations disponibles par rapport à la valeur recouvrable de l'UGT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons challengé les principales hypothèses, méthodologies, les jugements importants et données utilisées par le groupe dans sa détermination de la valeur recouvrable, entre autres en analysant les sensibilités dans le modèle de flux de trésorerie actualisés du groupe et en les comparant avec des données macro-</li> </ul>

habituelle de trois ans dans son modèle de flux de trésorerie actualisés. Le groupe utilise un plan d'affaires reflétant la stratégie future, des sources externes pour les hypothèses macroéconomiques telles que l'inflation et le taux de croissance à long terme du secteur, et des hypothèses propres au groupe sur les taux d'imposition, les investissements en immobilisations et les taux d'actualisation.

Les détails sur la comptabilisation du goodwill et les informations à fournir selon IAS 36 - *Dépréciation d'actifs* figurent dans les notes 2 « Informations significatives sur les règles comptables » et 3 « Goodwill » des états financiers consolidés.

économiques externes pour déterminer si elles étaient raisonnables et cohérentes avec le climat économique actuel.

- Nous avons challengé la méthodologie appliquée par la direction pour déterminer la valeur recouvrable, y compris la manière dont la stratégie de déploiement de la fibre a été intégrée dans les flux de trésorerie disponibles, l'exactitude mécanique du modèle et la pertinence des autres hypothèses utilisées.
- Nous avons impliqué nos spécialistes en évaluation de la détermination du taux d'actualisation compte tenu de la sensibilité du modèle domestic.
- Nous avons évalué l'exactitude historique des estimations de la direction.
- Nous avons évalué la sensibilité des hypothèses sur la marge de manœuvre de l'UGC et vérifié si un changement raisonnable possible des hypothèses pourrait faire en sorte que les valeurs comptables dépassent leur valeur recouvrable.
- Nous avons également challengé le caractère adéquat des informations fournies en annexe par la société dans les états financiers consolidés.

### **Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

## Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficacité ou l'efficacé avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le groupe à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.



Nous communiquons au comité d’audit et de supervision notamment l’étendue des travaux d’audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit et supervision une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit et de supervision, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

## Autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

### Responsabilités du collège des commissaires

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans un rapport séparé, joint au rapport de gestion sur les comptes consolidés. Ce rapport sur les informations non financières comprend toutes les informations requises par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations et est en concordance avec les états financiers consolidés pour l'exercice clôturé à cette date. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les principes du GRI Standards – Core Option précité. Conformément à l'article 3:80 § 1, 5° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes du GRI Standards – Core Option précité.

### Mentions relatives à l'indépendance

- Aucune mission incompatible avec le contrôle légal des comptes annuels telle que prévu par la loi, n'a été effectuée. Nos cabinets de révision, et le cas échéant, nos réseaux, sont restés indépendants vis-à-vis de la société au cours de notre mandat.

- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes consolidés.

## Format électronique unique européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (« ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF et du balisage avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (« Règlement délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (« états financiers consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les états financiers consolidés numériques repris dans le rapport financier annuel de Proximus SA de droit public au 31 décembre 2023 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format ESEF, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

## Autres mentions

Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Signé à Bruxelles, le 13 mars 2024.

## Le collège des commissaires

---

**Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL**  
Représentée par Koen Neijens

---

**Luc Callaert SRL**  
Représentée par Luc Callaert

## Rapport d'assurance indépendant sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance publiés dans le Rapport Annuel Intégré 2023 de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2023

Au conseil d'administration

Nous avons été engagé par Proximus SA de droit public (la « Société ») pour mener une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (« Information Sélectionnée ») publiés dans le Rapport Annuel Intégré de la Société pour l'année clos le 31 décembre 2023. Lors de la préparation de l'Information Sélectionnée, la Société a appliqué les Critères Applicables tels qu'inclus dans la note "GRI et SASB" dans la section « Rapports non-financiers » du Rapport Annuel Intégré. L'Information Sélectionnée doit être lue et comprise conjointement avec les Critères Applicables.

L'Information Sélectionnée dans le cadre de notre mission est identifiée dans la table ci-dessous et identifiée par ✓ dans la section " Rapports non-financiers " du Rapport Annuel Intégré.

Informations Sélectionnées	Critères Applicables
<i>Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables (y compris chauffage gaz naturel, chauffage mazout, parc automobile diesel, parc automobile essence, parc automobile GNC)</i>	GRI 302-1
<i>Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables</i>	GRI 302-1
<i>Consommation d'électricité au sein de l'organisation</i>	GRI 302-1
<i>Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)</i>	GRI 302-3
<i>Émissions de CO2e scope 1 -chauffage</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 1 – gaz réfrigérants</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 1 -carburant du parc automobile</i>	GRI-305-1
<i>Émissions de CO2e scope 2 -électricité - méthode basée sur le marché</i>	GRI-305-2
<i>Scope 3 (12 catégories pertinentes - catégorie 1,2,3,4,5,6,7,9,11,12,13 et 15)</i>	GRI-305-3
<i>Intensité de carbone</i>	GRI-305-4
<i>Total des déchets - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Pourcentage de déchets dangereux - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Déchets non dangereux – récupération énergétique - Belgique</i>	GRI-306-4
<i>Nombre total de GSM collectés et d'appareils fixes reconditionnés - Belgique et Proximus Luxembourg</i>	Indicateur propre – lié au GRI 301
<i>Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique</i>	Indicateur propre
<i>Pourcentage d'appareils testés accessibles (au moins pour 5 catégories de handicap)</i>	Indicateur propre - lié au GRI 413

<i>Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/du Code de conduite</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI 205</i>
<i>Nombre de cas de « lanceur d'alerte »</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI 205</i>
<i>Indice de résilience en matière de cybersécurité - Groupe</i>	<i>Indicateur propre</i>
<i>% des dépenses totales auprès des fournisseurs disposant d'une Chaîne d'approvisionnement scorecard EcoVadis - Proximus SA</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-308</i>
<i>Nombre d'audits sur site en collaboration avec le JAC</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-414</i>
<i>% des dépenses totales auprès des fournisseurs Proximus soumises à des opérations d'audit sur site en collaboration avec JAC - Proximus SA</i>	<i>Indicateur propre – lié au GRI-308</i>

Sur base de nos travaux tels que décrits dans ce rapport, aucun élément n'a été porté à notre attention qui nous porterait à croire que l'Information Sélectionnée publiée dans le « Rapport Annuel Intégré 2023 » de la Société, n'a pas été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères Applicables.

### Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est responsable de la préparation de l'Information Sélectionnée et des références qui y sont faites présentées dans le « Rapport Annuel Intégré 2023 » ainsi que de la déclaration selon laquelle son reporting répond aux exigences des Critères Applicables.

Le conseil d'administration est également responsable de :

- La sélection et établissement des Critères Applicables.
- Préparer, mesurer, présenter et communiquer l'Information Sélectionnée conformément aux Critères Applicables.
- Concevoir, mettre en œuvre et maintenir des processus et des contrôles internes sur les informations pertinentes à la préparation de l'Information Sélectionnée afin de s'assurer qu'elle est exempte d'anomalies significatives, y compris si elles sont dues à une fraude ou à une erreur.
- Fournir un accès suffisant et mettre à disposition toutes les données, correspondances, informations et explications nécessaires pour permettre la réalisation des Services.
- Nous confirmer au travers de déclarations écrites que vous nous avez fourni toutes les informations pertinentes pour nos Services dont vous avez connaissance, et que la mesure ou l'évaluation de l'objet sous-jacent par rapport aux Critères Applicables, y compris que toutes les questions pertinentes, sont reflétées dans l'Information Sélectionnée.

### Nos responsabilités

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur l'Information Sélectionnée sur la base de nos procédures. Nous avons effectué notre mission conformément à la norme internationale sur les missions d'assurance ISAE 3000 (Revised) *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, publiée par l'*International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*, afin d'indiquer que nous n'avons rien relevé qui nous porterait à croire que l'Information Sélectionnée n'a pas été préparée, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux normes applicables.

En application de ces normes, nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que l'Information Sélectionnée ne contient pas d'anomalies significatives. Les procédures exécutées dans une mission d'assurance limitée varient en nature et dans le temps par rapport à une mission d'assurance raisonnable et sont moins étendues que pour une mission d'assurance raisonnable et, par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui

aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été effectuée.

Nos travaux ont été effectués sur les données collectées et retenues dans le périmètre du reporting par la Société. Notre conclusion ne couvre donc que l'Information Sélectionnée mentionnée ci-dessus et non toutes les informations incluses dans le Rapport Annuel Intégré. L'assurance limitée sur l'Information Sélectionnée n'a été effectuée que sur l'Information Sélectionnée couvrant l'exercice se terminant le 31 décembre 2023.

Nous sommes tenus de planifier et d'exécuter notre travail de manière à traiter les domaines où nous avons identifié qu'une anomalie significative dans la description des activités entreprises à l'égard de l'Information Sélectionnée est susceptible de survenir. Les procédures que nous avons effectuées étaient basées sur notre jugement professionnel. Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée sur la description des activités entreprises au regard de l'Information Sélectionnée, nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Effectuer des procédures analytiques et prendre en compte les risques d'anomalies significatives des informations sélectionnées.
- Par le biais de demandes d'informations auprès de la direction, obtenir une compréhension de la Société, de son environnement, de ses processus et de ses systèmes d'information pertinents pour la préparation des informations sélectionnées, suffisante pour identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives dans les Informations Sélectionnées, et fournir une base pour la conception et la mise en œuvre de procédures visant à répondre aux risques évalués et à obtenir une assurance limitée à l'appui d'une conclusion.
- Effectuer des procédures sur les Informations Sélectionnées, y compris le recalcul des formules pertinentes utilisées dans les calculs manuels et l'évaluation si les données ont été correctement consolidées.
- Effectuer des procédures sur les données sous-jacentes sur la base d'un échantillon statistique afin d'évaluer si les données ont été collectées et déclarées conformément aux critères applicables, y compris la vérification de la documentation source.
- Exécuter des procédures sur les Informations Sélectionnées, y compris l'évaluation des hypothèses et des estimations de la direction.
- Accumuler les inexactitudes et les déficiences de contrôle identifiées, en évaluant leur importance.
- Lire le texte accompagnant l'Information Sélectionnée en ce qui concerne les critères applicables et la cohérence avec nos constatations

Nous avons appliqué la norme Internationale de Contrôle Qualité 1 et, par conséquent, maintenons un système complet de contrôle qualité comprenant des politiques et des procédures documentées concernant la conformité aux exigences éthiques, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes conformés à l'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code de déontologie des professionnels comptables publié par l'*International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)*, qui est fondé sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence raisonnable, confidentialité et comportement professionnel, et avec le cadre légal et réglementaire belge.



## Limites inhérentes à l'Information Sélectionnée

Nous avons obtenu une assurance limitée quant à la préparation de l'Information Sélectionnée conformément aux Critères Applicables. Il existe des limites inhérentes à toutes les missions d'assurance.

Toute structure de contrôle interne, quelle que soit son efficacité, ne peut éliminer la possibilité que des fraudes, des erreurs ou des irrégularités puissent se produire et ne soient pas détectées et, parce que nous utilisons des tests sélectifs dans notre mission, nous ne pouvons pas garantir que des erreurs ou des irrégularités, le cas échéant, seront détectées.

Les Critères Applicables autodéfinis, la nature de l'Information Sélectionnée et l'absence de normes externes cohérentes permettent d'adopter des méthodes de mesure différentes, mais acceptables, ce qui peut entraîner des écarts entre les sociétés. Les méthodes de mesure adoptées peuvent également avoir une incidence sur la comparabilité de l'Information Sélectionnée déclarée par différentes organisations et d'une année à l'autre au sein d'une organisation à mesure que les méthodologies se développent.

## Utilisation de notre rapport

Ce rapport s'adresse uniquement au conseil d'administration de Proximus SA de droit public conformément à la norme ISAE 3000 (révisée) et à nos conditions d'engagement convenues. Notre travail a été entrepris afin que nous puissions déclarer au conseil d'administration de la Société les sujets que nous sommes tenus de leur déclarer dans ce rapport et dans aucun autre but.

Sans assumer ou accepter aucune responsabilité à l'égard de ce rapport envers une partie autre que la Société et son conseil d'administration, nous reconnaissons que le conseil d'administration peut choisir de rendre ce rapport accessible au public pour d'autres personnes souhaitant y avoir accès, ce qui n'affecte pas ou n'étendra pas à quelque fin ou sur quelque base que ce soit nos responsabilités. Dans toute la mesure permise par la loi, nous n'acceptons ni n'assumons de responsabilité envers quiconque autre que Proximus SA de droit public et son conseil d'administration en tant qu'organisme, pour notre travail, pour ce rapport ou pour les conclusions que nous avons formulées.

Signé à Zaventem.

## Le commissaire

---

**Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL**

Représentée par Koen Neijens

**Deloitte.**

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL  
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem  
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited