

Rapport annuel intégré 2025



Table des matières

Avant-propos

Avant-propos du Président

03

Avant-propos du CEO

05

Le Groupe Proximus en bref

À propos de nous

08

Stratégie et performances clés

08

Marques

12

Aperçu de la gouvernance

15

Chiffres clés pour 2025

18

Événements marquants de l'année 2025

19

Gouvernance

28

Déclaration de gouvernance d'entreprise

29

Rapport de rémunération

41

Cadre réglementaire

75

Rapport de durabilité

82

Informations générales

83

Informations environnementales

107

Informations sociales

143

Informations en matière de gouvernance

195

Rapport de gestion

206

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

207

L'action Proximus

233

Rapport de gestion des risques

240

États financiers consolidés

254

Rapports des auditeurs et déclaration de responsabilité de la direction

407

Annexe

423

Approche de reporting intégré

424

Table des matières ESRS

425

Annexe B

433

Tableau de la TCFD

436

Contribution aux ODD

438

Chère lectrice, cher lecteur,

Ce rapport annuel, qui marque la fin de mon mandat, m'offre l'occasion de revenir sur une période particulièrement passionnante. En 2013, alors nouvellement mandaté en tant que Président de Belgacom, j'ai dû d'emblée faire face à une cyberattaque de grande ampleur et gérer un conflit ouvert entre le CEO de l'époque et le gouvernement, qui avait perdu toute confiance en lui. C'est ainsi que les premiers services internes avec lesquels j'ai été amené à collaborer ont été le département cybersécurité et l'audit interne.

Aujourd'hui, la cybercriminalité est plus menaçante que jamais, et les tensions entre l'actionnaire majoritaire et la direction n'ont pas été étrangères au départ de notre précédent CEO en 2025. Le monde n'aurait-il pas tellement évolué en douze années de présidence ?

Bien au contraire : ces douze dernières années ont été rythmées par de nombreux changements. En 2014, Belgacom est devenue Proximus. En 2015, la cabine téléphonique publique disparaissait définitivement de nos paysages urbains. En 2017, après plus de 150 ans de bons et loyaux services, Proximus mettait définitivement un terme à son service des télégrammes. Durant cette même période, le trafic mobile a littéralement explosé : en 2025, les clients résidentiels ont consommé en moyenne plus de 10 GB de données mobiles par mois, soit trois fois plus qu'au cours des trois années précédentes. Le réseau fixe se transforme lui aussi, le cuivre cédant progressivement la place à la fibre. La pandémie que nous avons traversée a montré, avec une clarté sans précédent, l'importance vitale des réseaux de télécommunications dans notre quotidien, tant privé que professionnel. Nos modes de vie et de travail ont radicalement changé, et ces nouvelles habitudes nous ont également amenés à quitter nos Tours emblématiques du centre de Bruxelles pour nous lancer dans la construction de notre nouveau siège à Tour & Taxis.

Au fil des ans, Proximus s'est continuellement adaptée aux nouveaux équilibres géopolitiques. La technologie chinoise qui équipait nos sites mobiles a ainsi été remplacée par des solutions européennes. Les cyberattaques sont souvent orchestrées par des acteurs impliqués dans des conflits mondiaux, la connectivité internationale est mise à mal par l'exposition des câbles sous-marins, le spectre n'est plus limité à l'échelle d'un pays, tandis que les satellites ajoutent une nouvelle dimension à nos communications personnelles.

Autant de facteurs qui incitent Proximus à intégrer en permanence les dernières technologies. Alors que la 5G atteindra une couverture intérieure quasi totale d'ici fin 2026, environ 42 % des foyers et entreprises belges disposent déjà de la fibre dans leur rue. L'intelligence artificielle est désormais omniprésente et notre centre d'expertise, Proximus Ada, exploite tout son potentiel pour concevoir des applications innovantes. Nous explorons aussi le champ de la communication quantique, en unissant nos forces avec des partenaires industriels et académiques.

En plus d'être la marque belge la plus forte, Proximus est aussi pionnière dans les services digitaux, tant dans le Benelux qu'à l'international.

À l'heure de quitter mes fonctions, je ressens dès lors une profonde fierté devant ce qu'est devenue Proximus : une grande entreprise belge cotée en Bourse, dont l'État belge reste actionnaire majoritaire. Avec l'ensemble des collaborateurs, des managers, des CEO et des administrateurs qui se sont succédé, nous avons assumé nos responsabilités durant cette période de transformation et d'innovation continues.

En 2025, nous avons poursuivi la mise en œuvre de la stratégie définie par le précédent CEO, Guillaume Boutin. Après son départ anticipé, Jan Van Acoleyen, pour le Groupe, et Mark Reid, pour l'international, ont pris temporairement la direction des opérations. Nous leur en sommes extrêmement reconnaissants. Nous sommes également heureux d'avoir pu accueillir parmi nous Stijn Bijmens, nouveau CEO du Groupe. Nous sommes convaincus qu'il saura exploiter les nombreux atouts de Proximus pour donner ainsi un nouvel élan à l'entreprise.



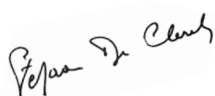
Il pourra s'appuyer pour ce faire sur de solides fondations :

- Des collaborateurs exceptionnels qui, inspirés par la culture Think possible de Proximus, soutiennent activement toutes les évolutions de l'entreprise, encadrées par un dialogue social constructif qui soutient le changement et le progrès.
- Des performances économiques et financières solides, accompagnées d'une stratégie de durabilité ambitieuse, garante de notre engagement social, sociétal et environnemental.
- Des projets d'infrastructure avec des partenaires qui pourraient contribuer à un déploiement accéléré et généralisé de la fibre, tout en utilisant de nouvelles technologies haut débit. Le déploiement du réseau fibre a exigé des investissements colossaux, sans subvention, et en nécessitera encore pendant plusieurs années, dans l'intérêt public. Proximus propose une offre de qualité à des clients toujours plus nombreux, à travers un portefeuille de marques fortes.
- Un excellent réseau mobile, continuellement optimisé et modernisé grâce aux technologies les plus récentes.
- Une combinaison unique entre compétences télécoms et solide expertise IT clairement définie, au service de toutes les entreprises et le secteur public. Avec Proximus NXT et Proximus Ada (pour l'IA), nous disposons d'un socle robuste pour soutenir notre croissance et notre développement futurs.
- La création de Proximus Global, regroupant notre filiale BICS, spécialisée dans les services internationaux, ainsi que nos filiales Telesign aux États-Unis et Route Mobile en Inde, qui a propulsé Proximus sur le marché international des communications digitales.

Je souhaite beaucoup de succès au Groupe Proximus pour l'avenir. Les grandes lignes de notre évolution future s'esquissent déjà :

- L'Union européenne marquera davantage de son empreinte la société digitale de demain. Dans ce contexte, la stratégie élaborée par Mario Draghi m'inspire une grande confiance et il serait souhaitable de la mettre en œuvre sans tarder : l'expansion du marché intérieur européen, l'innovation et les partenariats permettront d'élargir encore, et plus rapidement, nos terrains d'action, tout en accordant une attention accrue à la souveraineté. La Belgique et Proximus peuvent jouer un rôle actif dans ce contexte.
- Le secteur des télécoms revêt une importance stratégique, tant pour le pays que pour l'Europe. La cybersécurité et la sécurité des communications critiques sont primordiales, et un contrôle démocratique des communications et des réseaux sociaux s'impose. Sans oublier le secteur de la défense, désormais indissociable des télécommunications. Ce contexte plaide clairement en faveur d'un lien étroit avec l'État.
- Une entreprise (publique) stratégique doit par ailleurs être gérée de manière professionnelle et efficace. L'actionnariat de l'État (via la SFPIM) doit se concentrer sur la définition et le suivi des missions essentielles, avec une vision claire à long terme fondée sur le respect et la confiance mutuelle. Il convient également de rechercher des synergies avec des services fournis actuellement par l'État, parfois confronté à des défis technologiques ou administratifs pour lesquels Proximus pourrait se révéler un partenaire idéal.
- La mission première de Proximus reste inchangée : offrir une connectivité fiable et ultrarapide afin d'assurer les communications de tous les citoyens, entreprises et institutions du pays. À cet égard, les zones rurales nécessiteront une attention particulière et bénéficieront, nous l'espérons, du soutien total de l'État. Chacun doit pouvoir se connecter au monde entier de manière équitable et bénéficier des mêmes services : c'est cela, la véritable proximité.
- Proximus continuera d'innover, non seulement comme fournisseur de réseaux et de services digitaux, mais aussi dans les domaines sociaux, culturels, environnementaux et de gouvernance.

Ce fut un privilège pour moi de servir cette entreprise publique modèle qu'est Proximus, tout en restant fidèle à mes engagements sociaux et politiques de toujours. Je souhaite beaucoup de succès à la nouvelle équipe de direction emmenée par Stijn Bijmens, ainsi qu'au Conseil d'Administration sous une nouvelle présidence. Proximus est et restera un "champion du digital", un joyau de la couronne de Belgique. Merci.



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration

Construire une Belgique digitale et compétitive

Chère lectrice, cher lecteur,

Lorsque j'ai pris mes fonctions de CEO de Proximus le 1er septembre 2025, j'ai été immédiatement plongé au cœur d'une entreprise portée par une énergie remarquable. Dès mes premières semaines, j'ai été frappé par la diversité de nos activités ainsi que par l'expertise et la passion de mes collègues.

Ces premières impressions confortent ma conviction que nous disposons de tous les atouts nécessaires pour renforcer notre position de leader digital en Belgique, surtout grâce au déploiement d'une infrastructure digitale essentielle à la compétitivité de la Belgique.

L'infrastructure de demain

Alors que le déploiement de la fibre et de la 5G progresse à grands pas, nous adoptons de nouvelles technologies afin de conserver notre position de leader et de rester à la pointe de l'innovation.

Avec nos partenaires, nous avons poursuivi le déploiement de la fibre dans tout le pays. À la fin de l'année 2025, notre réseau fibre couvrait environ 42 % du bâti en Belgique, soit 2,6 millions de foyers et d'entreprises éligibles à la fibre.

Nos projets visant à explorer d'éventuelles collaborations avec Telenet/Wyre et Orange Belgium pour le déploiement de réseaux gigabit ultrarapides en Flandre et en Wallonie, respectivement, avancent et ont été soumis aux autorités compétentes. Si ces partenariats se concrétisent, ils pourraient étendre et accélérer le déploiement des réseaux gigabit, tout en limitant les travaux publics. Ils contribueraient aussi à accélérer la digitalisation de la Belgique et à renforcer la compétitivité de notre économie.

Sur le plan de la connectivité mobile, les avancées se poursuivent également. En 2025, nous avons encore étendu notre réseau 5G, atteignant une couverture intérieure de plus de 89,5 %. Notre ambition est d'offrir une couverture 5G intérieure presque totale d'ici fin 2026.

Renforcer la souveraineté digitale

Dans un contexte géopolitique incertain, marqué par des tensions croissantes et une multiplication des cyberattaques, la souveraineté digitale s'impose comme un enjeu stratégique majeur pour la Belgique, le Benelux et l'Europe.

Pour Proximus, cet enjeu se traduit par la volonté de conserver localement le contrôle des données, des infrastructures et des choix technologiques, afin de garantir la continuité de services essentiels pour la société et de soutenir l'économie.

Avec Proximus NXT, nous investissons dans des solutions de cloud souverain, afin que les données critiques de nos clients restent protégées par la législation européenne.

Parallèlement, nous continuons à renforcer notre expertise en matière de cybersécurité, grâce à nos équipes d'experts et des systèmes performants qui surveillent en continu nos réseaux, nos environnements IT et nos services, détectent les menaces et les neutralisent.

En offrant à nos clients une infrastructure sécurisée et résiliente, une connectivité fiable et une protection maximale de leurs données, nous faisons de la souveraineté digitale un pilier essentiel de notre croissance durable.

L'IA au cœur de nos plateformes digitales

Proximus n'a pas attendu pour miser résolument sur l'IA. En 2025, plus de 70 projets d'intelligence artificielle étaient en cours dans l'entreprise, illustrant clairement notre ambition dans ce domaine. Les bénéfices sont d'ores et déjà tangibles, tant en termes de qualité de service qu'en matière d'efficacité et de productivité.

Au cours des prochaines années, nous continuerons à investir massivement dans l'intelligence artificielle afin de faire évoluer notre réseau vers une véritable



infrastructure digitale soutenue par l'IA, ouvrant la voie à de nouvelles applications, notamment dans le domaine des véhicules autonomes, de la réalité virtuelle et des soins de santé.

La durabilité comme levier de croissance

La durabilité est restée l'une de nos priorités en 2025. Pour la deuxième année consécutive, nous avons reçu la médaille Platinum d'EcoVadis, qui classe Proximus parmi les 1 % d'entreprises les plus performantes au monde en matière de durabilité. Cette reconnaissance est le fruit d'un engagement continu de longue date. Ainsi, nous reconditionnons 90 % de nos Internet et TV Boxes et optimisons en permanence la consommation énergétique de nos réseaux.

Mais notre ambition va plus loin. Nous devons continuer à innover, faire preuve de résilience et croître de manière responsable. C'est indispensable pour assurer la pérennité de notre entreprise.

Redéfinir le plan stratégique de Proximus Global

En novembre 2025, Seckin Arikan a pris ses fonctions en tant que CEO de Proximus Global, qui regroupe BICS, Telesign et Route Mobile. Un plan stratégique solide est désormais en place, axé sur des interactions client fluides et cohérentes, sur notre rôle d'acteur de référence en matière de confiance et de sécurité des échanges digitaux, et sur notre ambition de faire de Proximus Global un leader mondial de la connectivité.

Ce plan nous permettra de relever les défis liés à la phase de transformation que traverse Proximus Global et de jeter les bases d'une croissance durable à partir de 2027.

Préparer l'avenir avec confiance

Fin février 2026, nous avons lancé Amplify, notre nouveau plan stratégique à cinq ans. En plaçant résolument le client au centre de toutes nos actions, nous voulons renforcer notre impact : capitaliser sur nos forces sur le marché résidentiel et faire évoluer nos activités pour les entreprises et les pouvoirs publics afin de soutenir une croissance durable. Notre réseau est le socle de cette ambition. Nos investissements continus dans des réseaux fixe et mobile pérennes nous permettront de construire une infrastructure digitale souveraine et résiliente.

Dans le même temps, nous nous préparons à l'avenir en repensant en profondeur notre façon de travailler et en faisant évoluer notre réseau vers l'edge computing. Si notre excellence technologique en matière de connectivité a longtemps constitué un atout majeur, l'expérience client deviendra le principal facteur de différenciation à l'avenir.

Notre culture Think possible, qui nous encourage à transformer chaque situation en opportunité, reste au cœur même de notre identité et soutiendra la réalisation de notre nouveau plan stratégique.

La confiance renouvelée de notre actionnaire de référence nous offre la continuité et la flexibilité nécessaires pour mettre en œuvre avec détermination notre nouvelle stratégie à long terme.

Avec toutes les équipes de Proximus, je me réjouis désormais d'en assurer l'exécution. Ensemble, nous renforcerons le rôle de Proximus : un leader à l'ancrage local, qui, grâce aux investissements dans ses infrastructures et dans le digital, contribue à une société numérique sûre, à la stabilité économique et à l'attractivité de notre pays, aujourd'hui comme demain.



Stijn Bijmens
CEO

Le Groupe Proximus en bref

À propos de nous	08
Stratégie et performances clés	08
Marques	12
Aperçu de la gouvernance	15
Chiffres clés pour 2025	18
Événements marquants de l'année 2025	19



À propos de nous

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

Depuis près d'un siècle, nous jouons un rôle central en tant qu'opérateur au service de la société belge. Chaque jour, nous servons plus de 2,8 millions de clients résidentiels au travers de nos marques Proximus, Mobile Vikings et Scarlet. Via Proximus NXT, nous fournissons également des solutions télécoms et ICT de premier plan à plus de 450.000 entreprises. Proximus contribue de manière significative à l'économie belge. Nous investissons dans des réseaux fixe et mobile ouverts qui soutiennent l'économie digitale et stimulent l'innovation. Pour plus d'informations sur nos produits et services, veuillez consulter www.proximus.be.

Proximus Global rassemble les forces de BICS, Telesign et Route Mobile pour offrir des solutions de communications digitales dans le monde entier. En tant qu'acteur mondial, nous permettons aux entreprises et aux opérateurs mobiles de connecter leurs clients, de les protéger et d'interagir avec eux, où qu'ils se trouvent. Pour plus d'informations sur nos produits et services, voir le site www.proximusglobal.com.

Nous nous engageons en faveur du développement durable et de la création de valeur à long terme pour la société en intégrant des pratiques commerciales responsables, le respect des personnes et des communautés ainsi que l'impact environnemental dans l'ensemble de nos activités. Pour plus d'informations sur nos initiatives en faveur d'un avenir et d'un impact plus durables, voir le [Rapport de durabilité](#).

Avec nos 12.933 collaborateurs, nous nous engageons activement à dépasser les attentes de nos clients et à créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Stratégie et performances clés

bold2025

Déployée sur la période 2023 - 2025, la stratégie bold2025 s'articule autour de trois atouts majeurs : nos collaborateurs, nos réseaux gigabit et nos plateformes technologiques. Ces piliers constituent le fondement de l'ensemble de nos activités.

Ci-dessous, une représentation visuelle de notre stratégie :

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



Enchanter nos clients

en leur offrant une expérience incomparable



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



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

grâce à nos
atouts exceptionnels



Déployer le **meilleur réseau gigabit**
de Belgique



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



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

Indicateurs clés de performance

Le tableau ci-dessous montre les progrès accomplis au cours du cycle stratégique de trois ans, bold2025, par rapport aux ambitions initialement fixées. Ces résultats sont expliqués dans le Rapport de durabilité et dans le Rapport de gestion.

	Ambitions à 3 ans	Situation 2023	Situation 2024	Situation 2025
 Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique	Couverture fibre de 50 % d'ici fin 2025 (>3 millions éligibles)¹ % de l'ensemble des foyers et entreprises belges sont éligibles	29 %	>37 %	~42 %
	% de couverture "fibre en voirie"	34 %	>42 %	47 %
	Couverture indoor quasi-totale d'ici 2026² % couverture indoor	40 %	67,6 %	89,5 %
 Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux	Réduire de ~70 millions € le coût total de possession de notre IT d'ici 2025¹ En bonne voie de réalisation	oui	oui	oui
	Maintenir un niveau élevé de cyber-résilience³ Indice de cyber-résilience ⁴	95,9 %	99 %	87 %
 Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes	Taux d'engagement des collaborateurs > 75 % d'ici 2025¹ Taux d'engagement des collaborateurs	77 %	76 %	76 %
	Augmenter la représentation féminine dans la haute direction¹ % de femmes occupant une fonction dans la haute direction	24 %	25 %	22 %
	95 % des collaborateurs auront suivi 5 jours de formation ou plus par an d'ici 2025¹ % des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus	63 %	82 %	90 %
 Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable	Être numéro 1 en NPS dans les segments respectifs⁵ NPS Clients résidentiels convergents (internet + TV + Postpaid)	+11	+13	+18
	NPS Scarlet	+17	+22	+20
	NPS Mobile Vikings	+42	+46	+46
 Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques	> 1 million de raccordements fibre (clients résidentiels et professionnels)¹ Raccordements fibre	397.000	564.000	731.000
	Augmenter le chiffre d'affaires domestique⁵ % croissance du chiffre d'affaires domestique en glissement annuel	4,2 %	3,4 %	-0,1 %
	Faire croître l'EBITDA domestique à partir de 2024 et revenir au niveau d'EBITDA de 2022 en 2025⁵ % Croissance de l'EBITDA domestique en glissement annuel	-1,7 %	2,8 %	1,9 %
	> 35 % du chiffre d'affaires du segment Enterprise provient des services IT⁵ % du chiffre d'affaires du segment Enterprise générés par les services IT	33 %	22,3 %	22,4 %
	Augmenter la marge directe internationale à un taux de croissance annuel moyen à un chiffre (haut de fourchette)³ % de croissance de la marge directe internationale en glissement annuel	4,9 %	5,2 %	-11,1 %
 Cœuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement	Atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040³ % d'émissions de CO2 de scope 1+2 en glissement annuel	-13 %	-16 %	-14 %
	% d'émissions de CO2 de scope 3 en glissement annuel	+1 %	+0,5 %	-11 %
	Devenir un modèle de circularité d'ici 2030³ Appareils fixes reconditionnés	799.432	935.378	1.053.595
	Appareils mobiles récoltés	128.002	140.587	144.111
	Contribuer à l'inclusion numérique en Belgique¹ Personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale	15.515	15.138	16.818

1 Proximus SA

2 Fin 2023, l'ambition d'atteindre une couverture indoor 5G de 100 % d'ici 2025 a été ajustée une première fois vers une couverture indoor de 100% à l'horizon 2025-2026, puis, en 2024, vers une couverture indoor quasi complète d'ici 2026.

3 Groupe Proximus

4 L'indice de cyber-résilience représente le ratio du nombre d'incidents majeurs pour lesquels un impact commercial visible a été évité 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.

5 Proximus - Segment domestique

Un nouveau cycle stratégique

Le Groupe Proximus a présenté son nouveau cycle stratégique lors du Capital Markets Day du 27 février 2026. Il comprend des stratégies distinctes pour nos activités domestiques et pour Proximus Global. Pour plus d'informations, voir le [communiqué de presse](#) publié à cette date.

Proximus - Segment domestique

Contexte et grandes tendances

Les dynamiques macroéconomiques mondiales redessinent en profondeur le paysage des télécommunications et des services digitaux. Alors que les tensions géopolitiques accentuent le besoin de solutions digitales souveraines et sécurisées, les avancées technologiques telles que l'IA, l'edge computing et les nouvelles technologies d'accès redéfinissent les modèles d'infrastructure. Dans le même temps, la pression concurrentielle ne cesse de s'intensifier, tant dans l'écosystème télécom que dans celui des services IT.

Dans ce contexte, le marché belge demeure mature et hautement concurrentiel. La pression sur la valeur s'accroît, les clients se tournant de plus en plus vers les marques secondaires au détriment des marques premium. Des tendances structurelles, telles que le cord cutting et le déclin de la voix fixe, continuent d'éroder le chiffre d'affaires généré par les services traditionnels, tout en renforçant l'importance de l'internet à très haut débit, de la convergence et d'une excellente expérience client. Alors que les activités télécoms traditionnelles sont sous pression, de nouvelles opportunités de croissance émergent sur un marché IT en expansion. Toutefois, la fragmentation et l'intensité de la concurrence sur ce marché exigent une taille critique et une différenciation claire pour créer de la valeur.

Proximus entame ce nouveau chapitre avec des fondements solides : des réseaux de premier plan, des marques fortes et reconnues, des positions de marché robustes et une dynamique commerciale soutenue. Autant d'atouts qui constituent le socle sur lequel nous déploierons notre nouvelle stratégie et continuerons à créer de la valeur à long terme.

Amplify 2030

À travers notre nouvelle stratégie domestique, nous ambitionnons de devenir un champion des infrastructures digitales à ancrage local. Pour ce faire, nous capitaliserons sur notre leadership sur le marché résidentiel tout en accélérant la transformation de nos activités sur les marchés entreprise et secteur public. La proximité client constituera notre principal levier de différenciation. Nous renforcerons notre leadership dans la connectivité fixe et mobile en étendant la couverture gigabit et en continuant à offrir des performances réseau de tout premier plan. Nous simplifierons par ailleurs nos modes de fonctionnement en intégrant l'IA au cœur de nos processus et en préparant nos infrastructures aux services basés sur l'edge computing. Notre objectif : créer de nouvelles sources de valeur pour les ménages, les entreprises et la société.



Proximus Global

Contexte et grandes tendances

Le marché mondial des communications évolue rapidement, à mesure que les entreprises abandonnent les SMS traditionnels au profit de solutions d'engagement digital enrichies et dopées à l'IA. Des canaux tels que le RCS et WhatsApp se développent rapidement, en particulier pour les messages marketing et utilitaires, tandis que les SMS d'authentification déclinent avec l'essor de méthodes alternatives de vérification et le renforcement des contrôles antifraude.

Parallèlement, les services Wholesale traditionnels (voix et messagerie P2P) poursuivent leur déclin structurel, contrairement aux services de mobilité et à l'eSIM entreprise, qui demeurent de solides moteurs de croissance. La prochaine vague d'innovation proviendra des API réseau, qui trouvent de premiers cas d'usage dans les domaines de l'identité, de la prévention de la fraude, de la localisation et de la qualité de service à la demande.

Ces évolutions confirment la nécessité de rééquilibrer progressivement notre portefeuille, en réduisant notre exposition aux produits traditionnels en déclin au profit d'activités à plus forte croissance, soutenues par des canaux enrichis, l'IA, les services d'identité digitale et une connectivité de pointe.

Elevate 2030

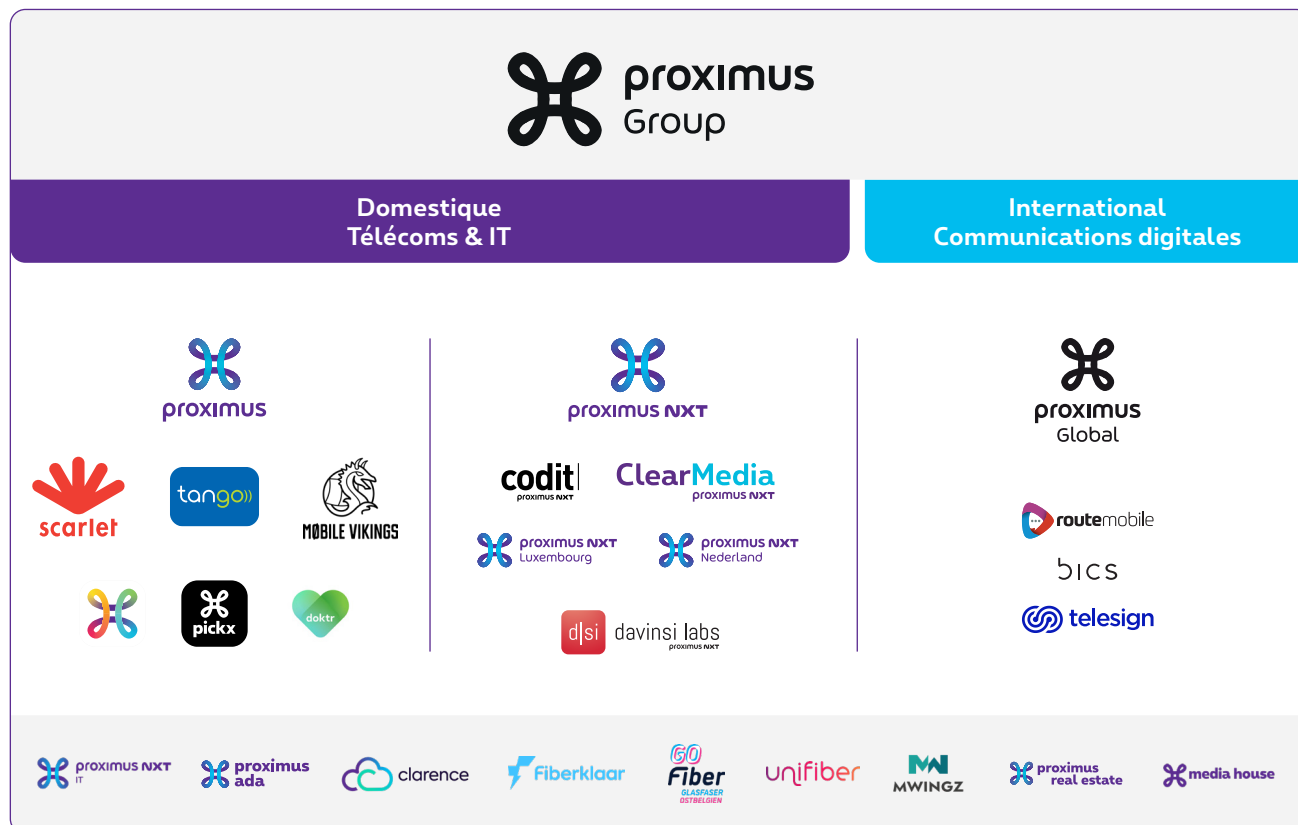
Notre nouvelle stratégie à l'international positionne Proximus Global comme un leader mondial de la connectivité et des communications digitales. Nous avons pour ambition d'accompagner les marques dans la création d'interactions clients fluides et omnicanal, tout en devenant l'acteur de référence en matière de confiance et de sécurité des communications digitales. Nous accélérerons la transition du SMS vers des canaux enrichis, développerons nos capacités en identité digitale et prévention de la fraude, et renforcerons notre leadership dans la mobilité, l'eSIM et les API réseau de nouvelle génération. En simplifiant nos opérations, en affinant notre portefeuille de produits et en intégrant l'IA au cœur de nos plateformes, nous boosterons nos capacités d'innovation et réaliserons une croissance durable dans un écosystème digital en pleine mutation.

Marques

Les activités du Groupe Proximus sont structurées autour de deux segments :

- **Domestique** : fourniture de services IT, digitaux et de connectivité en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg ;
- **International** : fourniture de solutions de communications digitales dans le monde entier.

À travers ses **marques de premier plan**, le Groupe Proximus répond aux besoins d'un large éventail de segments - clients résidentiels, entreprises, secteur public et marchés wholesale - tant au Benelux qu'à l'international.



Segment domestique – Marché résidentiel

Proximus est notre marque de référence en Belgique et le leader en matière de services de connectivité convergents. Grâce à cette marque premium, les clients bénéficient des technologies réseau les plus récentes et les plus performantes, d'un large éventail de produits et services télécoms haut de gamme, d'expériences digitales personnalisées via nos plateformes digitales Pickx et Proximus+, ainsi que d'une approche de service de qualité supérieure.

Scarlet s'adresse aux clients à la recherche de solutions simples au meilleur prix. Sa mission est de rendre les télécommunications accessibles à tous les ménages belges, en proposant une gamme limitée de produits et services conçus pour répondre aux besoins télécoms de base, au prix le plus bas au sein du Groupe Proximus.

Mobile Vikings est notre marque 100 % digitale, pensée pour les clients en quête d'expériences digitales innovantes. Elle propose la téléphonie mobile et l'internet à domicile, avec les meilleures offres data. Grâce aux "Viking Deals", les clients peuvent facilement bénéficier de réductions sur leurs factures.

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

L'app **Proximus+** permet aux clients de gérer leurs produits et services et propose à chacun, tant aux clients qu'aux non-clients, des services digitaux conçus pour simplifier leur quotidien.

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

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

Segment domestique – Marché professionnel

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

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

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

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

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

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

Marché international

Proximus Global est l'entité qui regroupe les trois filiales internationales du Groupe Proximus.

BICS, dont le siège est situé en Belgique, permet aux opérateurs de télécommunications et aux entreprises d'établir des communications à l'échelle mondiale en connectant les personnes, les applications et les appareils au-delà des frontières. Elle propose une large gamme de services, comprenant notamment la connectivité internationale de gros, l'interopérabilité, des solutions antifraude avancées, des services gérés ainsi que des solutions complètes de connectivité IoT à l'échelle mondiale.

Basée aux États-Unis, **Telesign** fournit des services d'identité digitale et de vérification de la délivrabilité internationale des messages d'authentification ainsi que des solutions de communications programmables permettant de lutter contre la fraude et de sécuriser les communications. Telesign aide les entreprises à se connecter avec leurs clients, à protéger les utilisateurs en ligne et à les défendre tout au long du parcours client.

Basée en Inde, **Route Mobile** propose des solutions CPaaS (Communications Platform as a Service) permettant aux entreprises, aux acteurs OTT et aux MNO (opérateurs de réseaux mobiles) de fournir des communications fiables, évolutives et intelligentes via des interactions conversationnelles en temps réel. Son portefeuille étendu, allant des applications de messagerie, des e-mails et des solutions voix aux chatbots et aux interactions pilotées par l'IA, permet aux entreprises d'interagir avec leurs clients sur leurs canaux de prédilection.

Autres marques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aperçu de la gouvernance

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 14 membres.



Stefaan De Clerck - Président du Conseil d'Administration de Proximus

- Président du Conseil d'Administration du Fonds de Pension Proximus et de Proximus Art
- Membre du Conseil d'Administration de Proximus Real Estate et membre du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai



Stijn Bijmens - CEO et Administrateur Délégué du Groupe Proximus

- Président du Conseil d'Administration de Proximus Global
- Membre du Conseil d'Administration de Kolmont NV et H.Essers NV



Caroline Basyn - Chief Digital & Information et Global Business Services Officer chez Adecco Group

- Conseillère au Conseil d'Administration de Shared Services & Outsourcing Network



Cécile Coune - Administratrice de sociétés

- Membre du Conseil d'Administration de QBE Europe, Securex Group et Credendo GSR
- Présidente de Square Trade Europe Insurance et de la Fédération Belge des Fondations Philanthropiques



Béatrice de Mahieu - Executive Director et CEO de BeCode.org

- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Les Petits Riens, de Chapter Zero Brussels et Trividend
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente de Akkanto



Martin De Prycker - Associé de Qbic

- Membre du Conseil d'Administration et Président du Comité d'audit de EVS
- Membre du Conseil d'Administration de Fraudbuster, Morrow et Faktion



Franck-Philippe Georgin⁶ - Secrétaire Général du Groupe Lucien Barrière

⁶ Franck-Philippe Georgin a démissionné le 6 février 2026.



Audrey Hanard - Partenaire chez Dalberg Advisors

- Membre du Conseil d'Administration de Sonaca
- Membre du Comité d'investissement de Phitrust Benelux



Koen Kennis - Échevin de la Ville d'Anvers

- Président du Conseil d'Administration de PMV et de Lantis/BAM
- Membre du Conseil d'Administration du Port d'Anvers-Bruges
- Vice-président de Fluvius



Catherine Rutten - Vice Présidente International, Government Affairs & Public Policy chez Vertex Pharmaceuticals

- Membre du Comité de Direction du Fonds Prince Philippe



Joachim Sonne

- Conseiller principal d'AustralianSuper Ltd
- Conseiller principal chez ErnieApp Ltd, Titanbay Ltd, Accuria Ltd et 1FS Ltd



Claire Tillekaerts - Administratrice de sociétés

- Présidente du Conseil de régence de la Banque Nationale de Belgique
- Membre du Conseil d'Administration d'imec, du Belgian National Orchestra, du Festival international du film de Gand et du 'Raad Het Laatste Nieuws'



Catherine Vandendorpe - CFO de Ion Beam Applications SA

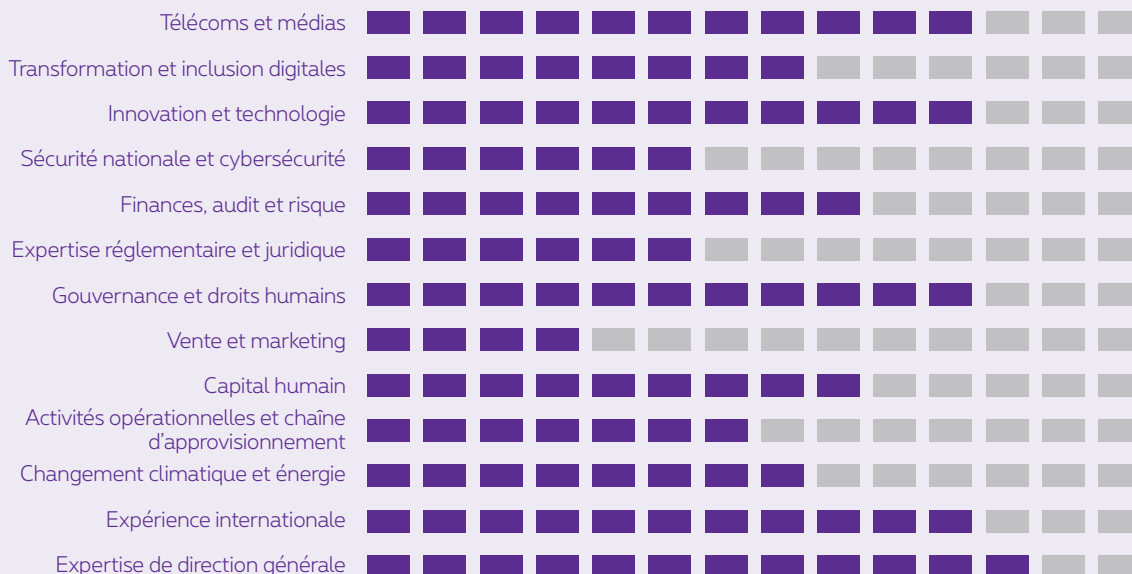
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'audit de Rexel France et Les Petits Riens
- Membre du Conseil d'Administration du Fonds de Pension Proximus, Canel SRL et PanTera



Luc Van den hove - Président et CEO d'imec

- Membre du Technology and Strategy Committee d'ASML
- Membre du Conseil d'Administration de Voka
- Conseiller auprès du Samsung Advisory Board
- Administrateur de Leuven Mindgate

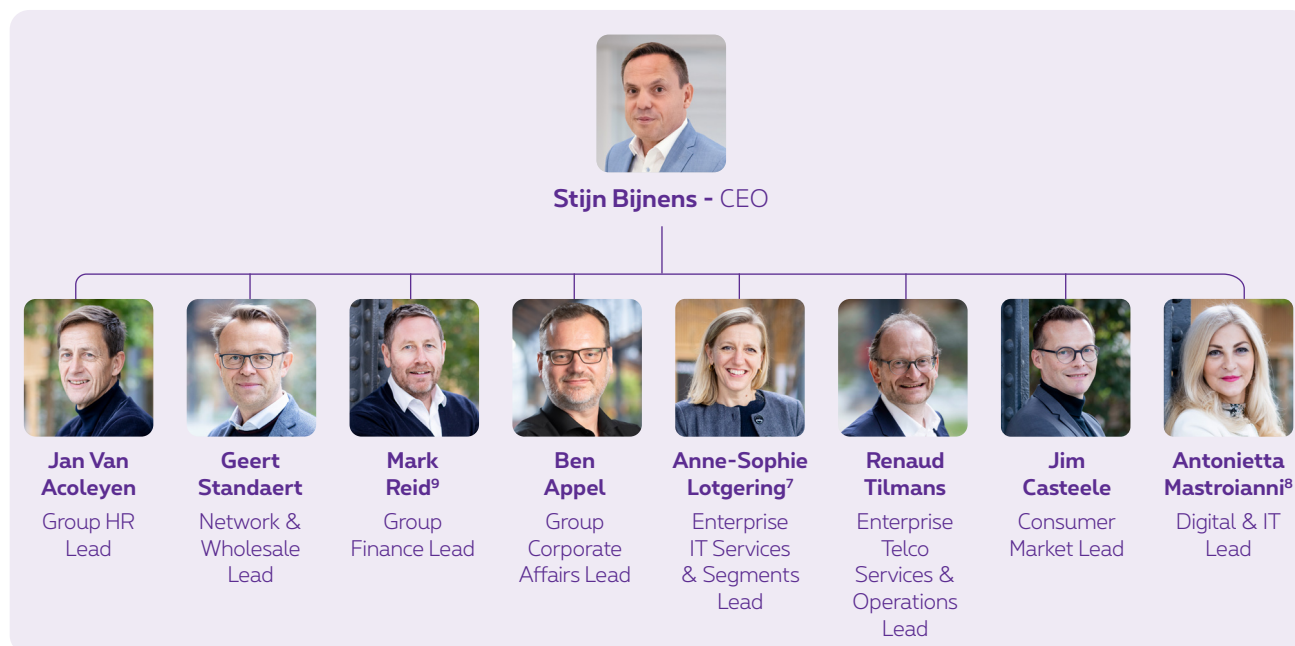
L'expertise et les compétences des administrateurs se complètent.
Aperçu des compétences du Conseil d'Administration :



Proximus Leadership Squad

Le Proximus Leadership Squad (PLS) assiste le CEO dans la gestion journalière du Groupe et agit comme une équipe unie pilotant l'ensemble des activités de l'entreprise. Outre le CEO, le PLS compte huit membres.

Le PLS est assisté par deux comités : le Domestic Management Committee (DMC) et l'International Management Committee (IMC). De plus amples informations sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise et le Rapport de durabilité.



⁷ Anne-Sophie Lotgering a quitté l'entreprise le 31 août 2025 et a été remplacée ad interim par Fabrice De Windt.

⁸ Antonietta Mastroianni a quitté l'entreprise le 30 novembre 2025 et a été remplacée ad interim par Jeroen Verbruggen.

⁹ Mark Reid a quitté l'entreprise à la fin du mois de janvier 2026.

Chiffres clés pour 2025

Performance financière

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe ¹⁰	6.307 millions EUR
EBITDA sous-jacent du Groupe ¹⁰	1.883 millions EUR
CAPEX ¹¹	1.249 millions EUR
Cash-flow libre (ajusté) ¹²	130 millions EUR

Activités opérationnelles

731.000 raccordements fibre
2.349.000 clients internet
5.205.000 clients Postpaid
1.221.000 clients convergents
89,5 % couverture indoor 5G
47 % fibre en voirie

Performance non-financière

144.111 GSM récoltés
1.053.595 appareils fixes reconditionnés
50 % de femmes au sein du Conseil d'Administration
76 % taux d'engagement des collaborateurs
87 % Cybersecurity Resilience Index

10 La définition du chiffre d'affaires sous-jacent et de l'EBITDA sous-jacent du Groupe se trouve dans la rubrique Discussion de la direction et analyse des résultats financiers.

11 Hors spectre et droits de diffusion du football

12 Moins les sorties de fonds liées aux transactions de fusion et d'acquisition, les coûts de transaction connexes et les produits de la vente d'actifs dans le cadre de la gestion active du portefeuille d'actifs de l'entreprise.

Événements marquants de l'année 2025

Leadership

Stijn Bijmens a rejoint le Groupe Proximus en qualité de CEO le 1er septembre 2025. Il apporte une solide expérience en matière d'orientation client, d'innovation technologique, de création de valeur et de constitution d'équipes performantes, ainsi qu'une approche constructive du dialogue avec les partenaires sociaux.

Seckin Arikan a rejoint Proximus Global en tant que CEO le 1er novembre 2025. Fort de plus de 25 ans d'expérience dans la conduite de transformations et de stratégies de croissance au sein du secteur mondial des télécommunications et des services aux entreprises, Seckin Arikan a démontré sa capacité à atteindre d'excellents résultats aux quatre coins du monde.

Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique

Le déploiement du meilleur réseau gigabit pour la Belgique constitue l'une des priorités stratégiques majeures de Proximus. Avec nos partenaires, nous nous engageons à investir dans un réseau pérenne garantissant une connectivité fiable et rapide pour tous, à tout moment. Les réseaux gigabit haut débit sont essentiels pour stimuler l'innovation, renforcer l'économie et accompagner les citoyens face à l'évolution constante de la digitalisation. À cet égard, la fibre et la technologie sans fil 5G s'imposent clairement comme les technologies les plus efficaces.

Réseau fibre

À la fin de l'année 2025, notre réseau fibre couvrait environ 42 % du bâti en Belgique, soit 2,6 millions de foyers et d'entreprises éligibles à la fibre. Avec l'aide de nos partenaires, nous avons déployé la fibre en voirie pour 47 % de la population. Notre ambition dans le cadre de la stratégie bold2025 était d'atteindre une couverture fibre de 50 %. Bien que nous ayons terminé légèrement en deçà de cet objectif - principalement en raison de la courbe d'apprentissage liée à l'accélération du déploiement dans les zones de densité moyenne - des progrès significatifs ont été réalisés. Nous restons pleinement déterminés à étendre notre couverture fibre et à renforcer la connectivité dans toute la Belgique.

En outre, 67 % des entreprises situées dans des zones industrielles étaient éligibles à la fibre et celle-ci était en cours de déploiement dans 176 villes et communes.

Pour la deuxième fois, Ookla®, leader mondial indépendant de la réalisation de speedtests, a reconnu Proximus comme offrant les vitesses internet les plus rapides du pays, confirmant ainsi notre leadership dans la fibre et la performance supérieure de notre réseau.



« Courtrai est l'une des **villes belges "Fiber Friendly City"**. Aujourd'hui, presque tous les foyers et entreprises du centre-ville sont éligibles à la fibre. Celle-ci est l'épine dorsale du monde numérique de demain, et en tant que ville, nous sommes heureux que tous les citoyens, entreprises, écoles et établissements de santé aient accès au réseau de fibre optique le plus rapide et le plus évolutif qui soit. »

Ruth Vandenberghe

Bourgmestre de la ville de Courtrai

Deux étapes majeures ont marqué l'année, avec **des projets de collaboration en Flandre et en Wallonie**. Ces futurs partenariats sont appelés à façonner le marché pour les 50 prochaines années.

- En juillet, un protocole d'accord a été signé avec Orange Belgique afin d'étendre le déploiement de la fibre en Wallonie et d'améliorer l'accès aux réseaux gigabit dans les zones moins densément peuplées de Wallonie. Cette collaboration viserait à permettre à un plus grand nombre de consommateurs de bénéficier des avantages et des vitesses élevées des réseaux gigabit existants, tout en réduisant les travaux de voirie. L'objectif serait de couvrir à terme environ 70 % des foyers wallons avec un réseau FTTH (Fiber-to-the-Home).
- En septembre, Proximus, Fiberklaar, Telenet et Wyre ont salué le lancement d'un test de marché sur la collaboration envisagée en matière de réseaux gigabit en Flandre. Le test de marché s'est clôturé le vendredi 21 novembre et les parties œuvrent à la finalisation de l'accord. Dans le cadre du partenariat proposé, la connectivité fibre serait déployée auprès d'environ 2 millions de foyers et d'entreprises situés dans des zones moyennement peuplées. Dans les zones les plus faiblement peuplées, cette couverture serait complétée par la technologie Hybrid Fiber Coax (HFC) pour environ 700.000 foyers. À terme, Proximus vise une couverture de 80 % en Flandre.

Réseaux mobiles

Fort de l'expertise de longue date dans les communications mobiles, Proximus a toujours été à l'avant-garde pour offrir à ses clients la meilleure expérience mobile possible. Nous poursuivons dans cette voie en optimisant en continu notre réseau existant et en améliorant la couverture, en particulier à l'intérieur des bâtiments, là où cela compte le plus.

Parallèlement, nous investissons massivement dans le déploiement de la 5G, avec l'ambition d'atteindre une couverture nationale presque complète d'ici 2026. Avec une vitesse pouvant être jusqu'à dix fois supérieure à celle de la 4G, une latence ultrafaible et une capacité accrue, la 5G ouvre la voie à de nouvelles applications et méthodes de travail. Nous avons notamment observé une augmentation significative du Net Promoter Score (NPS) chez les clients utilisant la 5G. À la fin de 2025, la 5G était disponible dans plus de 95 % des villes et communes, avec une couverture indoor de 89,5 %.

Proximus s'est également vu décerner plusieurs distinctions par des institutions indépendantes en Belgique et à l'étranger, telles que Testachats/Testaankoop ([Proximus offre la meilleure couverture réseau mobile en Belgique en 2024](#) - publication de février 2025), OpenSignal ([Belgique, mars 2025, Mobile Network Experience Report | Opensignal](#)) et Ookla® ([Speedtest Connectivity Report | Belgium H1 2025](#)), ce qui atteste de l'attention constante que nous portons à la performance.

En outre, Proximus modernise son réseau mobile grâce aux technologies les plus récentes d'importants partenaires européens, Nokia et Ericsson.

Pour plus d'informations sur nos réseaux, voir la section "[Consommateurs et utilisateurs finaux](#)" du Rapport de durabilité.

Construire la confiance dans le monde digital

À une époque marquée par l'accélération de la digitalisation, l'essor de technologies telles que l'IA et des cybermenaces de plus en plus sophistiquées, la confiance est plus essentielle que jamais. Proximus s'engage à rendre le monde digital sûr et sécurisé pour tous : entreprises, consommateurs et la société dans son ensemble.

En 2025, le Groupe a continué à renforcer sa résilience en matière de cybersécurité grâce à des investissements significatifs dans des infrastructures sécurisées, des capacités avancées de détection des menaces et la formation des collaborateurs. Malgré l'intensification des attaques, nous sommes restés robustes et avons continué à démontrer une résilience solide en matière de cybersécurité. Environ 130 experts protègent en permanence les activités de Proximus, tandis que plus de 350 professionnels certifiés accompagnent les clients dans la sécurisation de leurs opérations.

Proximus a également lancé de nouveaux services, tels que Secure Net, afin de protéger les clients résidentiels. Parallèlement, elle a continué à aider les grandes organisations à concevoir des stratégies de sécurité sur mesure et à se conformer aux exigences légales et réglementaires.

Proximus joue un rôle actif dans des programmes belges de cybersécurité, tels que les projets BAPS (Belgian Anti-Phishing Shield) et StopPhishing, en bloquant chaque mois des millions de messages, d'appels et de sites frauduleux. Au travers de campagnes de sensibilisation et de programmes éducatifs, nous accompagnons les citoyens – des jeunes aux adultes, y compris les groupes plus vulnérables – afin de leur permettre de rester en sécurité en ligne.

Nous contribuons également à façonner l'avenir de la cybersécurité en étant les pionniers des communications sécurisées contre les attaques quantiques. Nous nous alignons sur l'ambition de la Commission européenne de développer un internet quantique à l'échelle européenne. Cette innovation présente un potentiel significatif pour les secteurs où la confidentialité et l'intégrité des données sont critiques, tels que la défense, la finance, la santé et les pouvoirs publics.



« Nous savons tous combien il peut être difficile de déterminer si un e-mail ou un SMS est authentique. Avec notre outil **Smarter & Safer Online**, notre objectif est de fournir à chacun des conseils simples et fiables pour mieux comprendre, réagir et se protéger contre les risques numériques. Nous voulons permettre au plus grand nombre de personnes possible de naviguer sur Internet en toute confiance, car la sécurité numérique ne devrait pas être un privilège, elle devrait être accessible à tous et toutes. »

Fabrice Clément

Responsable de la sécurité de l'information chez Proximus

- **Internet Safe & Fun Days**

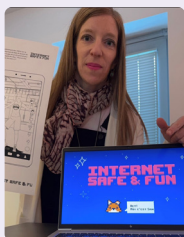
Depuis 2011, Proximus et Child Focus unissent leurs forces dans le cadre des "Internet Safe & Fun Days". Deux fois par an, des volontaires de Proximus sensibilisent environ 5.500 élèves de 5e et 6e primaire à l'utilisation sûre et responsable d'internet, en mettant l'accent sur la protection de la vie privée, le harcèlement en ligne, le sexting et les relations en ligne.

- **Outil plus smart et plus safe en ligne**

En septembre 2025, Proximus a lancé un outil d'information interactif visant à aider chacun à mieux comprendre les menaces en ligne et à y faire face. Accessible à tous, clients ou non, cet outil a pour objectif de sensibiliser le grand public à des enjeux cruciaux tels que le cyberharcèlement, le phishing et la protection des enfants sur internet. Il rassemble des contenus issus de dizaines de sources fiables, telles que le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) et Child Focus, et regroupe en un seul endroit les meilleures pratiques et conseils en matière de sécurité digitale. Soutenu par l'IA, il fournit des réponses adaptées aux questions des utilisateurs et est régulièrement mis à jour afin de refléter les recommandations les plus récentes et les nouvelles menaces.

- **Chaire Proximus en sciences et technologies quantiques**

Afin de renforcer encore son engagement en faveur de l'innovation, Proximus a inauguré en mars 2025 la Chaire Proximus en sciences et technologies quantiques à la KU Leuven, soutenant la recherche académique et l'innovation sur une période de quatre ans. La création de cette chaire souligne notre ambition de devenir un leader de la technologie quantique en Belgique. Notre partenariat avec la KU Leuven accélère l'innovation dans un domaine essentiel à la sécurisation des communications digitales de demain.



« Participer aux **journées Internet Safe & Fun** avec Child Focus a été une expérience inoubliable. Les enfants étaient engagés, curieux et désireux d'apprendre à utiliser Internet et les réseaux sociaux de manière responsable et en toute sécurité. Je me sentais vraiment fière de contribuer à un projet ayant un impact aussi positif sur leur confiance en ligne. »

Céline Honorez

Coordinatrice numérique, ventes et service clientèle M&P chez Proximus



« La **chaire Proximus en sciences et technologies quantiques** renforce la collaboration entre la KU Leuven, imec et Proximus, ainsi que l'entière de l'écosystème belge de recherche quantique. Elle permet de mener des recherches de pointe sur l'informatique quantique et les nœuds de communication quantique, en mettant l'accent sur les technologies de répéteurs quantiques cohérents. Ce partenariat accélère la transition de l'innovation scientifique vers des communications numériques sécurisées et hautement performantes, jetant ainsi les bases de la prochaine génération de technologies quantiques. »

Kristiaan De Greve

Chercheur, directeur du programme Informatique quantique,
imec et professeur d'ingénierie électrique, KU Leuven

Pour plus d'informations sur la cybersécurité, voir la section "[Consommateurs et utilisateurs finaux](#)" du Rapport de durabilité.

Réduire l'impact environnemental

Proximus a l'ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2040, avec des objectifs validés par la Science Based Targets initiative (SBTi). Cette ambition se traduit par un Plan de Transition Climatique, qui définit des actions concrètes tant dans le cadre de ses propres activités que dans toute la chaîne de valeur, afin de contribuer à la transition vers une société à faible intensité carbone. Si la réduction de nos émissions directes (scope 1 et 2) est bien maîtrisée, l'atteinte de nos objectifs à court terme pour le scope 3 reste très complexe, en particulier pour les émissions liées à notre chaîne d'approvisionnement. A ce stade, nous anticipons un écart de 11 % par rapport à notre objectif 2030. Réduire cet écart exigera de donner la priorité à de nouvelles stratégies en fonction de leur impact, de leur faisabilité, des ressources nécessaires et des risques potentiels.

La consommation d'énergie constitue un levier central de la transition vers la neutralité carbone. Proximus utilise de l'électricité 100 % renouvelable et s'efforce d'améliorer en continu son efficacité électrique en optimisant la consommation au sein de l'ensemble de ses activités.

D'ici 2030, Proximus vise à devenir un modèle de circularité. À cette fin, elle intègre des critères de réutilisation dès la conception de produits, maximise la récupération et stimule l'innovation et la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement. Cette approche est essentielle pour pérenniser notre entreprise et indispensable pour atteindre notre ambition zéro émission nette, notamment au regard de la disponibilité limitée des matières premières et des impacts variés liés à la production de déchets.

- **EcoVadis Platinum**

Pour la deuxième année consécutive, Proximus s'est vu décerner la médaille Platine d'EcoVadis pour ses efforts en matière de durabilité, ce qui nous place parmi le top 1 % des entreprises les plus performantes au niveau mondial évaluées par EcoVadis. Cette reconnaissance est le fruit de plusieurs années d'efforts constants à travers l'ensemble de l'organisation, depuis la collaboration avec nos fournisseurs jusqu'à la promotion d'un environnement de travail inclusif. Elle renforce notre position de leader en matière de développement durable, renforce la confiance de nos partenaires et clients et nous incite à continuer d'élever nos standards.

- **L'Energy Box**

Proximus a installé l'Energy Box dans 44 bâtiments et stations de base mobiles. Développé en collaboration avec Companion.energy, ce logiciel innovant analyse en temps réel la consommation d'énergie, les prix du marché, les conditions contractuelles et la production interne d'énergie afin d'anticiper les besoins et de recommander des optimisations rentables. Il permet ainsi de réduire la consommation d'énergie et de maximiser le recours à des sources renouvelables sur l'ensemble des sites.

Pour plus d'informations sur notre impact environnemental, voir la section "[Informations environnementales](#)" du Rapport de durabilité.

Promouvoir un environnement de travail motivant et inclusif

Proximus considère la diversité de ses collaborateurs comme l'un de ses atouts les plus précieux pour réaliser ses ambitions et soutenir sa performance. C'est pourquoi nous leur offrons un cadre de travail inspirant et sûr, qui encourage chacun à se développer et donner le meilleur de lui-même dans un esprit d'inclusion et de collaboration, d'opportunités et de contribution, d'innovation et de responsabilité.

Notre culture d'entreprise Think possible encourage un état d'esprit positif nous permettant de percevoir des opportunités dans chaque situation. C'est aussi un ensemble de principes et de comportements qui nous guident dans la recherche des meilleures solutions pour nos clients. En 2025, nous avons poursuivi nos efforts pour inciter les collaborateurs et les managers à s'approprier cette culture, au moyen de conseils, de workshops et de formations axés sur l'apprentissage continu. Dans un contexte où l'IA, la digitalisation et l'automatisation transforment notre façon de travailler, la formation continue et le développement de nouvelles compétences restent essentiels pour maintenir notre rôle de leader technologique et de moteur de l'innovation.

- En avril 2025, **Proximus et Nextensa** ont signé un accord portant sur la vente des deux tours de bureaux de Proximus et l'aménagement de son futur siège social à Tour & Taxis. Les nouveaux bâtiments figureront parmi les plus durables de Belgique et constitueront une référence en matière de circularité ainsi que d'utilisation de matériaux biosourcés et recyclés. Le déménagement est prévu pour 2027.
- En 2025 également, nous avons lancé #TeamPossible, notre nouvelle **campagne de marque employeur**, qui met en lumière les personnes derrière les réalisations et innovations du Groupe.
- À la fin de l'année, nous avons atteint notre objectif de recruter **30 % de femmes diplômées de l'enseignement universitaire** dans des fonctions digitales et techniques.



« Notre équipe de cybersécurité allie excellence technique, confiance et autonomie. Le travail hybride, les possibilités de formation et la collaboration internationale rythment notre quotidien. Le travail d'équipe n'est pas qu'un simple slogan, il fait partie intégrante de notre culture. Nous travaillons dur, mais nous nous soutenons également les uns les autres. Nous recherchons également des synergies avec l'équipe IA afin de renforcer nos solutions. Cette combinaison d'expertises améliore nos résultats. »

Laura Terán Sánchez

Spécialiste en cybersécurité chez Proximus

Pour plus d'informations sur nos collaborateurs, voir la section "[Notre personnel](#)" du Rapport de durabilité.

Enchanter nos clients

Marché résidentiel

En Belgique, nous gérons et maintenons des marques fortes : Proximus, Mobile Vikings et Scarlet. Ces marques répondent aux besoins de chaque segment de clientèle, qu'il s'agisse d'amateurs de services premium ou de consommateurs attentifs au prix. Nous nous efforçons également de garantir une satisfaction client optimale à chaque interaction avec nos marques.

Connectivité et innovation produit supérieures

En 2025, la fourniture des meilleurs réseaux est restée le principal moteur de la satisfaction client. Proximus a encore renforcé son leadership dans la fibre, la 5G et le wi-fi. Notre offre fibre s'est vu décerner le titre d'"Internet le plus rapide de Belgique", tandis que les clients 5G ont fait état d'un niveau de satisfaction globalement plus élevé.

Nous avons continué à innover dans notre offre de produits tout au long de l'année. Nous avons lancé Flex+, une nouvelle génération de packs convergents combinant la fibre et la 5G, complétée par un abonnement gratuit d'un an à Perplexity Pro, un moteur de recherche alimenté par l'IA. Nous avons également lancé deux nouvelles fonctionnalités pour faciliter le passage à l'eSIM : Quick Transfer et l'activation de l'eSIM en libre-service dans l'app Proximus+, afin de rendre le transfert aussi simple que possible.

En novembre, Proximus est devenue le premier opérateur en Belgique à lancer le Wi-Fi 7 tri-bande, établissant un nouveau standard en matière de connectivité ultra-rapide et ultra-stable tout en consolidant son positionnement premium.

Plateformes digitales de Proximus

Pickx et Proximus+ ont continué à jouer un rôle central dans l'engagement des clients en proposant des expériences digitales intuitives et personnalisées. Proximus+ a enregistré une croissance du nombre d'utilisateurs actifs et un engagement renforcé grâce à Proximus for You, notre programme de fidélité.

Au service de nos clients

Chaque marque a continué à améliorer son modèle de service, adapté à son segment de clientèle. Proximus propose un service premium qui combine des capacités digitales avancées et une approche humaine haut de gamme.

Dans le domaine du service à la clientèle, par exemple, notre assistant digital basé sur l'IA a vu ses capacités renforcées afin d'assurer la première ligne de support pour l'ensemble des appels résidentiels. Proximus Assistant traite directement les demandes les plus simples, avec une disponibilité 24/7, et oriente les clients vers l'agent le plus approprié pour les questions plus complexes.

Avec le lancement de Flex+, nous avons encore accentué notre focus sur une auto-installation rapide et facile, et les clients apprécient clairement la flexibilité offerte par l'option "do-it-yourself". Nous avons également déployé l'application Certify, qui permet aux techniciens de terrain de vérifier la qualité du wi-fi au domicile des clients, garantissant ainsi une expérience fluide, de l'installation jusqu'au support continu.

Mobile Vikings a amélioré son expérience en matière de support en simplifiant ses pages d'aide sur la base des retours de sa communauté.

- **Proximus** a été reconnue comme **la marque belge la plus forte**. Selon le Kantar BrandZ Belgium Report 2025, nos efforts continus dans le domaine de l'innovation permettent à notre marque de se différencier et de dynamiser le marché.
- La campagne Play it Smart de **Mobile Vikings** a remporté l'Effie Gold Award dans la catégorie Sustained Success.
- Nos **scores NPS** ont progressé pour Proximus et sont restés stables pour Scarlet et Mobile Vikings :
 - Clients résidentiels convergents : +18
 - Scarlet +20
 - Mobile Vikings +46

Doktr

En 2025, AG, leader du marché belge de l'assurance, a rejoint Proximus, la Mutualité Chrétienne/Christelijke Mutualiteit et Solidaris en tant qu'actionnaire de la plateforme de consultation vidéo Doktr. À la fin de l'année, l'app Doktr comptait plus de 152.000 utilisateurs enregistrés, avec un taux de satisfaction des patients atteignant 98 %.



« Chez AG, nous croyons depuis plusieurs années déjà aux consultations médicales par vidéo comme moyen de compléter les visites traditionnelles chez le médecin. Et **Doktr** fait partie de notre gamme de services depuis 2022. En tant qu'actionnaire de cette start-up 100 % belge, aux côtés d'autres grands acteurs belges dans les domaines de la technologie et de la santé tels que Proximus, CM-MC et Solidaris, nous soutenons l'accélération des soins de santé hybrides en Belgique. Notre ambition est de devenir un acteur incontournable de l'innovation dans les soins de santé en misant sur des solutions numériques pratiques et accessibles. »

Benoit Halbart

Directeur général Employee Benefits & Health Care chez AG

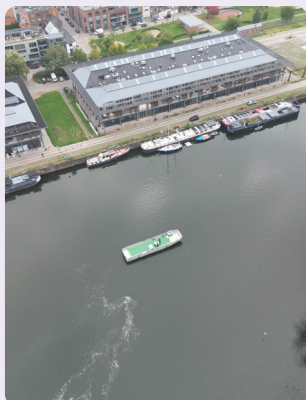
Marché entreprise

Proximus propose des services à l'ensemble du marché entreprise au Benelux, des indépendants et PME aux grandes entreprises et autorités publiques. Ces organisations font appel à Proximus pour des solutions IT et télécoms intégrées qui soutiennent leurs ambitions digitales.

Dans le segment des PME, Proximus se positionne comme un partenaire de confiance pour les besoins tant en télécoms qu'IT, en proposant des solutions convergentes qui s'appuient sur la qualité de nos réseaux mobile et fibre, combinées à une excellente expérience de service. En juillet 2025, nous avons lancé les packs Business Flex+ pour répondre aux besoins croissants des entrepreneurs et des petites entreprises en termes de connectivité, de continuité de service et de cybersécurité, dans un contexte économique où la résilience digitale est devenue un facteur clé de compétitivité. Côté IT, nous proposons des solutions industrialisées aux petites entreprises via le réseau de partenaires de notre filiale ClearMedia, ainsi que des services ICT avancés aux organisations de plus grande taille grâce à notre communauté de partenaires IT.

Proximus NXT est notre marque ombrelle pour le segment des grandes entreprises. Sous cette marque, nous regroupons l'ensemble de notre offre télécom et IT : de la connectivité et des réseaux intelligents au cloud hybride, à la cybersécurité, aux environnements de travail digitaux ainsi qu'aux solutions data & IA. Proximus NXT s'appuie sur un solide réseau de filiales, dont Proximus NXT IT, Proximus Ada, Codit, Davinsi Labs, Proximus NXT Nederland et Proximus NXT Luxembourg. Ensemble, nos équipes d'experts assurent la

réalisation de projets d'intégration IT au Benelux, conçoivent des écosystèmes ICT complets adaptés à chaque organisation et fournissent un large portefeuille de services gérés et de capacités d'outsourcing.



« Proximus, Seafar, Urban Waterway Logistics et Mappalink ont uni leurs forces pour rendre possible **la navigation maritime à distance**. Avec la **5G** de Proximus au cœur du projet, nous avons exploré comment cette technologie peut améliorer la sécurité sur les voies navigables urbaines. Mais la navigation à distance ne se limite pas à la connectivité. Elle repose sur une connexion stable et fiable, avec des exigences strictes de latence et de performances. **L'Edge Computing** joue ici un rôle crucial. La détection et le traitement en temps réel à la périphérie du réseau permettent d'agir en quelques fractions de seconde. C'est ce qui fait la différence entre « juste à temps » et « trop tard ». En traitant les données à des points stratégiques sur la périphérie de notre réseau mobile, nous atteignons le niveau de performance nécessaire pour une navigation sûre, fiable et véritablement télécommandée. »

Eric Ibens

Responsable du développement commercial 5G chez Proximus NXT

En résumé, nous accompagnons nos clients corporate dans leur transformation digitale, de la stratégie à l'exécution, afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier.

En 2025, Proximus a conclu plusieurs **accords stratégiques** renforçant sa position d'acteur technologique clé au Benelux :

- En partenariat avec Thales, Proximus a remporté un contrat majeur avec l'**OTAN** visant à moderniser son infrastructure IT, en fournissant un écosystème réseau sécurisé, agile et pérenne.
- Proximus NXT a décroché un nouveau contrat-cadre majeur pour fournir des services de cybersécurité gérés à plusieurs **Services Publics Fédéraux (SPF)** belges et à d'autres agences fédérales. L'accord Security as a Service 2 (SECaaS2), qui comprend un catalogue de 75 services de sécurité gérés, aidera les organisations du secteur public à renforcer leur cyberrésilience et à se conformer aux exigences de la directive NIS2. La valeur totale du contrat devrait dépasser 100 millions d'euros sur 7 ans, ce qui en fait le plus important contrat de cybersécurité géré pour le secteur public en Belgique. Pour Proximus NXT, ce nouvel accord constitue également une reconnaissance de la coopération efficace avec les institutions fédérales au cours des dernières années dans le cadre du contrat SECaaS1 actuel.

Marché Wholesale

Proximus accueille des partenaires Wholesale sur son réseau ouvert de manière non discriminatoire, favorisant ainsi une concurrence saine. Nos partenaires Wholesale bénéficient d'un accès à nos réseaux fibre et mobile de qualité supérieure ainsi qu'à un large éventail d'actifs digitaux.

Fin 2025, plus de 45 partenaires fibre et une dizaine d'opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO) utilisaient nos réseaux. Proximus compte plus de 700 accords de roaming actifs, y compris la couverture Voice over LTE (4G), 5G et IdO.

En 2025, Proximus Wholesale a lancé un **nouveau portefeuille baptisé ONE** (Open Network Ecosystem), offrant aux partenaires Wholesale un nouveau type de connectivité fibre pouvant être commandée de manière automatisée et standardisée (sur la base d'API Mplify conformes aux standards du secteur). Cette nouvelle connectivité est associée à une nouvelle OneBox (CPE universel) qui prendra en charge une OneMarketplace (proposant des fonctions réseau virtualisées). Ce nouveau portefeuille ouvre la voie à l'évolution vers la softwarisation et le "Network-as-a-Service", en offrant une meilleure évolutivité, une interopérabilité accrue et une fourniture de services simplifiée pour les partenaires Wholesale.

Marché mondial

Proximus Global, qui combine les forces de BICS, Telesign et Route Mobile, propose des solutions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des communications digitales et répond aux besoins évolutifs des opérateurs télécoms et des entreprises. Grâce à son portefeuille intégré de produits Connecter-Protéger-Engager, Proximus Global permet à ses clients dans le monde entier de bénéficier d'expériences digitales sécurisées, fiables et transparentes.

En sécurisant les couches internationales de la voix, de la messagerie et de la signalisation, Proximus Global aide ses clients à se protéger contre la fraude, permet aux utilisateurs finaux de communiquer en toute confiance et contribue activement à préserver l'intégrité des communications à l'échelle mondiale et pour l'ensemble de l'écosystème.

Au-delà de la protection des réseaux, Proximus Global permet aux entreprises d'interagir de manière sécurisée avec leurs utilisateurs finaux via divers canaux digitaux. Dans un contexte où les consommateurs attendent des expériences toujours plus transparentes et une protection renforcée de leur identité et de leurs données, Proximus Global propose un large portefeuille de solutions de prévention de la fraude, de vérification d'identité et d'authentification, permettant aux fournisseurs de services et aux entreprises d'offrir des expériences digitales plus sûres et plus fiables.

Présente dans plus de 180 pays, Proximus Global connecte plus de 5 milliards de personnes et d'appareils pour le compte de plateformes digitales, de clients entreprises et de business innovants. Nous transportons environ 50 % du trafic mondial de données en roaming, sécurisons plus de 180 milliards de transactions par an et connectons plus de 1.000 destinations.

- En 2025, Proximus Global, via son spécialiste en messagerie 365squared, a lancé **365guard**, une solution dopée à l'IA qui protège les opérateurs mobiles et leurs utilisateurs contre le spam et la fraude par SMS ainsi que les attaques de type smishing. La solution s'appuie sur une détection dynamique des menaces et des analyses en temps réel pour bloquer chaque jour des millions de messages malveillants.
- **Claro CENAM** s'est associé à Proximus Global afin de renforcer la sécurité et la monétisation de la messagerie A2P dans la région LATAM en utilisant la technologie 365squared, créant ainsi un écosystème plus sûr qui protège les opérateurs, les marques et les utilisateurs finaux de la fraude tout en garantissant la fiabilité de la livraison des messages.
- Lors du Global Fintech Fest 2025, Proximus Global a lancé **Konera**, une plateforme unifiée d'API réseau alignée sur les normes CAMARA de la GSMA, afin de permettre une connectivité transparente et d'ouvrir de nouvelles opportunités de monétisation pour les opérateurs et les entreprises du monde entier.
- Proximus Global, via BICS, s'est associé à Starlink pour fournir une **connectivité satellitaire "direct-to-cell"** à travers l'Europe. S'appuyant sur son réseau IPX, ce partenariat permet de relier les opérateurs mobiles à la constellation de nouvelle génération de Starlink, garantissant une couverture transparente et des performances améliorées des smartphones dans les zones reculées.

Pour plus d'informations sur nos clients, voir la section "[Consommateurs et utilisateurs finaux](#)" du Rapport de durabilité ainsi que la rubrique [Discussion de la direction et analyse des résultats financiers](#).

Gouvernance

Déclaration de gouvernance d'entreprise 29

Rapport de rémunération 41

Cadre réglementaire 75



Déclaration de gouvernance d'entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

Les principes de gouvernance d'entreprise de Proximus sont énoncés dans ses statuts, sa Charte de Gouvernance d'Entreprise, la Charte de son Conseil d'Administration, les Chartes des Comités de son Conseil d'Administration ainsi que dans ses politiques.

Proximus a adopté un modèle de gouvernance transparent. La loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ("loi de 1991") lui impose, en effet, d'en adopter une en tant que société anonyme de droit public. Pour les matières non explicitement visées par la Loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés et des associations du 23 mars 2019 ("Code belge des sociétés et des associations") et le Code belge de gouvernance d'entreprise ("Code de gouvernance d'entreprise 2020"). Toute dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020 est explicitement mentionnée dans le présent rapport. Seules deux dérogations (aux dispositions 7.6 et 7.9) sont actuellement constatées. Elles concernent la rémunération des membres du Conseil d'Administration et des dirigeants. En effet, Proximus a choisi de ne pas introduire de rémunération liée aux actions en raison du fait que l'État belge est l'actionnaire majoritaire.

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

- un Conseil d'Administration qui définit la politique générale et la stratégie de Proximus et supervise la gestion opérationnelle ;
- un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération, un Comité de transformation et d'innovation (dissout en mai 2025) et un Comité international, créés par le Conseil d'Administration en son sein ;
- un Administrateur Délégué, qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle, en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière ;
- un Leadership Squad assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions.

Nous ne nous contentons pas d'appliquer la loi. Nous veillons aussi à informer nos employés et nos contractants des comportements à suivre et à proscrire. À cette fin, nous avons adopté un **Code de conduite**, applicable à l'ensemble de notre personnel et contractants. Les employés de Proximus doivent suivre une formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de **règlements internes** les guident en termes de comportement éthique au travail. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "[Conduite d'entreprise](#)".

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres maximum, y compris la personne nommée en tant qu'Administrateur Délégué. L'Administrateur Délégué est le seul membre exécutif du Conseil. Tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs et 50 % des membres du Conseil sont des administrateurs indépendants.

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans maximum. Proximus n'applique pas de limite d'âge pour ses administrateurs, mais conformément à l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et au Code de gouvernance d'entreprise 2020, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Ce dernier tient compte du principe de

représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs, et tout actionnaire détenant au moins 25 % des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation.

Le 24 mai 2024, l'État belge a transféré les actions qu'il détient dans Proximus à la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Actuellement, sept administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État belge par l'intermédiaire de la SFPIM. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020, et à tout moment, le Conseil doit compter au moins trois administrateurs indépendants.

Composition du Conseil d'Administration

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

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ¹	M	74	Président	2013–2026
Guillaume Boutin ²	M	51	Administrateur Délégué	2019–2025
Stijn Bijmens ³	M	57	Administrateur Délégué	2025–2026
Karel De Gucht ⁴	M	72	Administrateur	2015–2025
Béatrice de Mahieu	F	53	Administrateur	2022–2026
Franck-Philippe Georgin ^{5/6}	M	45	Administrateur	2025–2026
Audrey Hanard	F	40	Administrateur	2022–2026
Koen Kennis ⁵	M	59	Administrateur	2025–2029
Ibrahim Ouassari ⁴	M	47	Administrateur	2021–2025
Claire Tillekaerts	F	69	Administrateur	2022–2026

* F : Féminin / M : Masculin

1. Par décision de l'Assemblée générale du 16 avril 2025, le mandat de Stefaan De Clerck a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2026.
2. Guillaume Boutin a démissionné en tant que CEO le 17 avril 2025 et en tant qu'administrateur le 15 mai 2025.
3. Le Conseil d'Administration a nommé Stijn Bijmens en tant que CEO le 13 juin 2025, applicable à partir du 1er septembre 2025 et l'a coopté en tant qu'administrateur le 18 septembre 2025 jusqu'à l'Assemblée générale du 15 avril 2026.
4. Les mandats de Karel De Gucht et Ibrahim Ouassari ont pris fin à l'Assemblée générale du 16 avril 2025.
5. Par décision de l'Assemblée générale du 16 avril 2025, Franck-Philippe Georgin et Koen Kennis ont été nommés en tant qu'administrateurs jusqu'à l'Assemblée générale de 2029.
6. Franck-Philippe Georgin a démissionné le 6 février 2026.

Membres du Conseil d'Administration indépendants

Nom	Sexe*	Âge	Fonction	Durée
Caroline Basyn	F	64	Administrateur indépendant	2024–2028
Cécile Coune	F	63	Administrateur indépendant	2023–2027
Martin De Prycker	M	71	Administrateur indépendant	2015–2027
Catherine Rutten	F	57	Administrateur indépendant	2019–2027
Joachim Sonne	M	51	Administrateur indépendant	2019–2028
Catherine Vandenborre	F	55	Administrateur indépendant	2014–2026
Luc Van den hove	M	66	Administrateur indépendant	2016–2028

* F : Féminin / M : Masculin

Présences aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

En 2025 se sont tenues 13 réunions du Conseil d'Administration, 5 réunions du Comité d'audit et de supervision, 9 réunions du Comité de nomination et de rémunération et 2 réunions du Comité international.

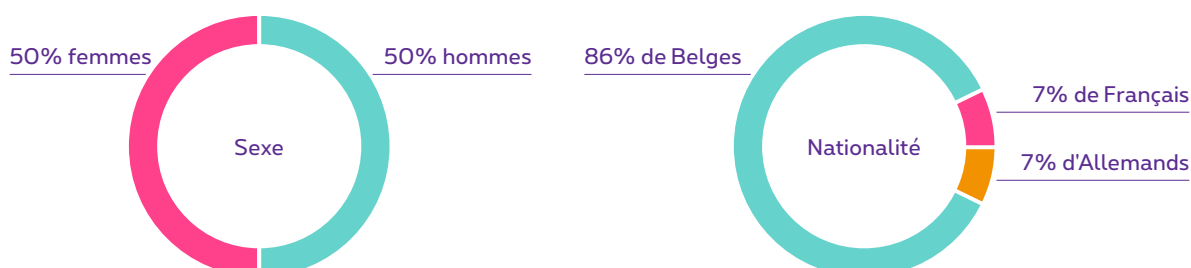
Nom	Conseil (total 13)	CAS (total 5)	CNR (total 9)	CI (total 2)
Stefaan De Clerck ¹	13/13	2/2	9/9	2/2
Guillaume Boutin ²	5/6			
Stijn Bijmens ³	4/4			
Caroline Basyn	12/13			2/2
Cécile Coune	11/13		9/9	
Karel De Gucht ⁴	5/5	1/1		
Béatrice de Mahieu	13/13	3/3		
Martin De Prycker	13/13		9/9	
Franck-Philippe Georgin ^{5/6}	8/8			2/2
Audrey Hanard	12/13	3/3		
Koen Kennis ⁵	3/8			
Ibrahim Ouassari ⁴	5/5			
Catherine Rutten	12/13	5/5		
Joachim Sonne	13/13	5/5		2/2
Claire Tillekaerts	13/13		9/9	2/2
Catherine Vandenborre	13/13	5/5		
Luc Van den hove	12/13		8/9	2/2

CAS : Comité d'audit et de supervision ; CNR : Comité de nomination et de rémunération ; CI : Comité international

1. Par décision de l'Assemblée générale du 16 avril 2025, le mandat de Stefaan De Clerck a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2026.
2. Guillaume Boutin a démissionné en tant que CEO le 17 avril 2025 et en tant qu'administrateur le 15 mai 2025.
3. Le Conseil d'Administration a nommé Stijn Bijmens en tant que CEO le 13 juin 2025, applicable à partir du 1er septembre 2025 et l'a coopté en tant qu'administrateur le 18 septembre 2025 jusqu'à l'Assemblée générale du 15 avril 2026.
4. Les mandats de Karel De Gucht et Ibrahim Ouassari ont pris fin à l'Assemblée générale du 16 avril 2025.
5. Par décision de l'Assemblée générale du 16 avril 2025, Franck-Philippe Georgin et Koen Kennis ont été nommés en tant qu'administrateurs jusqu'à l'Assemblée générale de 2029. Koen Kennis a observé une période de latence jusqu'en septembre 2025.
6. Franck-Philippe Georgin a démissionné le 6 février 2026.

Diversité au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tient compte de la manière dont il renforcera sa diversité en ce qui concerne le sexe, l'âge et la nationalité lorsque des remplacements et des nominations sont envisagés. Les caractéristiques de la diversité au sein du Conseil d'Administration peuvent être représentées comme suit :



Proximus est fière d'avoir une parité hommes (50 %)-femmes (50 %) au sein de son Conseil d'Administration. Cette composition ainsi que la complémentarité des compétences et expertises des administrateurs créent une dynamique favorable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

En principe, le Conseil d'Administration se réunit sept fois par an, à des dates régulières, dont une réunion est consacrée aux filiales et une autre à l'évaluation du plan stratégique à long terme.

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

Le Conseil d'Administration a adopté une charte qui, avec celles des Comités du Conseil, expose les principes de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités. Ces chartes sont publiées sur le site web de l'entreprise.

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

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

Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération, un Comité de transformation et d'innovation (dissout en mai 2025) et un Comité international.

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

Comité d'audit et de supervision

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

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

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

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

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

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

Les membres du Comité d'audit et de supervision (composé de membres non exécutifs dont quatre femmes et un homme) sont Catherine Vandendorpe (Présidente), Stefaan De Clerck (jusqu'au 8 mai 2025), Karel De Gucht (jusqu'au 16 avril 2025), Joachim Sonne, Catherine Rutten, Béatrice de Mahieu (à partir du 8 mai 2025) et Audrey Hanard (à partir du 8 mai 2025).

Expertise des membres du Comité d'audit et de supervision

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Catherine 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. Tant la Présidente que la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.

Comité de nomination et de rémunération

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

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

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

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

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

Les membres du Comité de nomination et de rémunération (composé de membres non exécutifs dont deux femmes et trois hommes) sont Stefaan De Clerck (Président), Martin De Prycker, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts et Cécile Coune.

Comité de transformation et d'innovation

Le Comité de transformation et d'innovation était un comité permanent du Conseil. Il discutait des dossiers sélectionnés qui nécessitaient une réflexion préparatoire et qui devaient mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Dans le but de simplifier la structure de gouvernance, le conseil d'administration a décidé en mai 2025 de dissoudre ce comité.

Comité international

Compte tenu de la forte évolution des activités internationales de Proximus et de l'évolution de la gouvernance mondiale, le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 14 décembre 2023, de créer un Comité international.

Le Comité international (CI) se compose de maximum six administrateurs. Conformément à sa charte, il est présidé par le Président du Conseil d'Administration, qui en est membre d'office. Trois membres sont désignés parmi les administrateurs indépendants.

Le Comité international est un comité permanent du Conseil d'Administration. Il discute de l'intégration des filiales internationales, de la définition d'indicateurs de performance clés pour le développement des activités internationales, et des acquisitions internationales.

Les membres du Comité international (composé de six membres non exécutifs dont deux femmes et quatre hommes) sont Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht (jusqu'au 16 avril 2025), Joachim Sonne, Luc Van den hove, Claire Tillekaerts, Caroline Basyn et Franck-Philippe Georgin (du 8 mai 2025 au 6 février 2026).

Relationship Agreement

Conformément à l'article 8.7. du Code de Gouvernance d'Entreprise 2020, Proximus a conclu en décembre 2022 un "Relationship Agreement" avec son actionnaire majoritaire, l'État belge. Cette convention, qui n'a pas d'impact sur l'autonomie de Proximus, ni sur les compétences de ses organes sociétaires, a pour but de créer un cadre pour l'échange d'informations, en pleine conformité avec la législation financière européenne et belge. Elle a été modifiée en juin 2024 avec le transfert des actions de l'État belge à la SFPIM. Cette [Convention](#) est publiée sur le site web de l'entreprise.

Conflit d'intérêts

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

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

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

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 27 février 2025, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2024 et la rémunération des actionnaires, points inscrits à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration évalue ses performances et son interaction avec la direction au moins tous les trois ans. En collaboration avec Guberna, le Conseil d'Administration a procédé à une nouvelle évaluation à la fin de 2024. Les administrateurs ont été invités à compléter un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien entre Guberna et chaque administrateur. Les administrateurs ont été interrogés sur leur opinion concernant la gouvernance d'entreprise chez Proximus, le fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités. Cette évaluation a été discutée par le Comité de nomination et de rémunération et le Conseil d'Administration en février 2025.

Guberna a souligné plusieurs points forts, notamment la gestion professionnelle de la relation avec l'actionnaire majoritaire, l'organisation bien structurée du Conseil d'Administration, et la fourniture d'informations précises. Le Conseil d'Administration excelle dans ses rôles, en particulier dans la planification stratégique, et maintient une relation constructive entre le CEO, le Président et le Conseil d'administration. De plus, les administrateurs font preuve d'une attitude objective, en priorisant les intérêts de l'entreprise.

Le rapport décrit également des domaines à améliorer, tels que l'établissement d'une méthodologie efficace pour que le Conseil d'Administration définisse "l'appétit pour le risque" et supervise la gestion des risques. Guberna suggère d'assigner clairement les responsabilités en matière de durabilité entre le Conseil, ses comités et la direction. Il souligne l'importance de faire évoluer la composition du Conseil d'Administration pour s'aligner sur les défis stratégiques de l'entreprise. Enfin, il devrait y avoir une attention continue sur la relation avec l'actionnaire majoritaire.

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

Leadership Squad

Administrateur Délégué

Guillaume Boutin, qui a occupé le poste de CEO depuis le 1er décembre 2019, a démissionné de son poste de CEO le 17 avril 2025 et d'administrateur le 15 mai 2025. Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 13 mars 2025, a nommé Jan Van Acoleyen en tant que CEO ad intérim jusqu'à la nomination d'un nouveau CEO.

Le Conseil d'Administration a nommé Stijn Bijns comme CEO le 13 juin 2025, applicable à partir du 1er septembre 2025. Le CEO est chargé de la gestion quotidienne et rend compte au Conseil d'administration. De plus, le Conseil a délégué de larges pouvoirs au CEO.

En date du 18 septembre 2025, le Conseil d'Administration a décidé de coopter Stijn Bijns, en qualité d'administrateur de Proximus jusqu'à l'Assemblée générale annuelle de 2026. Conjointement à sa nomination en tant que CEO en date du 13 juin 2025 (effective au 1er septembre 2025), Stijn Bijns est dès lors désigné « Administrateur Délégué ».

Membres du Leadership Squad

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

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

Le Leadership Squad adopte en principe ses décisions par consensus. Toutefois, en cas de désaccord, la voix de l'Administrateur Délégué prévaut. Le Leadership Squad se réunit généralement toutes les semaines.

En 2025, le Leadership Squad se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Sexe	Age	Fonction
Jim Castele	M	54	Consumer Market Lead
Anne-Sophie Lotgering ¹	F	51	Enterprise IT Services & Segments Lead
Ben Appel	M	50	Group Corporate Affairs Lead
Antonietta Mastroianni ²	F	52	Digital & IT Lead
Mark Reid ³	M	54	Group Finance Lead
Geert Standaert	M	55	Network & Wholesale Lead
Renaud Tilmans	M	57	Enterprise Telco Services & Operations Lead
Jan Van Acoleyen	M	63	Group HR Lead

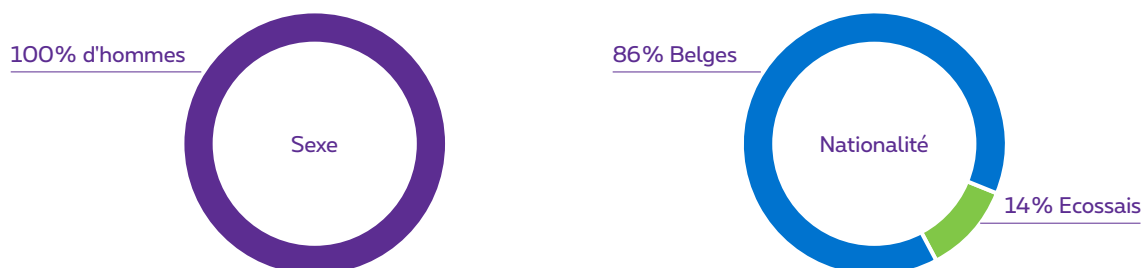
1 Anne-Sophie Lotgering a quitté la société le 31 août 2025 et a été remplacée à titre intérimaire par Fabrice De Windt.

2 Antonietta Mastroianni a quitté la société le 30 novembre 2025 et a été remplacée à titre intérimaire par Jeroen Verbruggen.

3 Mark Reid a quitté la société à la fin du mois de janvier 2026.

Diversité au sein du Leadership Squad

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



Anne-Sophie Lotgering et Antonietta Mastroianni ont quitté l'entreprise. Proximus privilégiera les candidatures féminines pour les remplacer.

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 (jusqu'au 16 avril 2025) et Fabio De Clercq (à partir du 16 avril 2025) qui préside également le Collège des Commissaires (depuis le 17 juillet 2025);
- Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes ;
- Christophe Rappe, membre de la Cour des comptes ;
- Luc Callaert SRL, représentée par Luc Callaert.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Fabio De Clercq et Luc Callaert SRL, représentée par Luc Callaert, sont responsables du contrôle des comptes consolidés de Proximus et de ses filiales. Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL est également responsable de l'examen du reporting en matière de durabilité (CSRD).

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

Les mandats des sociétés Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et Luc Callaert SRL concernant l'audit des états financiers consolidés viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2028.

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 2025 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et Luc Callaert SRL.

En 2025, le Groupe a dépensé un montant de 389.689 EUR en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

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

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	124.334	27.000
Conseils fiscaux	0	0
Autres missions	232.490	5.865
TOTAL	356.824	32.865

En 2025, le Groupe a dépensé 1.200 EUR en honoraires hors mandat versés à Luc Callaert SRL.

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

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.200
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.200

Gouvernance du développement durable

Dans un souci de clarté, nous avons séparé la gouvernance du développement durable de la gouvernance générale afin de consolider l'ensemble du contenu relatif au développement durable dans un seul chapitre. Toutefois, il est à noter que le développement durable reste une partie intégrante de notre cadre de gouvernance global et de notre mode de travail. Pour plus d'informations, voir le [Rapport de durabilité](#).

Système de contrôle interne

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

Le système de contrôle interne de Proximus repose sur une organisation dotée de responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise nécessaires ainsi que de systèmes d'information, de procédures et de pratiques appropriés. Même si les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés, Proximus organise une révision et un suivi continus de chaque composante de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent adéquats.

Proximus s'attache à communiquer en temps utile à l'ensemble de ses parties prenantes, tant internes qu'externes, des informations financières complètes, fiables, pertinentes et conformes aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et BGAAP (Belgian Generally Accepted Accounting Principles), ainsi que des informations en matière de durabilité conformes aux normes européennes de reporting en la matière (ESRS). C'est pourquoi Proximus a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en fonction de son reporting financier et de durabilité en vue de s'assurer que cet objectif soit atteint.

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus dispose d'un Comité d'audit et de supervision (Audit and Compliance Committee - ACC), qui joue un rôle clé dans l'organisation et la supervision des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Pour plus d'informations, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)" du Rapport de durabilité.

Analyse des risques, facteurs d'atténuation et mesures de contrôle

Les principaux risques et incertitudes de l'entreprise, les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont détaillés dans le [Rapport de gestion des risques](#). Pour plus d'informations sur les IRO ESG, voir le [Rapport de durabilité](#).

Rôles et responsabilités en matière de reporting de durabilité

Pour plus d'informations, voir la section "[Informations générales](#)" du Rapport de durabilité.

Rôles, responsabilités et expertise en matière de reporting financier

La plupart des enregistrements comptables sont tenus conformément aux normes IFRS et aux GAAP locaux. De manière générale, les informations financières communiquées 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.

Chaque entité juridique, Business Unit, division et département possède ses propres vision, mission et responsabilités. À titre individuel, chaque collaborateur dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

Le rôle principal de la division Finance consiste à fournir un support aux entités juridiques, divisions et filiales, en leur transmettant en temps utile des informations financières précises et fiables destinées à faciliter la prise de décision, superviser la rentabilité des activités et gérer efficacement les services financiers de l'entreprise.

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec les responsables des processus financiers. Au niveau des principales filiales, une réunion de validation est organisée avec les personnes en charge de la comptabilité et du contrôle de la gestion. Au niveau du Groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent généralement une comparaison avec les données historiques ainsi qu'une analyse des variances par rapport au budget et aux projections.

La validation requiert une analyse et une explication satisfaisante de toute variance identifiée.

Les informations financières sont ensuite présentées et expliquées au Proximus Leadership Squad (mensuellement) ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision (tous les trimestres).

Le département Corporate Accounting assume la responsabilité comptable pour la maison mère Proximus et les principales entités belges. Elle fournit également un support aux autres filiales. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée par processus financiers clés. Ces principaux processus portent sur 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 normes IFRS, permet une expertise comptable en profondeur et garantit la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités juridiques dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus est gérée de manière centralisée. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des normes comptables, des procédures, des principes et des règles. Il suit également les évolutions réglementaires afin d'assurer à tout moment la conformité des états financiers avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les instructions mensuelles de consolidation précisent les calendriers de préparation des informations comptables en vue du reporting financier. Elles mentionnent également des échéances précises et des points d'attention spécifiques, comme des problématiques complexes ou de nouvelles directives internes.

Un cycle de formation obligatoire spécifique au reporting financier a été mis en place, destiné tant au personnel débutant qu'au personnel expérimenté. Ces séminaires comptables, organisés en interne comme en externe, portent non seulement sur les normes IFRS, mais également sur les réglementations comptables locales, la fiscalité et le droit des sociétés. Les connaissances et l'expertise du personnel sont également tenues à jour et renforcées dans des domaines plus spécialisés (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) grâce à des séminaires et à l'autoformation. De plus, le personnel de Finance assiste à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus. Les principes comptables généraux et détaillés, ainsi que les lignes directrices et instructions associées, sont synthétisés dans la documentation disponible sur l'intranet de Proximus.

Supervision et évaluation des contrôles financiers internes

Les enregistrements comptables de Proximus et de la plupart de ses filiales sont gérés dans un système informatique intégré. Les processus opérationnels sont souvent intégrés dans le même système (ex. gestion de la chaîne de fourniture, salaires). Les systèmes de facturation ne sont pas intégrés et disposent d'interfaces et de systèmes de contrôle dédiés. La consolidation s'effectue au moyen d'un outil spécifique. La structure organisationnelle et l'organisation des accès garantissent une séparation des tâches adéquate et préviennent les accès et modifications non autorisés. La configuration du système fait l'objet de révisions régulières de la part des auditeurs externes ainsi que du département d'Audit interne.

Chaque responsable opérationnel est chargé de revoir et d'améliorer régulièrement les activités relevant de son périmètre, notamment la documentation des procédures, le reporting sur les indicateurs et le suivi.

Audit interne

Le département d'audit interne de Proximus effectue des audits réguliers couvrant l'ensemble des activités du Groupe. Pour plus d'informations, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)" du Rapport de durabilité.

Le Comité d'audit et de supervision examine les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Par ailleurs, il prend en considération les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face, suit les recommandations de l'audit interne et discute régulièrement de la conformité avec le Code de conduite, le Dealing Code et d'autres politiques clés.

Rapport de Rémunération 2025

Introduction

Les politiques de rémunération applicables aux membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad sont influencées par l'évolution du cadre légal, par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (« le Code de gouvernance 2020 »), par les pratiques et tendances du marché ainsi que par le contexte stratégique de Proximus. Elles reflètent notre ambition de contribuer à une Belgique digitale inclusive, sécurisée, durable et prospère.

Proximus accorde une grande importance à fournir une **information claire, pertinente et transparente** sur les principes qui régissent sa politique de rémunération et sur la rémunération attribuée au Conseil d'administration et au Leadership Squad.

Sauf indication contraire, tous les montants figurant dans ce Rapport de rémunération sont présentés en montants bruts. Pour les employés, il s'agit du salaire brut (hors cotisations sociales patronales). Pour les indépendants, il s'agit de la rémunération brute hors TVA, sauf si un avantage fiscal s'applique.

Ce Rapport de Rémunération fournit un aperçu transparent :

- de la structure et du niveau de rémunération applicables au Conseil d'Administration et au Leadership Squad,
- de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération au cours de l'exercice financier,
- de l'alignement entre la rémunération, la performance de l'entreprise et les objectifs de durabilité,
- des comparaisons internes, y compris les ratios de rémunération et l'évolution de la rémunération moyenne,
- des votes des actionnaires et des dispositions de gouvernance liées à la rémunération.

À travers ce rapport, Proximus réaffirme son engagement en faveur de **pratiques de rémunération responsables, équitables et tournées vers l'avenir**, soutenant la performance durable et le succès à long terme du Groupe, tout en demeurant alignées avec les attentes de nos actionnaires, de nos collaborateurs et de la société que nous servons.

Nous sommes convaincus que la rémunération doit favoriser non seulement un haut niveau de performance, mais également le bien-être, le développement et l'autonomisation de nos collaborateurs. Nous souhaitons que tous les membres de notre organisation se sentent valorisés, respectés et reconnus pour leur contribution à notre réussite commune.

Instantané – Structure de rémunération

Conseil d'Administration (Administrateurs non-Exécutifs)

Composant	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif	Notes
Indemnité fixe annuelle	€ 50.000	€ 25.000	pro rata à la durée du mandat
Jeton de présence aux réunions			
Conseil d'Administration	€ 10.000	€ 5.000	payé par réunion assistée et s'applique à tous les comités consultatifs
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	pro rata à la durée du mandat
Voiture de société	Oui	Non	uniquement pour le Président
Rémunération variable	Non	Non	conformément au Code de gouvernance d'entreprise 2020
Rémunération en actions	Non	Non	disposition non appliquée en raison de la structure de l'actionariat
Pension / assurances groupe	Non	Non	pas d'application

Administrateur-Délégué (CEO)

Composant	Description
Rémunération fixe	Salaire annuel fixe (indexé), défini par le Conseil d'Administration
Rémunération variable à court terme (STI)	Cible = 40% du salaire fixe (60% KPIs Groupe / 40% KPIs individuels)
Rémunération variable à long terme (LTI)	Cible = 40% du salaire fixe, différé sur 3 ans; Plan de Valeurs de Performance
Rémunération en actions	Non Seule exception : unique (2024) pour le CEO précédent : 75 000 actions
Plan de pension & autres assurances groupe	Contribution définie : 10 % de la rémunération fixe du CEO Couverture vie et invalidité
Autres avantages	Voiture de société, assurance médicale, télécom, chèques-repas, ...
Bonus exceptionnels	Possible pour les besoins de signature ou performance exceptionnelle (décision du Conseil)
Dispositions contractuelles	Mandat à durée indéterminée (indépendant), non-concurrence, indemnité de rupture, recouvrement

Membres du Leadership Squad (autres que le CEO)

Composant	Description
Rémunération fixe	Salaire fixe annuel (indexé), revu régulièrement par le Comité de Nomination et de Rémunération
Rémunération variable à court terme (STI)	Cible = 40% du salaire fixe (60% KPIs Groupe / 40% KPIs individuels)
Rémunération variable à long terme (LTI)	Cible = 40% du salaire fixe, différé sur 3 ans; Plan de Valeurs de Performance
Rémunération en actions	Non
Plan de pension & autres assurances groupe	Plan à prestations définies Couverture vie et invalidité
Autres avantages	Voiture de société, assurance médicale, télécom, chèques-repas, ...
Bonus exceptionnels	Possible pour des responsabilités temporaires, des performances exceptionnelles, des besoins de signature ou de rétention (décision du Conseil)
Dispositions contractuelles	Contrat à durée indéterminée (employés), non-concurrence, indemnité de rupture, recouvrement

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Structure de la rémunération

Le modèle de rémunération des Administrateurs suit le principe de continuité et reste inchangé depuis son approbation par l'Assemblée Générale en 2004. Aucun changement significatif n'est envisagé dans les années à venir.

Le Conseil d'Administration est composé de maximum quatorze membres, dont le Chief Executive Officer (« le CEO »). Le CEO est le seul membre exécutif ; tous les autres Administrateurs sont non exécutifs.

Le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de ses mandats en tant que membre du Conseil d'Administration, de ses Comités ou des Conseils d'Administration des filiales du Groupe.

Les Administrateurs non exécutifs sont rémunérés comme suit :

- Pour le Président du Conseil d'Administration :
 - » Une rémunération fixe annuelle de 50 000 EUR (au prorata de la durée du mandat)
 - » Un jeton de présence de 10 000 EUR par réunion du Conseil d'Administration
 - » Un jeton de présence de 2 500 EUR par réunion d'un comité consultatif (doublé lorsqu'il préside le comité)
 - » Une allocation forfaitaire annuelle de 4 000 EUR pour frais de communication
 - » La mise à disposition d'une voiture de société
- Pour les autres Administrateurs non exécutifs :
 - » Une rémunération fixe annuelle de 25 000 EUR (au prorata de la durée du mandat)
 - » Un jeton de présence de 5 000 EUR par réunion du Conseil d'administration
 - » Un jeton de présence de 2 500 EUR par réunion d'un comité consultatif (doublé lorsqu'ils président le comité)
 - » Une allocation forfaitaire annuelle de 2 000 EUR pour frais de communication

Ces montants sont versés semestriellement et ne sont pas indexés.

En 2026, le Conseil d'Administration, avec l'appui de Spencer Stuart en tant que partie externe, a réalisé un exercice de benchmarking de la rémunération des administrateurs. L'analyse a comparé cette rémunération à celle de divers groupes de référence, composés d'entreprises belges contrôlées par l'État, de sociétés du Bel20/BelMid, d'opérateurs télécoms européens et d'autres entreprises technologiques. La conclusion est que la rémunération totale des Administrateurs de Proximus en 2024 se situe dans la moyenne ou à la médiane des différents groupes de référence, à l'exception des entreprises contrôlées par l'État, dont le périmètre et les pratiques de rémunération sont généralement plus limités.

Conformément aux pratiques de gouvernance belges courantes, les Administrateurs non exécutifs ne perçoivent ni rémunération variable liée aux performances, ni avantages liés à des régimes de pension complémentaires ou autres assurances groupe.

Bien que le Code de gouvernance d'entreprise 2020 recommande d'octroyer une partie de la rémunération des Administrateurs non exécutifs sous forme d'actions de la société, Proximus a décidé de ne pas appliquer cette disposition, compte tenu de sa structure actionnariale spécifique, l'État belge étant actionnaire majoritaire.

Le Président du Conseil préside également le Comité de concertation, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus Real Estate, notre filiale immobilière. Aucun jeton de présence supplémentaire n'est accordé pour ces mandats.

Rémunération octroyée en 2025

La rémunération totale octroyée en 2025 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, y compris le Président, s'élève à 1.476.391 EUR (brut).

Conseil d'Administration		Comité d'Audit et de Supervision	
Réunions	Taux de présence	Réunions	Taux de présence
13	93 %	5	100 %
Comité International		Comité de Nomination et de Rémunération	
Réunions	Taux de présence	Réunions	Taux de présence
2	100 %	9	98 %

Le tableau ci-après présente un aperçu des montants bruts individuels versés aux Administrateurs en 2025, sur la base de leur participation aux réunions du Conseil et des Comités.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2025

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	Total 2025
Guillaume Boutin ³				
Stijn Bijmens ⁴				
Caroline Basyn	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Cécile Coune	€ 25.000	€ 77.500	€ 2.000	€ 104.500
Stefaan De Clerck	€ 50.000	€ 190.000	€ 7.243	€ 247.243
Karel De Gucht ⁵	€ 7.260	€ 27.500	€ 581	€ 35.341
Béatrice de Mahieu	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Martin De Prycker	€ 25.000	€ 87.500	€ 2.000	€ 114.500
Franck-Philippe Georin ⁶⁻⁷	€ 17.808	€ 45.000	€ 1.425	€ 64.233
Audrey Hanard	€ 25.000	€ 67.500	€ 2.000	€ 94.500
Koen Kennis ⁵	€ 17.808	€ 15.000	€ 1.425	€ 34.233
Ibrahim Ouassari ⁵	€ 7.260	€ 25.000	€ 581	€ 32.841
Catherine Rutten	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Joachim Sonne	€ 25.000	€ 82.500	€ 2.000	€ 109.500
Claire Tillekaerts	€ 25.000	€ 92.500	€ 2.000	€ 119.500
Catherine Vandenborre	€ 25.000	€ 90.000	€ 2.000	€ 117.000
Luc Van den hove	€ 25.000	€ 85.000	€ 2.000	€ 112.000
Total	€ 350.137	€ 1.095.500	€ 31.254	€ 1.476.391

1 Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 7 février, 13 mars, 3 avril, 9 avril, 13 juin et 10 octobre 2025.

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 3.243 EUR en 2025.

3 Démission le 15 mai 2025

4 Nomination le 1er septembre 2025

5 Fin de mandat le 16 avril 2025

6 Nomination le 16 avril 2025

7 Démission le 6 février 2026

Le tableau ci-dessous présente la rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration au cours des cinq dernières années, y compris le Président. Les variations d'une année à l'autre reflètent le nombre de réunions du Conseil et des Comités tenues ainsi que la participation individuelle des membres.

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

Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
€ 1.192.366	€ 987.723	€ 1.491.432	€ 1.296.068	€ 1.476.391
variation d'une année à l'autre	-17,2 %	+51,0 %	-13,1 %	+13,9 %

Programme de Rémunération Globale – vision générale

En tant que fournisseur de services digitaux et de solutions de communication, Proximus opère sur un marché caractérisé par des évolutions technologiques constantes, des attentes clients en mutation et une pression concurrentielle accrue, tant sur les marchés télécom belges qu'internationaux. Cet environnement nous oblige à nous réinventer en permanence — non seulement à nous adapter au changement, mais aussi à l'anticiper, le façonner et transformer continuellement notre manière de travailler et de créer de la valeur. Pour réussir cette transformation continue et atteindre nos ambitions à long terme, nous comptons sur des collaborateurs et des leaders talentueux, engagés, résilients et capables de travailler étroitement ensemble en incarnant notre culture et nos valeurs.

Notre culture **Think Possible** joue un rôle central à cet égard. Elle reflète un état d'esprit orienté vers les opportunités, soutenu par des principes et des comportements qui nous guident pour trouver les meilleures solutions pour nos clients et pour la société. Nous reconnaissons que ce parcours de transformation demande agilité, adaptabilité et persévérance de la part de tous les collaborateurs. Notre politique de rémunération est conçue pour les soutenir tout au long de ce chemin — en reconnaissant leur contribution, en renforçant l'équité et en favorisant un sens du but commun alors que nous construisons ensemble l'avenir de Proximus.

Chez Proximus, nous reconnaissons la contribution essentielle de tous nos collaborateurs, à tous les niveaux. Chaque collègue joue un rôle clé dans l'exécution de notre stratégie, le service à nos clients et la construction du futur de notre Groupe. Nous nous efforçons de garantir que nos pratiques de rémunération soient équitables, transparentes et respectueuses des responsabilités de chacun. Notre ambition est de reconnaître et valoriser les contributions uniques de chaque individu, en créant un environnement où tous se sentent soutenus, inclus et fiers de l'impact que nous générons ensemble.

L'intégration de critères ESG dans la rémunération des dirigeants soutient également la transformation continue du Groupe dans un marché en rapide évolution. Comme Proximus le souligne régulièrement dans ses rapports annuels intégrés, la compétitivité à long terme dépend non seulement de la solidité financière, mais aussi de la confiance, de la pertinence sociétale, de la responsabilité environnementale et de la digitalisation responsable. L'ancrage des objectifs ESG dans la rémunération garantit que nos leaders contribuent activement au renforcement de la résilience, de l'agilité et de la durabilité à long terme du Groupe.

Disposer d'un **Programme de Rémunération Globale compétitif et attractif** pour notre Leadership Squad, notre Top Management et l'ensemble de nos collaborateurs est donc essentiel. La compétitivité de ce programme est régulièrement évaluée avec le soutien d'un cabinet de conseil externe spécialisé en capital humain et avantages pour les employés.

Proximus applique des **pratiques de rémunération innovantes et alignées sur le marché**, continuellement mises à jour grâce à des collaborations avec des universités, des études de benchmarking indépendantes et des réseaux RH externes. Nos principes de rémunération — incluant les salaires et conditions de travail — reposent sur **l'équité, la non discrimination** et sont construits dans un dialogue constructif avec le Conseil d'Administration et les partenaires sociaux. Nous nous engageons à garantir l'équité dans toute l'organisation et à traiter les éventuels écarts salariaux avec transparence et responsabilité.

Étant donné nos origines de société de droit public, certaines différences structurelles persistent par rapport aux organisations purement privées. Ces spécificités ont influencé l'évolution de notre politique de rémunération. Au fil du temps, nos équipes RH ont développé des programmes créatifs et modulaires qui respectent le cadre statutaire applicable à une partie de nos collaborateurs tout en introduisant de nouveaux éléments permettant d'harmoniser progressivement l'approche globale entre le personnel statutaire et contractuel.

Principaux objectifs de notre Programme de Rémunération Globale

Notre modèle de rémunération reflète notre ambition de croître de manière responsable, de soutenir le bien être de nos collaborateurs et de contribuer à une Belgique digitale durable et inclusive.

Plus spécifiquement, notre Programme de Rémunération Globale vise à :

- Favoriser une performance soutenant une croissance durable et rentable, créatrice de valeur à long terme pour Proximus en tant qu'opérateur de référence
- Encourager l'autonomisation et la responsabilité, en cohérence avec notre mission sociétale – bâtir une Belgique digitale inclusive, sécurisée, durable et prospère
- Garantir une rémunération équitable, juste et compétitive sur le marché pour tous les collaborateurs, statutaires comme contractuels
- Reconnaître et récompenser la performance élevée en cohérence avec notre culture Think Possible et nos valeurs d'entreprise
- Renforcer l'alignement entre les contributions individuelles et les résultats globaux de l'entreprise, favorisant la bonne exécution de notre stratégie
- Attirer et retenir les talents nécessaires à tous les niveaux en offrant des expériences professionnelles motivantes et un environnement permettant à chacun de se développer, d'exprimer le meilleur de lui-même et de relever les défis d'aujourd'hui et de demain
- Trouver le juste équilibre entre les besoins et responsabilités de nos collaborateurs et de leurs familles, et ceux de l'entreprise et de la société dans son ensemble

Proximus maintient également — et modernise en continu — un ensemble de mesures supplémentaires de motivation, incluant des avantages facilitant l'équilibre vie professionnelle / vie privée (comme l'assurance hospitalisation et les outils de télétravail), des dispositifs d'assistance sociale et des programmes de bien être accessibles à tous les collaborateurs, y compris aux membres du Leadership Squad.

Notre priorité est d'offrir des pratiques de rémunération tournées vers l'avenir, qui permettent l'autonomisation de nos collaborateurs, soutiennent nos objectifs stratégiques et renforcent la fierté liée à nos réalisations communes.

Rémunération des membres du Leadership Squad

Contexte Général

Processus de prise de décision

La rémunération du Leadership Squad, y compris les paquets de rémunération individuels, est déterminée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Les paquets de rémunération sont définis en fonction des responsabilités individuelles, des performances durables, des compétences critiques et des références de marché. Le Conseil veille à ce que toutes les politiques de rémunération applicables au Leadership Squad restent pleinement alignées avec le cadre global de rémunération de Proximus.

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

Tout en garantissant une conformité totale aux règles de gouvernance belges, les politiques de rémunération du Leadership Squad visent à :

- attirer et retenir des dirigeants talentueux,
- offrir des niveaux de rémunération compétitifs et alignés sur le marché,

- favoriser la création de valeur durable, et
- aligner les intérêts du management et des actionnaires.

Bien que le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 recommande de fixer un seuil minimal d'actions à détenir pour les dirigeants exécutifs, Proximus n'a historiquement pas appliqué cette disposition, en raison de la structure actionnariale spécifique de l'entreprise, l'État belge étant actionnaire majoritaire. Toutefois, à mesure que le Groupe poursuit sa croissance internationale et si cela s'avère nécessaire du point de vue de l'attractivité du paquet de rémunération, Proximus est prêt à réexaminer l'introduction d'une rémunération en actions à l'avenir, afin de renforcer l'alignement avec le Code de Gouvernance. Une telle rémunération a été exceptionnellement octroyée en 2024 au CEO précédent, Guillaume Boutin.

Pour répondre à ses ambitions stratégiques et garantir sa durabilité à long terme, Proximus vise à attirer et fidéliser des leaders hautement qualifiés et engagés au sein du Leadership Squad, qui agissent en modèles, assurent une performance élevée et incarnent notre culture et nos valeurs.

Les membres du Leadership Squad bénéficient de programmes de rémunération conçus selon le principe stratégique de **récompenser la haute performance** — à la fois individuelle et collective. Une part significative de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères stricts, quantitatifs et qualitatifs. Cette structure aligne leurs rémunérations avec la performance de Proximus, ses ambitions de croissance et son engagement à promouvoir une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère. Cette approche soutient une croissance rentable, durable et alignée sur notre stratégie ainsi que sur les attentes des actionnaires.

Positionnement sur le marché

La compétitivité de la rémunération du Leadership Squad est régulièrement évaluée au moyen d'exercices de benchmarking réalisés par des consultants externes indépendants spécialisés. Ces analyses comparent les niveaux de rémunération à :

- des entreprises du BEL20 (hors secteur financier),
- une sélection d'entreprises européennes comparables dans les secteurs Télécommunications et ICT.

Ce benchmarking permet de garantir que la rémunération reste adéquate, équitable et alignée sur les pratiques du marché, en tenant compte :

- de la complexité de chaque rôle,
- de l'évolution des responsabilités individuelles, et
- de la taille, du périmètre et des résultats financiers du Groupe.

Proximus vise un positionnement à la **médiane du marché**, qui sert de point de référence pour ces évaluations.

Afin de se différencier davantage en tant qu'employeur, Proximus propose un paquet de rémunération globale qui va au-delà de la rémunération en cash. Le top management — incluant le CEO et les autres membres du Leadership Squad — bénéficie d'un certain degré de flexibilité quant au moyen de paiement de leur rémunération variable.

Sauf indication contraire, tous les montants présentés dans ce rapport sont des montants bruts avant cotisations sociales patronales.

Ce qui a changé en 2025, en bref

• Transition au poste de CEO

Le CEO précédent (Guillaume Boutin) a quitté ses fonctions en mai 2025 ; le nouveau CEO (Stijn Bijmens) a été nommé en septembre 2025.

3,5 mois sans CEO en fonction ; l'intérim a été assuré par deux membres du Leadership Squad.

• Package de rémunération du nouveau CEO

Identique à celui du CEO précédent pour la partie Domestique (avant les ajustements de 2024).

Bonus à l'engagement et octroi exceptionnel de LTI afin de compenser la perte d'avantages liée au changement d'employeur.

• Responsabilités internationales du CEO précédent

L'indemnité annuelle supplémentaire de 400 000 € introduite en 2024 pour couvrir des responsabilités internationales ne s'applique plus en 2025, un CEO ayant été nommé à la tête de Proximus Global.

• Évolutions au sein du Leadership Squad

Départ de deux membres (Anne-Sophie Lotgering et Antonietta Mastroianni) ; un troisième (Mark Reid) a démissionné en décembre 2025. Paiement anticipé du pécule de vacances et de la rémunération variable à court terme. Perte de certains incitants à long terme conformément aux règles des plans.

Deux membres ont assuré des rôles de CEO ad interim (Jan Van Acoleyen pour Proximus SA et Mark Reid pour Proximus Global).

• Indexation et contexte salarial

Le mécanisme standard d'indexation du secteur public a continué à s'appliquer.

La rémunération moyenne des employés a augmenté de 3 % (index compris).

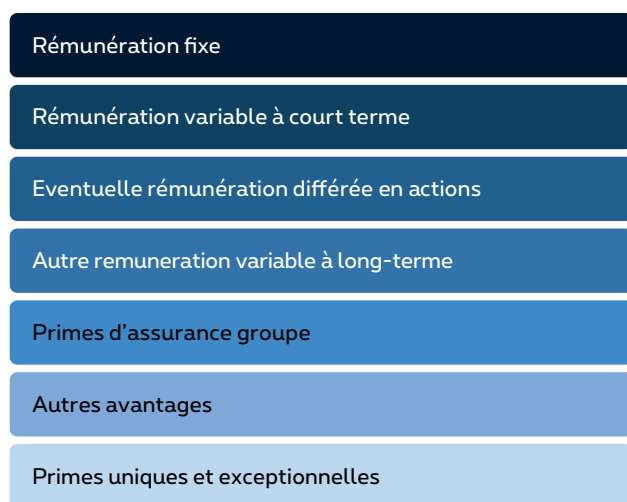
• Vote des actionnaires

Les actionnaires se sont abstenus lors du vote sur la nouvelle Politique de rémunération et sur le Rapport de rémunération 2024 (77 % d'abstention).

Une version révisée de la Politique de rémunération sera soumise aux actionnaires en avril 2026.

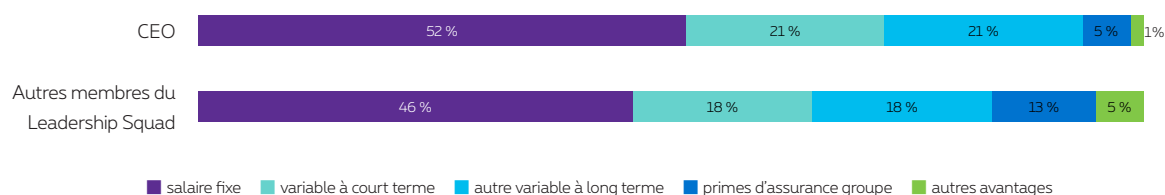
Structure de rémunération du Leadership Squad

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



La politique de rémunération variable est harmonisée pour l'ensemble des membres du Leadership Squad, y compris le CEO. Le niveau cible pour la rémunération variable, tant à court terme qu'à long terme, est fixé à **40 % de la rémunération fixe**, ce qui signifie que la moitié de la rémunération variable du CEO est différée sur une période de trois ans. Cette structure garantit une conformité totale à l'article 7.91 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, qui exige qu'au moins 50 % de la rémunération variable soit différée.

Importance relative des différents composants de la rémunération "on target" avant cotisations sociales patronales (fin 2025)



Rémunération fixe

La rémunération fixe est composée du salaire de base annuel perçu par le CEO et les autres membres du Leadership Squad pour les fonctions qu'ils ont exercées au cours de l'année considérée. Elle est déterminée en fonction de la nature et des responsabilités propres à chaque poste, des compétences et de l'expérience requises, ainsi que des références salariales du marché. La rémunération fixe est versée indépendamment des résultats et est contractuellement indexée à l'indice des prix à la consommation¹.

Rémunération fixe du CEO

La rémunération fixe du CEO est déterminée par le Conseil d'Administration.

En septembre 2025, Stijn Bijmens a été nommé CEO du Groupe Proximus, succédant à Guillaume Boutin, qui a quitté l'entreprise en mai 2025. Le paquet de rémunération du nouveau CEO est identique à celui du CEO précédent avant les ajustements introduits par le Conseil d'administration en 2024.

Les responsabilités internationales précédemment assumées par Guillaume Boutin sont désormais exercées par le CEO de Proximus Global, une filiale de Proximus SA regroupant BICS, Telesign et Route Mobile.

Rémunération fixe des autres membres du Leadership Squad

La rémunération fixe des membres du Leadership Squad autres que le CEO est régulièrement revue par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Cette révision repose sur :

- une évaluation approfondie de la performance durable et du potentiel de chaque membre, réalisée par le CEO,
- des benchmarks externes du marché fournis par des cabinets de conseil spécialisés,
- l'évolution des responsabilités et des niveaux de compétences.

Les ajustements de la rémunération fixe reflètent l'expérience, la performance, l'évolution des responsabilités et les tendances du marché.

Toute modification proposée est soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

1 Conformément aux règles fixées par la loi du 1^{er} mars 1977 organisant un régime de liaison de certaines dépenses du secteur public à l'indice des prix à la consommation de l'État, telle que modifiée par l'arrêté royal n° 178 du 30 décembre 1982.

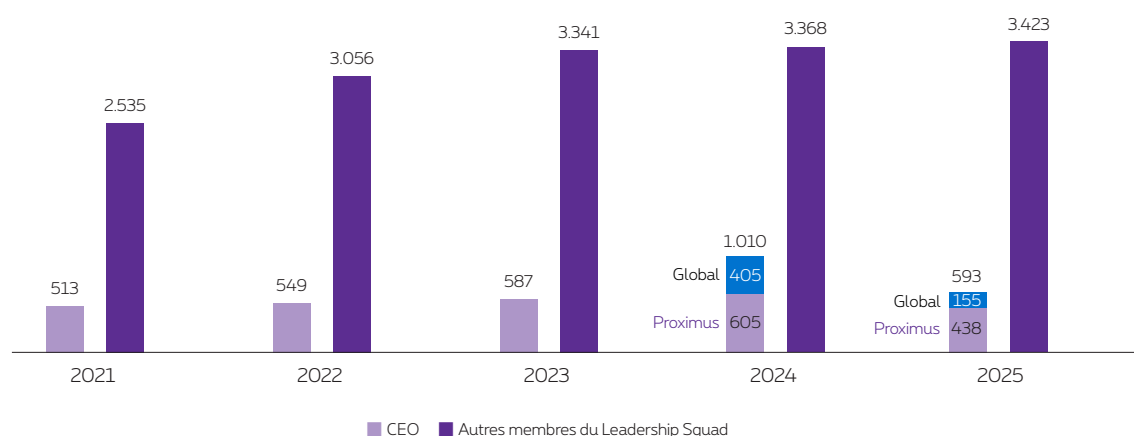
Rémunération fixe sur 5 ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

Les montants de rémunération fixe indiqués pour les années 2021 à 2024 se rapportent à la rémunération versée au CEO précédent, Guillaume Boutin. Pour 2025, les chiffres reflètent les quatre mois et demi prestés par Guillaume Boutin et les quatre mois prestés par le nouveau CEO, Stijn Bijmens.

À partir de 2024, le CEO précédent a perçu également une rémunération annuelle brute supplémentaire liée à son mandat de CEO de Proximus Global.

Pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation observée entre 2024 et 2025 s'explique principalement par le départ de deux membres au cours de 2025, ce qui a entraîné le paiement anticipé de leur pécule de vacances. Ces postes n'avaient pas encore été remplacés à la fin de l'année 2025.

L'évolution de la rémunération fixe est également influencée par l'indexation, Proximus appliquant le mécanisme d'indexation utilisé dans le secteur public. En pratique, lorsque l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2 % deux mois plus tard.



Rémunération variable à court-terme

Objectif et composantes

Les membres du Leadership Squad, y compris le CEO, reçoivent une rémunération variable à court terme cible, exprimée en pourcentage de leur rémunération fixe annuelle. Ce pourcentage cible est identique pour tous les membres du Leadership Squad et s'élève à **40 % de la rémunération fixe**.

Le système de rémunération variable à court terme est conçu pour soutenir la stratégie du Groupe, promouvoir nos valeurs et renforcer une culture axée sur la performance. Proximus considère la collaboration étroite comme essentielle : l'alignement des efforts à travers l'entreprise est une condition clé pour atteindre nos ambitions et garantir la durabilité à long terme.

La rémunération variable totale à court terme est déterminée comme suit :

- **60 % sur base des résultats du Groupe**
- **40 % sur base de la performance individuelle**

Cet équilibre reflète nos valeurs d'entreprise et l'importance conjointe de l'impact collectif et de la contribution individuelle.

Performance du Groupe – Indicateurs Clés de Performance (KPI)

Soixante pour cent de la rémunération variable à court terme repose sur la performance du Groupe par rapport à un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI), définis annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces indicateurs — les **KPI du STI** — se concentrent sur nos activités domestiques (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg).

Les montants présentés dans ce rapport correspondent aux paiements du STI effectués en 2025 et se rapportent donc à **l'année de performance 2024**.

Notre cycle stratégique triennal, "**Bold 2025**", comprend six piliers stratégiques approuvés par le Conseil d'administration et applicables à l'année de performance 2024 :



Piliers stratégiques de Proximus

Nous créons **de la valeur** pour nos **stakeholders**



15 %

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



15 %

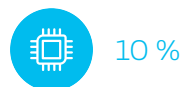
Enchanter nos **clients** en leur offrant une expérience incomparable



25 %

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

Grâce à nos **atouts exceptionnels**



10 %

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



25 %

Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique



10 %

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

Le cadre du STI couvre l'ensemble des piliers stratégiques, chacun étant assorti d'un poids spécifique, au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de performance précis, mesurables et actionnables. Ces indicateurs clés de performance incluent des indicateurs financiers, non financiers et mixtes. Pour des raisons de confidentialité, les indicateurs clés de performance du STI ne sont divulgués qu'a posteriori dans le présent rapport.

Intégration des critères ESG

Proximus intègre des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans les incitants à court terme et à long terme, car ils reflètent des domaines clés dans lesquels le Groupe souhaite générer un impact sociétal et environnemental significatif. Comme le démontrent les rapports de durabilité de Proximus, l'entreprise s'engage à réduire son empreinte environnementale, à accélérer la circularité, à favoriser l'inclusion numérique, à renforcer la confiance dans les écosystèmes digitaux et à soutenir la transition de la Belgique vers une économie digitale plus durable. Proximus utilise déjà 100 % d'électricité renouvelable et a défini des objectifs net zero validés par la SBTi, tout en collaborant étroitement avec ses fournisseurs pour réduire les émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

L'intégration des indicateurs clés de performance ESG au sein du cadre de rémunération est donc une extension naturelle de la stratégie du Groupe. Elle renforce la responsabilisation, aligne le comportement du leadership avec des engagements à long terme tels que la neutralité carbone, la confiance numérique et l'inclusion numérique, et garantit que la performance non financière est valorisée au même titre que la performance financière. Ces métriques ESG sont sélectionnées parce qu'elles couvrent les domaines dans lesquels Proximus peut avoir le plus grand impact — comme la réduction du CO₂, les initiatives de circularité, l'égalité de genre et l'inclusion sociétale — et parce qu'elles soutiennent la raison d'être du Groupe : « Construire avec audace un monde connecté dans lequel chacun a confiance, pour que la société s'épanouisse ».

En intégrant des objectifs ESG dans les structures STI et LTI, Proximus garantit que la performance en matière de durabilité n'est pas optionnelle, mais constitue une partie intégrante des responsabilités du leadership et de la création de valeur à long terme pour les clients, la société et les actionnaires.

Les fortes ambitions ESG du Groupe se reflètent donc dans nos indicateurs clés de performance du STI: ces dernières années, le poids des KPI liés à l'ESG et à la culture d'entreprise n'a cessé de croître dans le cadre du STI, atteignant **25 % en 2024**.

Le tableau suivant reprend une définition détaillée de chacun des STI KPI de **2024** :

Pilier stratégique 2024	Nature du KPI	STI KPI de 2024	Poids	Définition du KPI
 Croissance rentable	Financier	Revenu domestique	5 %	Chiffre d'affaires généré par les activités commerciales domestiques.
	Financier	EBITDA domestique	10 %	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques.
	Non-Financier	Broadband & Postpaid GB & Résiliation	5 %	Gains bruts et volumes de résiliation des services à large bande et des services postpayés mobiles (tous segments et marques).
	Financier	OPEX indirect	5 %	Dépenses opérationnelles (OPEX) indirectes pendant l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles (OPEX) domestiques moins les dépenses opérationnelles (OPEX) directes domestiques.

Enchanter nos clients 	Non-Financier	NPS	7.5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients et marque. Le NPS mesure la probabilité que nos clients recommandent Proximus à leurs amis, leur famille, leurs collègues ou à des partenaires commerciaux.
	Non-Financier	CES Fiber	2.5 %	Score de l'Effort de la Clientèle (CES), pour le parcours permettant de devenir un nouveau client fibre ou de migrer du cuivre vers la fibre (marque Proximus uniquement). Le CES mesure la facilité avec laquelle les clients ont vécu ce parcours.
	Non-Financier	Utilisateurs Proximus Apps	5 %	Nombre mensuel d'utilisateurs uniques actifs des applications MyProximus et Proximus+.
Société Verte & Digitale 	Non-Financier	Vert	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Émissions de CO₂ directes (5%) : émissions de CO ₂ produites par les sources propres de l'organisation (notamment transport, chauffage, refroidissement). 2. Appareils collectés (3%) : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-Financier	Société Digitale	7 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Résilience en matière de cyber sécurité (5%) : une mesure de notre résilience face aux menaces/attaques de cybersécurité. 2. Inclusion Digitale (2%) : nombre de personnes qui ont suivi une formation de compétence digitales depuis ou en coopération avec les partenaires que nous soutenons.
Réseau Gigabit 	Non-Financier	Construction de la Fibre	10 %	Déploiement de notre réseau Fibre : nombre incrémental de "Fiber Homes Passed" réalisé par Proximus elle-même pendant l'année observée. A l'exclusion du déploiement par ses partenaires (Joint Ventures).
	Non-Financier	Taux de remplissage du réseau fibre	10 %	Rapport entre le parc de "Foyers où la fibre est activée" et le parc de "Foyers où la fibre est prête à la vente". Le KPI est calculé comme la moyenne des résultats mensuels de l'année observée.
	Non-Financier	Couverture population intérieure 5G	5 %	Couverture de la population intérieure couverte par le réseau mobile 5G de Proximus.
Actifs techno-logiques 	Non-Financier	Ecosystèmes digitaux	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Ventes digitales (4%) : taux de pénétration digitale de nos volumes de ventes internet fixe et mobile postpayé dans les segments des particuliers et petites entreprises. 2. Digital Customer Service (4%) : pourcentage des interactions fructueuses effectuées en self-service par rapport au nombre total d'interactions dans le domaine de la facturation, du support administratif et du support technique.
	Non-Financier	Incidents majeurs	2 %	Nombre d'incidents majeurs informatique/telecom dans les réseaux Proximus. À l'exclusion des incidents en matière de cybersécurité.
Organisation & Culture 	Non-Financier	Speak Up	10 %	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise (basé sur l'enquête annuelle auprès des employés « Speak Up »).
Total			100 %	

Méthodologie de mesure

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année est défini, ainsi qu'un seuil minimum et un seuil maximum, de manière à encourager les équipes à dépasser les attentes tout en restant dans des limites réalistes et atteignables.

- Atteindre exactement l'objectif entraîne un multiplicateur de paiement de 100 %.
- Une surperformance entraîne une augmentation linéaire jusqu'à un multiplicateur maximum de 200 %.
- Une sous-performance entraîne une diminution linéaire jusqu'à 0 %.

Les indicateurs de performance liés à l'EBITDA et à l'OPEX Indirect sont basés sur les chiffres financiers audités, ajustés des éléments exceptionnels afin d'obtenir des métriques sous-jacentes. L'indicateur de performance CO₂ est vérifié par un auditeur externe. Les indicateurs de performance non financiers sont évalués par des experts internes et des agences externes spécialisées.

L'atteinte des indicateurs de performance est suivie tout au long de l'année au niveau du Leadership Squad et fait l'objet de rapports à la fois au Comité de Nomination et de Rémunération et au Conseil d'Administration.

Prestations individuelles

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

Proximus s'engage à encourager une performance forte et durable, dans un esprit d'innovation, de collaboration, d'agilité et de développement personnel.

Les objectifs individuels sont définis chaque année en fonction des responsabilités de chaque membre et doivent refléter la stratégie à long terme de l'entreprise, déclinée dans l'ensemble de l'organisation.

Intégration de l'ESG dans les objectifs individuels

Les métriques liées à l'ESG constituent une partie intégrante des objectifs individuels. Elles comprennent notamment :

- des KPI liés au climat, axés sur la réduction de l'empreinte environnementale (chez les clients et les fournisseurs),
- des objectifs visant à avoir un impact positif sur l'inclusion sociétale ou l'inclusion digitale,
- des indicateurs liés à la gouvernance et à la responsabilité.

Ces éléments renforcent une prise de conscience continue et encouragent des comportements respectueux du climat.

Évaluation de la performance

L'avancement est suivi tout au long de l'année. L'évaluation finale prend en compte les résultats obtenus au regard des objectifs individuels prédéfinis, les comportements de leadership et la promotion active de notre culture d'entreprise et de nos valeurs.

Le Conseil d'administration évalue la performance chaque année au premier trimestre suivant la clôture de l'exercice financier :

- Pour le CEO, sur base des recommandations du Président du Conseil,
- Pour les autres membres du Leadership Squad, sur base de l'évaluation réalisée par le CEO.

Le Conseil tient compte de la différenciation individuelle entre les membres du Leadership Squad en matière de performance et de potentiel, et veille à ce que le montant total alloué à la performance individuelle reste cohérent avec les résultats du Groupe. Cela renforce le lien entre la contribution individuelle et la performance globale de l'entreprise.

Attribution de la rémunération variable à court terme

Comme mentionné ci-dessus, le montant effectivement alloué aux membres du Leadership Squad, CEO compris, dépend:

- à 60% des résultats du Groupe, et
- à 40% des prestations individuelles, telles qu'évaluées par le Conseil d'Administration.

Année de prestations 2024	Objectifs de la rémunération variable à court terme		ponds
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPI	Croître rentablement	15 %
		Enchanter nos clients	9 %
		Société et Durabilité	9 %
		Réseau Gigabit	15 %
		Ecosystèmes digitaux	6 %
		Organisation et culture	6 %
	Objectifs personnels		40 %
	Cible totale		100 %

En cas de réalisation complète des objectifs (100 %), le CEO et les membres du Leadership Squad reçoivent **100 % de leur rémunération variable à court terme cible**. En cas de performance exceptionnelle, les paiements peuvent dépasser l'objectif, jusqu'à un maximum de **200 %**, selon une courbe de paiement linéaire. En cas de sous performance significative, le paiement peut être réduit à **0 %**.

Bien que les allocations individuelles soient déterminées sur la base de la performance individuelle, il n'existe aucun plafond collectif lié aux KPI du STI pour le total des rémunérations variables à court terme (à l'exception du CEO). Cette approche est conforme aux pratiques courantes du marché pour les fonctions exécutives.

Flexibilité dans le mode de paiement

Un principe clé de la politique de rémunération est d'offrir au top management — y compris le CEO et les autres membres du Leadership Squad — une flexibilité dans la manière dont leur rémunération variable est versée. Ils ont ainsi la possibilité d'investir une partie de leur rémunération variable à court terme dans un bonus pension plan, c'est-à-dire un régime de pension complémentaire additionnel, et de recevoir une partie de leur rémunération variable à court terme sous forme de bonus en espèces, d'avantages non récurrents, de warrants ou options sur fonds (non-Proximus), le tout dans le respect des cadres légaux et réglementaires applicables.

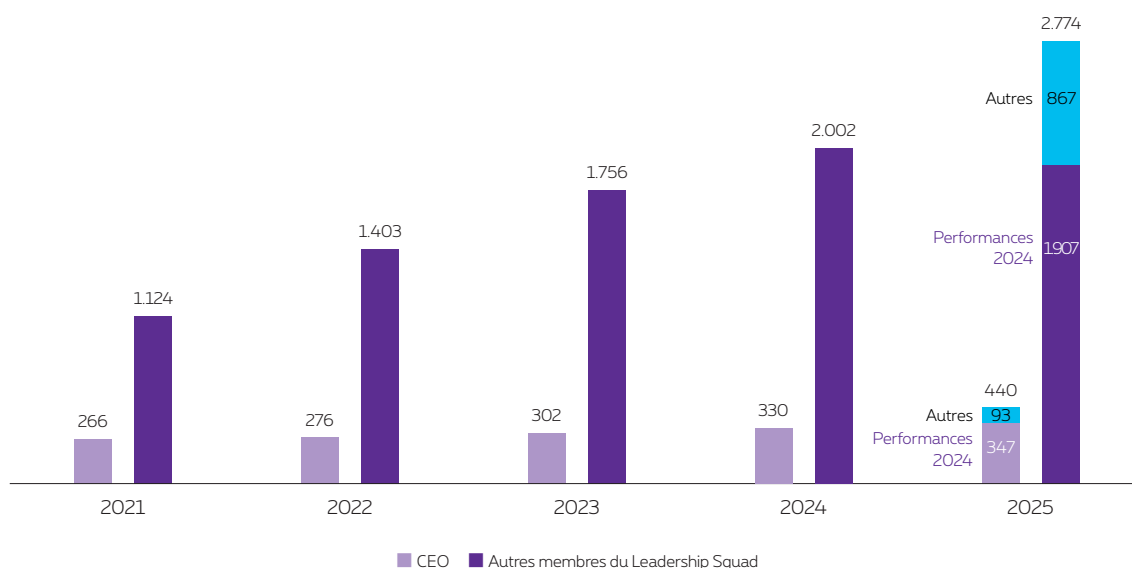
Rémunération variable à court terme sur 5 ans (en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales)

Pour le CEO, les montants indiqués pour 2025 comprennent :

- la rémunération variable à court terme versée au CEO précédent, Guillaume Boutin, pour son année de prestations de 2024,
- d'autres éléments de rémunération variable à court terme, notamment 93 131 EUR brut versés à Guillaume Boutin pour sa performance pro rata 2025 (payés en 2025 au lieu de 2026, suite à sa démission).

Pour les autres membres du Leadership Squad, les montants 2025 comprennent :

- la rémunération variable à court terme 2024, versée en 2025, et
- des montants additionnels liés :
 - » aux prestations au pro rata de 2025 de deux membres du Leadership Squad, Anne Sophie Lotgering et Antonietta Mastroianni, qui ont quitté l'entreprise au cours de l'année (paiement effectué en 2025 au lieu de 2026, suite à leurs démissions),
 - » à des bonus spéciaux tels que ceux pour les CEO ad interim de Proximus SA (Jan Van Acoleyen) et de Proximus Global (Mark Reid)



Éventuelle rémunération différée en actions

L'octroi d'une partie de la rémunération des dirigeants sous forme d'actions est une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et constitue une pratique courante dans le paysage économique international.

Aucune rémunération en actions n'a été octroyée au CEO en 2025.

En juillet 2024, le CEO précédent, Guillaume Boutin, s'est vu offrir par le Conseil d'Administration la possibilité de recevoir jusqu'à 75 000 actions Proximus en tant que prime exceptionnelle de réussite. Ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans, qui reste d'application malgré son départ en mai 2025. LE CEO précédent a accepté l'allocation complète de 75 000 actions. Le montant repris dans le présent Rapport de rémunération — 431 250 EUR brut — représente l'avantage de toute nature imposable sur lequel le CEO précédent a payé l'impôt des personnes physiques conformément à la législation fiscale belge.

Aucun autre membre du Leadership Squad n'a reçu d'actions Proximus en 2024, ni au cours des cinq dernières années. De même, ni le CEO ni aucun membre du Leadership Squad n'a reçu de stock options Proximus sur la même période.

Caractéristiques de la rémunération différée exceptionnelle en actions octroyée au CEO précédent en 2024

Bénéficiaire	Principales conditions du plan d'attribution d'actions					Informations relatives à l'exercice financier déclaré					
	Tranche	Période de performance	Date d'attribution	1 ^{ère} date de vente	Fin de la période de rétention	Solde d'ouverture	Au cours de l'année		Solde de clôture		
						Actions détenues en début d'année	Actions attribuées	Actions disponibles à la vente	Actions soumises à des conditions de performance	Actions attribuées et non-disponibles à la vente en fin d'année	Actions soumises à une période de rétention
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	1/08/2027	31/07/2024	75.000 actions	0 actions	0 actions	0 actions	75.000 actions	0 actions

Autre rémunération variable à long-terme (différée sur 3 ans)

Objectif et composantes

Proximus cherche à encourager son Leadership Squad et, plus largement, son top management à fournir une performance durable, rentable et orientée long terme, en cohérence avec la stratégie du Groupe, ses ambitions sociétales ainsi que les attentes des actionnaires et parties prenantes.

Pour soutenir cette ambition, la politique de rémunération lie une part significative de la rémunération variable — y compris pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad — à la réalisation d'objectifs stratégiques financiers et non financiers de long terme, via un **plan de rémunération variable à long terme**.

Attribution de la rémunération variable à long terme

Les membres du Leadership Squad, y compris le CEO, reçoivent une **rémunération variable à long terme cible équivalente à 40 % de leur rémunération fixe annuelle** — le même pourcentage que pour la rémunération variable à court terme.

Ainsi, la moitié de la rémunération variable totale du CEO est long terme et différée sur une période de trois ans, conformément à l'article 7.91 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, qui exige que 50 % au moins de la rémunération variable soit différée.

La rémunération variable à long terme est octroyée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan actuellement en vigueur est le **Plan à long terme de Valeur de Performance**, introduit en 2013 et révisé en 2019, 2022 et 2025.

Plan à long terme de Valeur de Performance

Le Plan à long terme de Valeur de Performance fixe des objectifs sur trois ans à partir du moment où une attribution est octroyée. Les attributions sont **bloquées pendant trois ans**, et la valeur effectivement payée après dévolution dépend d'un **multiplicateur final** (voir plus loin).

Ce plan vise à maintenir une rémunération variable à long terme attractive et équilibrée pour les dirigeants, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires et des parties prenantes. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants s'inscrivent dans des priorités durables et de long terme.

En cas de départ du CEO ou d'un membre du Leadership Squad avant la fin de la période de blocage, les attributions sont perdues. Cette règle s'applique également en cas de licenciement pour motif grave.

Indicateurs de Performance Clés du Plan à long terme de Valeur de Performance

Comme pour le système STI, les KPI utilisés dans le Performance Value Plan (les KPI du LTI) reflètent les objectifs stratégiques du Groupe et soutiennent les progrès à long terme vers ses ambitions sociétales et ses objectifs de durabilité.

Focus sur l'avenir : intégration des critères ESG

Proximus intègre des métriques ESG dans les incitants à court terme et à long terme, car elles couvrent des domaines clés dans lesquels le Groupe souhaite générer un impact sociétal et environnemental significatif. Pour renforcer les ambitions ESG du Groupe, un quatrième KPI spécialement lié aux sujets ESG a été ajouté à partir de 2022.

Comme expliqué dans la section consacrée à la rémunération variable à court terme, l'intégration des KPI ESG dans les cadres de rémunération constitue une extension naturelle de la stratégie du Groupe. Elle renforce la responsabilisation, aligne les comportements de leadership avec des engagements de long terme tels que la neutralité carbone, la confiance numérique et l'inclusion, et garantit que la performance non financière est valorisée au même titre que la performance financière. Ces métriques ESG sont choisies parce qu'elles portent sur des domaines où Proximus peut avoir le plus grand impact — réduction du CO₂, initiatives de circularité, égalité de genre, inclusion sociétale — et parce qu'elles soutiennent la raison d'être du Groupe de « Construire avec audace un monde connecté dans lequel chacun a confiance, pour que la société s'épanouisse ». En intégrant des objectifs ESG dans les structures STI et LTI, Proximus garantit que la performance en matière de durabilité n'est pas optionnelle, mais constitue une partie intégrante des responsabilités du leadership et de la création de valeur à long terme pour les clients, la société et les actionnaires.

Les indicateurs clés de performance (KPI) ESG peuvent évoluer au fil du temps afin de rester alignés avec les engagements sociétaux et de durabilité.

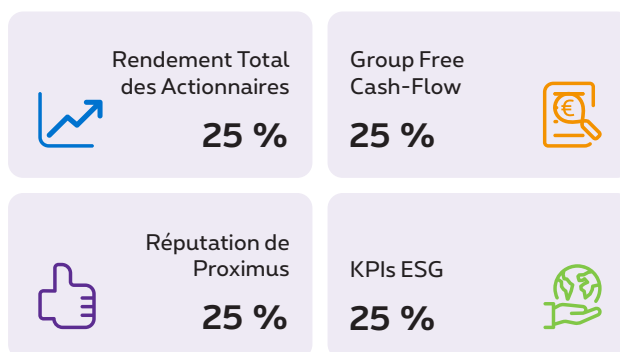
Indicateurs clés de performance applicables en 2025 au LTI

Pour 2025, quatre KPI ont été définis afin de promouvoir une vision durable et à long terme chez le management senior, et de contribuer à la génération d'un Free Cash Flow durable et à l'amélioration de la perception et de la réputation de la marque:

- 2 KPI financiers: Rendement Total des Actionnaires et Free Cash Flow du Groupe
- 2 KPI non-financiers: l'indice de réputation de Proximus et des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance)

2025

Rémunération variable à long terme Indicateurs Clés de Performance



Chaque indicateur clé de performance est assorti d'une pondération reflétant son importance relative pour la durabilité à long terme du Groupe. Les détails concernant les définitions et les pondérations sont présentés dans le tableau ci-dessous.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
Rendement Total des Actionnaires 	25%	Ce critère mesure la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché télécom européen en comparant sa performance à un panel représentatif d'opérateurs européens comparables (Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefónica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE). Ce critère combine l'évolution du cours de l'action et les dividendes afin de refléter le rendement total pour l'actionnaire. Les résultats sont calculés annuellement et exprimés en pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus au sein du panel représentatif.
Free Cash Flow du Groupe 	25%	Le KPI free cash-flow du Groupe mesure la santé financière de Proximus au fil des ans. Les objectifs sont définis par le Conseil d'Administration, en ligne avec le plan triennal du Groupe, et sont évaluées annuellement, dont le résultat est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Réputation de Proximus 	25%	L'Indice de Réputation est un KPI holistique qui évalue la perception de « l'entreprise derrière la marque » auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs responsables des décisions télécom au sein de leur foyer. Les résultats sont fournis annuellement par une agence externe et sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
KPI ESG 	25%	Le KPI ESG reflète l'ambition de Proximus de contribuer à une société plus durable. Il couvre actuellement trois métriques de même poids : • la réduction des émissions de CO₂ de l'ensemble de l'entreprise, • l'égalité de genre, • l'indice d'inclusion. Ces métriques peuvent évoluer afin de rester alignées avec les ambitions sociétales du Groupe et ses objectifs de durabilité à long terme. Les résultats sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.

Évaluation et paiement

Les objectifs et seuils applicables aux KPI Réputation, ESG et Free Cash Flow sont fixés de manière à stimuler la performance à long terme tout en restant réalistes et atteignables.

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des quatre KPI. Après la période de blocage de trois ans, les Valeurs de Performance sont dévolues et payées conformément au multiplicateur final, défini comme la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

- Avec un multiplicateur final de 100 %, les dirigeants reçoivent 100 % de la rémunération variable à long terme octroyée.
- Une performance soutenue et excellente peut conduire à un multiplicateur supérieur à 100 %, avec un plafond fixé à 175 %.
- En cas de sous performance importante, le multiplicateur final peut descendre jusqu'à 0 %.

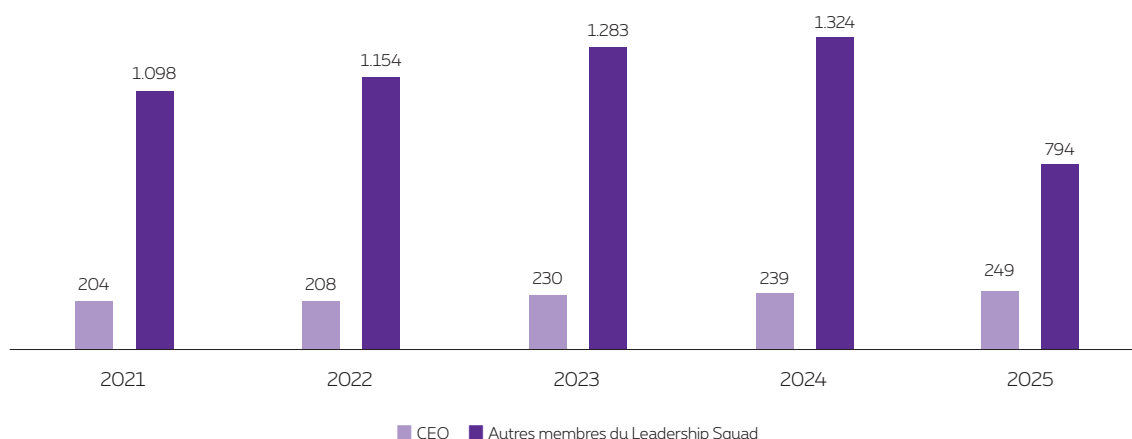
Le paiement des Valeurs de Performance s'effectue sous forme de bonus cash.

Rémunération variable à long terme octroyée sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

En raison de sa démission, le CEO précédent, Guillaume Boutin, n'a pas reçu de nouvelle attribution LTI en 2025.

Cependant, un LTI à l'engagement ("sign on") d'un montant de 248 852 EUR a été octroyé au nouveau CEO, Stijn Bijns, en septembre 2025, conformément à son contrat et en compensation partielle des droits LTI auxquels il a renoncé en rejoignant Proximus. Par conséquent, le montant repris pour le CEO en 2025 se rapporte entièrement à cette attribution exceptionnelle.

La diminution significative des montants LTI octroyés aux autres membres du Leadership Squad s'explique par la perte des LTI attribués le 30 avril 2025 à trois membres ayant démissionné au cours de l'année (Antonietta Mastroianni, Anne Sophie Lotgering et Mark Reid, ce dernier ayant démissionné le 16 décembre 2025). Conformément aux règles du plan, les LTI sont perdus à la date à laquelle la démission est soumise.



Primes d'assurance groupe

Pension complémentaire

Le CEO participe à un régime de pension complémentaire intégralement financé par Proximus. Ce régime prévoit une cotisation annuelle définie, calculée comme un pourcentage de la rémunération fixe du CEO. Le taux de cotisation applicable est de 10 %.

Formule de calcul pour la pension complémentaire du CEO = $10\% \times W$

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

Les autres membres du Leadership Squad participent également à un régime de pension complémentaire entièrement financé par Proximus, mais structuré en tant que plan à prestations définies. Ce plan octroie des droits à pension alignés sur les pratiques du marché et garantit un montant de pension prédéterminé, indépendamment du rendement des investissements.

Formule de calcul pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad = $N/60 \times W - N/45 \times ELP$

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

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

ELP = pension légale estimée = le plafond de la pension légale

Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient également d'assurances de groupe complémentaires alignées sur les pratiques du marché, notamment l'assurance vie et l'assurance invalidité.

Assurance vie

Si le CEO ou un membre du Leadership Squad décède durant sa période d'emploi, les bénéficiaires perçoivent un capital unique équivalent à 60 fois le salaire mensuel fixe.

Protection des revenus en cas d'incapacité de travail

En cas d'incapacité de travail liée à une maladie ou à un accident privé :

- Durant les trois premiers mois, le CEO ou membre du Leadership Squad reçoit 100 % de son revenu professionnel.
- À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité verse une rente d'invalidité, en complément de la couverture maladie-invalidité prévue par la sécurité sociale belge.

Primes moyennes pour l'entreprise

En 2025, la prime moyenne payée par Proximus pour les assurances de groupe du CEO représentait environ 10 % de la rémunération fixe du CEO.

Pour les autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2025 représentaient environ 27 % de leur rémunération fixe.

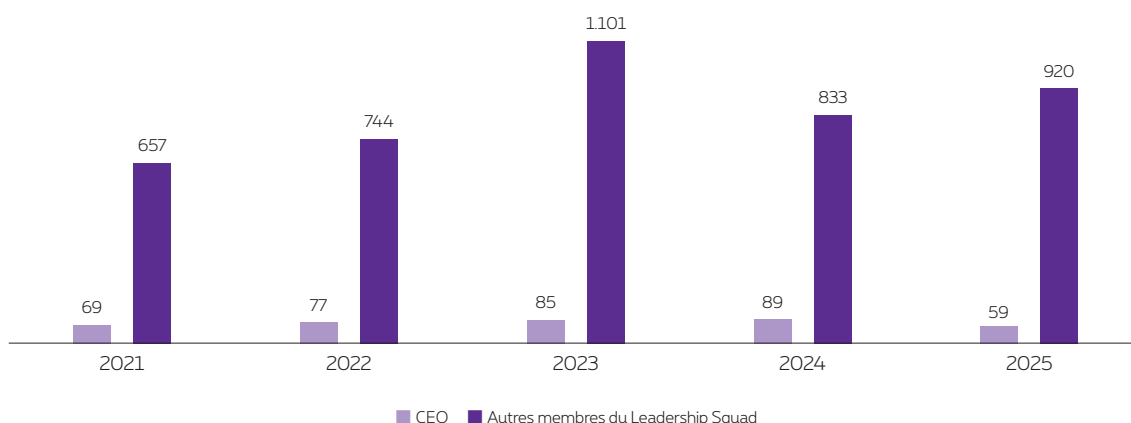
Primes d'assurances groupe sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

Les variations annuelles des primes d'assurance de groupe pour le CEO reflètent le fait qu'en 2025, le poste de CEO est resté vacant pendant 3,5 mois, période durant laquelle aucune prime n'a été versée.

Pour les autres membres du Leadership Squad, les variations annuelles reflètent principalement l'évolution normale des primes et ajustements habituels ainsi que des contributions plus élevées destinées à combler un sous-financement en 2025.

L'augmentation observée en 2023 résulte d'une situation spécifique :

- Bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il l'a fait avant l'âge prévu dans le contrat d'assurance, ce qui a déclenché une contribution supplémentaire de 266 kEUR à sa pension complémentaire.
- Les multiples indexations appliquées en 2022 et 2023 ont également contribué à cette augmentation.



Autres avantages

Proximus vise à soutenir et motiver ses dirigeants en leur offrant un portefeuille complet d'avantages, compétitif sur le marché et aligné sur la culture et les valeurs du Groupe. Le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient ainsi d'une série d'avantages en plus de leur rémunération, tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'une voiture de société, des avantages en matière de bien être, ainsi que divers avantages en nature. Ces avantages font l'objet d'un benchmarking régulier et sont ajustés en fonction des pratiques courantes du marché.

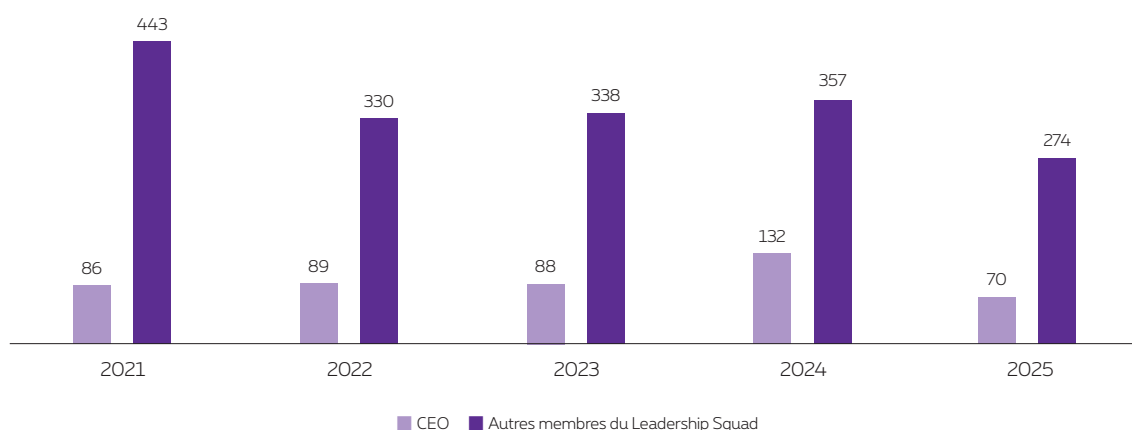
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté pour refléter l'ambition de Proximus de contribuer à une société plus verte et plus digitale. Par exemple, notre programme de mobilité privilégie désormais une flotte plus respectueuse de l'environnement et encourage un large éventail d'alternatives de mobilité durable à destination des collaborateurs, y compris des membres du Leadership Squad.

Certaines dépenses non récurrentes — telles que les frais de relocalisation liés au recrutement de dirigeants résidant à l'étranger — peuvent contribuer à des variations annuelles du coût total de ces avantages pour l'entreprise.

Autres avantages sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

La diminution observée en 2025 pour le CEO reflète le départ du CEO précédent, qui bénéficiait d'avantages spécifiques liés à son statut de dirigeant étranger — avantages qui ne s'appliquent pas au nouveau CEO.

De même, la baisse constatée en 2025 pour les autres membres du Leadership Squad s'explique par le départ de certains dirigeants qui bénéficiaient d'avantages associés à un statut de dirigeant étranger.



Primes uniques et exceptionnelles

Le Conseil d'administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, octroyer des bonus exceptionnels à un ou plusieurs membres du Leadership Squad.

Ces bonus peuvent être justifiés lorsque des membres du Leadership Squad assument temporairement des responsabilités supplémentaires — par exemple lorsqu'une fonction au sein du Leadership Squad est vacante ou lorsque le poste de CEO est inoccupé, comme ce fut le cas pendant plusieurs mois en 2025. Des bonus exceptionnels peuvent également être accordés dans le cadre de paquet de rémunération à l'engagement ou pour répondre à des besoins spécifiques de rétention liés aux conditions du marché.

Dans le contexte actuel du marché des talents, offrir un bonus à l'engagement au niveau du Leadership Squad est une pratique courante, utilisée pour attirer des dirigeants de haut vol et soutenir les décisions de recrutement. Ces bonus à l'engagement sont devenus plus fréquents dans le cadre de la « guerre des talents » et figurent souvent directement dans les contrats de travail des dirigeants. En plus de leur rôle d'attraction, une rémunération variable exceptionnelle ponctuelle peut aussi servir de compensation

pour la perte de rémunérations variables (à court et/ou long terme) auxquelles les candidats renoncent en quittant leur employeur précédent.

Désormais, afin de renforcer la transparence, tout bonus exceptionnel accordé au CEO sera présenté séparément dans le présent Rapport. Conformément à cette approche, le bonus d'entrée de 250 000 EUR brut accordé en septembre 2025 au nouveau CEO, Stijn Bijmens, est présenté individuellement. Ce bonus est assorti d'une clause de rétention : si le CEO met fin volontairement à son contrat au cours des trois premières années, il devra rembourser le bonus au prorata du nombre d'années complètes restant avant le troisième anniversaire du contrat. Ainsi, le montant total est remboursable en cas de départ au cours de la première année, deux tiers en cas de départ au cours de la deuxième année, et un tiers en cas de départ au cours de la troisième année.

Lorsque de tels bonus sont accordés à des membres du Leadership Squad autres que le CEO, ils sont rapportés conjointement avec la rémunération variable et intégrés dans la rémunération variable totale allouée aux membres du Leadership Squad pour l'année durant laquelle les bonus exceptionnels sont versés. Par conséquent, toute promesse contractuelle de bonus futurs existant au moment de la publication de ce rapport ne sera divulguée qu'au moment où elle sera effectivement acquise.

Récupération de rémunération variable indue

Une clause de recouvrement est incluse dans le contrat du CEO, permettant à Proximus de récupérer la rémunération variable à court et à long terme déjà versée, ou d'en suspendre le paiement, en cas de fraude avérée.

Pour les autres membres du Leadership Squad, une clause de recouvrement a été intégrée dans les contrats de travail pour toutes les nominations effectuées à partir du 1er janvier 2020. Cette clause permet à Proximus de récupérer la rémunération variable à court et à long terme qui aurait été accordée sur la base d'informations financières erronées. Les contrats de travail conclus avant cette date ne contiennent pas une telle disposition.

Ces clauses ne précisent pas la méthode opérationnelle de récupération des montants indûment versés. Si une telle situation devait se présenter — ce qui est jugé peu probable compte tenu des contrôles et audits approfondis effectués avant la publication des résultats — Proximus déterminerait l'approche à adopter au cas par cas, tant en ce qui concerne les montants concernés que les modalités pratiques.

Atténuation des risques

Le cadre de rémunération de Proximus intègre plusieurs mécanismes visant à atténuer les risques et à décourager les comportements excessifs ou à court terme. La rémunération variable est soumise à des plafonds clairement définis, des mécanismes de mesure de performance pluriannuels et des dispositifs de différé, conformément au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et aux meilleures pratiques internationales. L'intégration de KPI à long terme, les périodes de blocage ou de dévolution de trois ans, ainsi que le mécanisme de recouvrement, contribuent à renforcer l'alignement de la rémunération avec une création de valeur durable. Ces éléments garantissent collectivement que l'entreprise est protégée contre une prise de risque excessive, la rémunération reste cohérente avec la performance stratégique de long terme, et la conduite responsable du leadership est encouragée dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Principales dispositions des relations contractuelles

Les accords contractuels conclus entre Proximus, le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont alignés sur les pratiques du marché et conformes aux normes belges applicables en matière de gouvernance d'entreprise.

Accord contractuel avec le CEO

Contrairement aux CEO précédents, auxquels étaient proposés des contrats de travail à durée déterminée de six ans, le Conseil d'administration a décidé d'offrir au nouveau CEO, Stijn Bijmens — qui a rejoint Proximus en septembre 2025 en qualité de dirigeant indépendant — **un contrat à durée indéterminée**.

Clause de non-concurrence

Le CEO est soumis à une clause de non concurrence l'empêchant, pendant une période de 12 mois après avoir quitté le Groupe, de travailler pour une entreprise active dans les secteurs des télécommunications, du CPaaS ou de l'identité digitale :

- en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays Bas, ou
- dans tout autre pays générant au moins 5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe Proximus.

Si Proximus active cette clause, le CEO a droit à une indemnité équivalente à une année de rémunération fixe.

Autres obligations contractuelles

Le CEO est également soumis à :

- des obligations d'exclusivité et de confidentialité,
- l'obligation de respecter pleinement les codes et politiques internes, dont le Code de conduite et le Dealing Code.

Dispositions en matière de rupture de contrat

Si Proximus met fin au mandat du CEO — sauf en cas de faute grave — celui-ci a droit à une indemnité contractuelle de rupture équivalente à une année de salaire fixe et de rémunération variable à court terme cible.

Principales conditions contractuelles applicables aux membres du Leadership Squad

Les autres membres du Leadership Squad sont liés par des contrats de travail à durée indéterminée, entièrement conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et soumis à la juridiction belge.

Clause de non-concurrence

Chaque membre est soumis à une clause l'empêchant, pendant 12 mois après avoir quitté le Groupe, de travailler pour un opérateur mobile ou fixe disposant d'une licence et actif sur le marché belge. Si Proximus active cette clause, l'intéressé perçoit une indemnité équivalente à six mois de rémunération fixe.

Autres obligations contractuelles

À l'instar du CEO, les autres membres du Leadership Squad sont soumis :

- à des obligations d'exclusivité et de confidentialité
- au respect complet des codes et politiques internes, dont le Code de conduite et le Dealing Code.

Dispositions en matière de rupture de contrat

Les contrats prévoient une indemnité de rupture équivalente à une année de rémunération.

Vue d'ensemble générale

Rémunération du CEO en un clin d'œil : 2025, une année de transition

Deux CEO en 2025 :

- Janvier-mai: Guillaume Boutin (CEO précédent)
- Septembre-décembre: Stijn Bijnens (nouveau CEO)

Composants clés

Composant	CEO précédent (jusqu'en mai 2025)	Nouveau CEO (à partir de sept. 2025)
Rémunération fixe	Pro rata 4,5 mois	Pro rata 4 mois
Rémunération variable à court terme	Payé pour 2024 + pro rata 2025	Pas encore d'application pour l'année de prestations

Paielements exceptionnels	-	Prime à l'engagement de 250.000 €
Rémunération variable à long terme	Pas d'attribution en 2025	Attribution spéciale de LTI (248.852 €)
Pension et autres assurances groupe	Contribution définie (10 %) + couvertures vie et invalidité	Contribution définie (10 %) + couvertures vie et invalidité
Avantages	Avantages liés au statut de cadre étranger	Avantages CEO standards (non-étranger)

Pourquoi 2025 n'est-elle pas représentative ?

- Année de transition avec une période durant laquelle le mandat de CEO n'était pas pourvu
- Paiements exceptionnels liés à l'engagement et au remplacement du CEO
- La rémunération additionnelle octroyée au CEO précédent pour ses responsabilités internationales ne s'applique plus

Vue d'ensemble sur 5 ans

Les graphiques ci dessous présentent une vue d'ensemble de la rémunération allouée au CEO au cours des cinq dernières années, par Proximus ou par toute autre entité du Groupe. Selon la nature de l'avantage, les montants sont présentés sur une base brute ou nette.

Vue d'ensemble de la rémunération du CEO

Les montants indiqués pour 2025 reflètent la rémunération combinée:

- du CEO précédent, Guillaume Boutin, qui a quitté l'entreprise le 15 mai 2025, et
- du nouveau CEO, Stijn Bijmens, qui a rejoint Proximus le 1er septembre 2025.

En conséquence, il existe un vide de 3,5 mois durant lequel aucune rémunération de CEO n'a été versée.

Pour plus de clarté, la rémunération variable à court terme indiquée pour 2025 (c'est-à-dire payée en 2025) est répartie en deux composantes :

1. La rémunération variable à court terme versée au CEO précédent pour son année de performance 2024
2. D'autres éléments de rémunération variable à court terme, dont 93 131 EUR brut versés au CEO précédent pour sa performance pro rata 2025

Dans un souci de transparence, le bonus à l'engagement de 250 000 EUR brut accordé en septembre 2025 à Stijn Bijmens est présenté individuellement. Ce bonus est assorti d'une clause de rétention : si le CEO met fin volontairement à son contrat dans les trois premières années, il doit en rembourser une partie au prorata du nombre d'années complètes restant avant le troisième anniversaire du contrat.

La rémunération variable à long terme indiquée pour 2025 correspond entièrement à une attribution spéciale LTI octroyée à Stijn Bijmens lors de son arrivée chez Proximus. Cette attribution est conforme à son contrat et compense partiellement les incitants à long terme auxquels il a renoncé en quittant son employeur précédent.

La hausse observée dans la rémunération de Guillaume Boutin en 2024 résulte de décisions du Conseil d'administration concernant des ajustements à son package de CEO. Bien que sa rémunération fixe soit restée inchangée, deux composantes supplémentaires ont été introduites :

1. Une rémunération annuelle brute additionnelle de 400 000 EUR (hors indexation) liée à ses responsabilités internationales
2. Une prime exceptionnelle consistant en 75 000 actions Proximus, octroyée en 2024

Le montant reporté pour cette rémunération en actions reflète l'avantage de toute nature imposable, sur lequel le CEO précédent a payé l'impôt des personnes physiques conformément à la législation fiscale belge.

CEO	2021		2022		2023		2024		2025	
Rémunération fixe	€ 512.537	43 %	€ 549.015	42 %	€ 587.226	45 %	€ 1.009.618	45 %	€ 593.342	36 %
Proximus							€ 604.951		€ 438.642	
Global							€ 404.667		€ 154.700	
Rémunération variable à court terme	€ 265.614	22 %	€ 276.019	21 %	€ 301.633	14 %	€ 329.604	15 %	€ 439.575	26 %
Récompensant l'année de performance précédente									€ 346.444	
Autres									€ 93.131	
Prime à l'engagement	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 250.000	15 %
Rémunération unique différée en actions	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 431.250	36 %	€ 0	0 %
Autre rémunération variable à long terme	€ 203.996	17 %	€ 208.073	16 %	€ 229.903	18 %	€ 239.190	11 %	€ 248.852	15 %
Primes d'assurance groupe	€ 69.007	6 %	€ 76.962	6 %	€ 85.470	7 %	€ 89.456	4 %	€ 59.396	4 %
Autres avantages	€ 86.402	7 %	€ 88.660	7 %	€ 87.823	7 %	€ 132.163	6 %	€ 69.638	4 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 1.137.556		€ 1.198.729		€ 1.292.055		€ 2.231.281		€ 1.660.803	
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 1.137.556		€ 1.198.729		€ 1.292.055		€ 2.231.281		€ 1.660.803	

Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant les cotisations sociales patronales et toute autre charge applicable.

Leadership Squad (hors CEO) en un coup d'œil : 2025, une année de transition

L'année 2025 a été une année **de transition et de réorganisation** au sein du Leadership Squad, marquée par plusieurs départs, des responsabilités exercées ad interim et des ajustements de rémunération correspondants.

Évolution dans la composition du Leadership Squad en 2025

- Deux membres ont quitté l'entreprise en 2025:
 - » Anne Sophie Lotgering (fin août 2025)
 - » Antonietta Mastroianni (fin novembre 2025)
- Un membre a démissionné en fin d'année:
 - » Mark Reid (16 décembre 2025)
- Deux membres ont temporairement exercé des responsabilités de CEO ad interim:
 - » CEO ad interim de Proximus SA (Jan Van Acoleyen)
 - » CEO ad interim de Proximus Global (Mark Reid)
- Certaines fonctions vacantes en fin d'année n'avaient pas encore été remplacées.

Composants clés

Composant	Membres du Leadership Squad (autres que le CEO)
Rémunération fixe	L'évolution reflète l'indexation et les ajustements liés aux départs (paiement anticipé des congés payés pour les membres partants).
Rémunération variable à court terme	Payé pour 2024 + pro-rata 2025 pour les deux membres qui sont partis
Paiements exceptionnels	Bonus spéciaux pour les mandats de CEO ad interim

Rémunération variable à long terme	Les LTI pour 2025 ont été significativement impactés par les départs : les LTI attribués en 2025 à trois membres a été annulé selon le règlement du plan suite à leurs démissions.
Pension & autres assurances groupe	Pas de changement : régime à prestations définies + couverture vie & invalidité
Avantages	Diminution due à l'annulation d'avantages spécifiques liés au statut d'exécutif étranger suite au départ d'un membre

Pourquoi 2025 n'est-elle pas représentative ?

L'année 2025 est atypique pour plusieurs raisons:

- Des bonus exceptionnels ont été accordés pour couvrir des responsabilités de leadership exercées ad interim (rôles de CEO)
- Plusieurs départs ont affecté la rémunération variable à court terme (STI), la rémunération variable à long terme (LTI) et les avantages
- L'annulation de certaines attributions LTI a entraîné une baisse mécanique des montants liés à l'intéressement à long terme
- L'absence de remplacements à la fin de l'année a créé des gaps organisationnels temporaires et des structures de coûts exceptionnels

Vue d'ensemble sur 5 ans

Les graphiques ci dessous présentent une vue d'ensemble de la rémunération allouée aux membres du Leadership Squad (hors CEO) au cours des cinq dernières années, par Proximus ou par toute autre entité du Groupe.

Selon la nature de l'avantage, les montants sont présentés sur une base brute ou nette.

Vue d'ensemble de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

L'évolution annuelle de la rémunération des autres membres du Leadership Squad entre 2024 et 2025 est principalement liée au départ de deux membres durant l'année 2025 :

- Anne Sophie Lotgering, partie fin août 2025
- Antonietta Mastroianni, partie fin novembre 2025

Ces postes sont restés vacants à la fin de 2025. Leurs départs ont entraîné le paiement anticipé de certains éléments de rémunération, notamment le pécule de vacances et la rémunération variable à court terme pro rata.

L'augmentation du total de la rémunération fixe reflète également l'indexation (juin 2024 et mars 2025).

Pour plus de clarté, la rémunération variable à court terme présentée pour 2025 est divisée en deux catégories :

1. Rémunération variable à court terme liée à l'année de performance 2024, versée à tous les membres du Leadership Squad
2. Autre rémunération variable à court terme, comprenant les rémunérations variables pro rata versées par anticipation et au niveau cible aux deux membres ayant quitté l'entreprise en 2025, et des bonus spéciaux accordés aux deux membres du Leadership Squad ayant exercé des rôles de CEO ad interim (pour Proximus SA et Proximus Global).

La rémunération variable à long terme communiquée pour 2025 reflète la perte des attributions accordées aux trois membres du Leadership Squad ayant démissionné en cours d'année (Antonietta Mastroianni, Anne Sophie Lotgering et Mark Reid qui a démissionné le 16 décembre 2025). Conformément aux règles du plan, les attributions LTI sont annulées à la date de remise formelle de la démission.

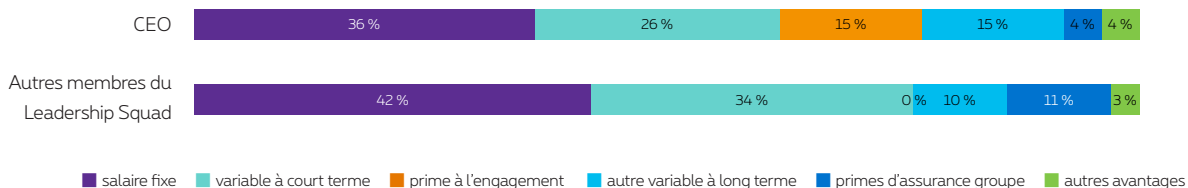
La retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 explique le montant plus élevé rapporté pour les primes d'assurance de groupe en 2023. Ses conditions de retraite spécifiques ont entraîné une contribution additionnelle de l'entreprise à son plan de pension complémentaire.

L'augmentation des « Autres avantages » depuis 2021 est principalement due à des avantages spécifiques liés au statut de dirigeant étranger pour plusieurs membres, et aux avantages liés au recrutement de deux membres du Leadership Squad.

Autres membres du Leadership Squad	2021		2022		2023		2024		2025	
Rémunération fixe	€ 2.534.773	43 %	€ 3.055.941	46 %	€ 3.340.675	43 %	€ 3.368.224	43 %	€ 3.422.873	42 %
Rémunération variable à court terme	€ 1.123.605	19 %	€ 1.402.844	21 %	€ 1.756.326	22 %	€ 2.001.657	25 %	€ 2.774.080	34 %
Récompensant l'année de performance précédente									€ 1.907.123	
Autres									€ 866.957	
Rémunération différée en actions	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
Autre rémunération variable à long terme	€ 1.097.703	19 %	€ 1.154.000	17 %	€ 1.282.784	16 %	€ 1.324.130	17 %	€ 794.395	10 %
Primes d'assurance groupe	€ 657.319	11 %	€ 743.750	11 %	€ 1.101.269	14 %	€ 833.310	10 %	919.977	11 %
Autres avantages	€ 442.935	8 %	€ 329.817	5 %	€ 337.828	4 %	€ 357.327	5 %	274.249	3 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 5.856.335		€ 6.686.352		€ 7.818.882		€ 7.884.648		€ 8.185.574	
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 5.856.335		€ 6.686.352		€ 7.818.882		€ 7.884.648		€ 8.185.574	

Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant les cotisations sociales patronales et toute autre charge applicable.

Importance relative des différents composants de rémunération effectivement alloués en 2025 (avant les cotisations sociales patronales)



Salaires et conditions de travail : comparaisons internes et performance de l'entreprise

Les conditions de travail globales de notre management senior — y compris le CEO et les autres membres du Leadership Squad — sont largement alignées sur celles de l'ensemble des employés de Proximus.

Les différences limitées qui existent entre le Leadership Squad et le reste du personnel reflètent généralement les pratiques du marché ou des situations individuelles. Par exemple, si la couverture d'assurance médicale est identique pour la majorité des employés (y compris les cadres supérieurs), une couverture supplémentaire est accordée aux employés dont le revenu familial imposable se situe sous un certain seuil (par ex. couverture renforcée pour prothèses dentaires, appareils auditifs ou autres prothèses médicales). Une couverture similaire est fournie aux membres du Leadership Squad afin de garantir un package aligné sur le marché.

Lorsque des différences apparaissent, elles sont généralement liées au statut de dirigeant étranger de certains membres du Leadership Squad plutôt qu'à leur rôle ou à leur niveau de fonction.

En matière de rémunération, Proximus veille à assurer un **alignement entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise**, et à maintenir une cohérence entre la politique de rémunération appliquée aux dirigeants et celle appliquée à l'ensemble des autres employés — notamment en appliquant un ratio comparable entre la rémunération variable à court terme cible et la rémunération variable effectivement payée.

Notre philosophie de rémunération soutient la durabilité à long terme, reflète des principes de gestion prudente des risques et renforce les intérêts économiques de long terme des actionnaires. Elle tient également compte de nos responsabilités envers les clients, les actionnaires, la société belge et l'ensemble des parties prenantes, et est appliquée de manière cohérente dans toutes les entités du Groupe.

Proximus s'engage à **reconnaître et récompenser équitablement** la contribution de tous les employés. Nous nous efforçons d'offrir **des salaires et des conditions de travail équitables, neutres du point de vue du genre et cohérents**, quel que soit le niveau ou la fonction. Un Global Rewards Program compétitif et attractif pour l'ensemble du personnel est essentiel pour soutenir le développement de notre entreprise et progresser ensemble vers notre ambition de contribuer à construire la Belgique verte et digitale de demain.

Ratio salarial et évolution de la rémunération

Le ratio salarial comparant les rémunérations les plus élevées et les plus basses au sein de Proximus SA (sur base temps plein) est de 24,4 en 2025. Ce ratio compare la rémunération totale cible du CEO avec le niveau de rémunération² le plus bas de l'entreprise, incluant le salaire de base, les primes, la rémunération variable cible, les assurances groupe, les avantages mais excluant les cotisations sociales patronales.

Compte tenu de la taille et du périmètre de notre organisation — et de la diversité des responsabilités stratégiques — ce ratio reste aligné avec les pratiques du marché.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la **rémunération moyenne**³ (en équivalents temps plein) des employés de Proximus SA (à l'exclusion du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2021 et 2025.

2&3 Les contrats à durée déterminée ont été exclus du périmètre en raison de la difficulté à calculer avec précision le package de rémunération annuelle pour ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats suivent la même politique de rémunération que les contrats à durée indéterminée, représentent une minorité au sein de notre effectif et ne se situent pas dans la tranche salariale la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

Rémunération moyenne des employés de la société et évolution d'une année à l'autre (index compris)

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération moyenne*	€ 87.400	€ 93.471	€ 96.833	€ 100.858	€ 103.703
évolution d'une année à l'autre		+7 %	+4 %	+4 %	+3 %

* La rémunération moyenne est calculée en comparant les coûts salariaux (tels que publiés dans le bilan social — code 1023 — des comptes annuels de Proximus SA pour l'année concernée) avec le nombre d'employés en équivalent temps plein, hors Leadership Squad. Pour 2021–2022, la référence est le FTE de clôture ; pour 2023–2025, la référence est la moyenne FTE sur l'année.

Évolution de la rémunération du CEO

L'évolution d'une année à l'autre (2025 vs 2024) de la rémunération totale cible du CEO montre une **diminution de 31 %**.

Pour 2025, la rémunération utilisée correspond à une projection annualisée (12 mois) du package cible du nouveau CEO, nommé en cours d'année.

La baisse par rapport à 2024 reflète principalement le changement de CEO : le CEO précédent, Guillaume Boutin, bénéficiait depuis 2024 d'une rémunération annuelle additionnelle de 400.000 € brut liée à ses responsabilités internationales — composante qui ne s'applique pas au nouveau CEO.

L'évolution de la rémunération moyenne des employés Proximus est de **+3 %** en 2025.

Autres indicateurs de ratio salarial

- Le ratio salarial comparant la rémunération du CEO à la rémunération moyenne des employés est de 11,6 en 2025. Ce ratio comprend salaire, primes, variable cible, assurances de groupe, avantages et cotisations patronales.
- Le ratio salarial comparant la rémunération du CEO à la rémunération médiane des employés est de 14,6 en 2025. Ce ratio comprend salaire, primes, variable cible, assurances de groupe, avantages, mais exclut les cotisations patronales.

Évolution des ratios salariaux sur les 3 dernières années

Ratio de rémunération	2023	2024	2025
CEO vs la rémunération la plus basse	29,1	36,0	24,4
CEO vs la rémunération moyenne	13,0	17,2	11,6
CEO vs la rémunération médiane	14,9	21,5	14,6

La baisse entre 2024 et 2025 s'explique par la nomination d'un nouveau CEO : le package du CEO précédent incluait, à partir de 2024, une rémunération annuelle additionnelle de 400.000 € bruts pour ses responsabilités internationales.

Performance de l'entreprise

Le tableau ci dessous présente la performance de Proximus entre 2021 et 2025.

Performance de l'entreprise au fil des ans, en ce compris l'évolution d'une année à l'autre

(en million d'EUR)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2025	6.307	-1,9 %	1.883	+1,8 %
2024	6.430	+6,4 %	1.850	+5,3 %
2023	6.042	+2,2 %	1.757	-1,8 %
2022	5.909	+5,9 %	1.786	+0,8 %
2021	5.578		1.772	

Pour plus d'informations financières détaillées, veuillez consulter le **Rapport Financier de Proximus**.

Application de la Politique de rémunération et votes sur les précédents Rapports de rémunération

Application de la Politique de rémunération et dérogations

Proximus applique strictement la Politique de rémunération lorsqu'il s'agit de rémunérer les membres du Conseil d'administration, le CEO et les autres membres du Leadership Squad. Cette Politique de rémunération a été approuvée pour la première fois par l'Assemblée générale des actionnaires le 21 avril 2021, avec de légères adaptations introduites en 2023 et 2024.

La version adaptée de la Politique de rémunération soumise à l'Assemblée générale du 14 avril 2025 n'a pas été approuvée. Par conséquent, la version précédente — disponible sur le site institutionnel de Proximus ([Politique de rémunération | Groupe Proximus](#)) — reste d'application.

Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut déroger temporairement à un ou plusieurs éléments de la Politique de rémunération, sur la base d'une proposition du Comité de Nomination et de Rémunération.

Ces dérogations ne peuvent être envisagées que lorsqu'elles sont strictement nécessaires pour préserver les intérêts à long terme et la durabilité de Proximus dans son ensemble.

Toute décision de déroger doit suivre la procédure formelle décrite dans la Politique de rémunération.

Toutes les dérogations sont divulguées :

- lors de la première Assemblée générale suivant la décision, et
- dans le Rapport de rémunération de l'année concernée.

Votes des actionnaires sur les précédentes Politique et Rapport de rémunération

La nouvelle Politique de rémunération — définissant les principes applicables à la rémunération du Conseil d'administration et du Leadership Squad — a été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 14 avril 2025, mais n'a pas été approuvée. Les principaux actionnaires (représentant 77 %) se sont abstenus.

Le Rapport de rémunération 2024, présenté à la même Assemblée générale, n'a pas non plus été approuvé, enregistrant le même taux d'abstention (77 %).

Dialogue avec les actionnaires suite au vote d'abstention de 2025

À la suite de l'abstention d'une part importante de nos actionnaires lors de l'Assemblée générale du 14 avril 2025, Proximus a renforcé son dialogue avec les investisseurs et autres parties prenantes afin de mieux comprendre leurs attentes en matière de rémunération. Dans les mois qui ont suivi, nous avons pris contact de manière proactive avec les principaux actionnaires et avec les agences de conseil en vote pour recueillir leurs commentaires, clarifier leurs attentes et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Ces échanges ont confirmé l'importance de **la clarté, de la stabilité et de la prévisibilité** dans notre cadre de rémunération, ainsi que la nécessité d'assurer un plein alignement avec les pratiques du marché et avec les intérêts de long terme de toutes les parties prenantes. Leurs contributions ont été soigneusement prises en compte dans la préparation de la Politique de rémunération révisée qui sera soumise à l'Assemblée générale du 15 avril 2026. Cette nouvelle version sera largement similaire à celle de 2021, reflétant notre volonté de rétablir l'alignement et la clarté suite au retour des actionnaires.

Proximus demeure résolument engagé dans un **dialogue ouvert, constructif et transparent** avec ses actionnaires. Leur soutien, leurs perspectives et leur confiance sont essentiels pour renforcer nos pratiques de gouvernance et garantir que notre cadre de rémunération continue d'évoluer de manière responsable et durable.

Cadre réglementaire

Réglementation télécom

Réglementation du câble et du haut débit

La décision des régulateurs belges du 29 juin 2018 sur l'analyse du marché du haut débit et de la télévision a fixé la réglementation du réseau fibre FTTH et cuivre xDSL de Proximus et des réseaux câblés. En termes de tarification, les régulateurs ont imposé un modèle de "fair pricing" (tarification équitable) pour les frais de location mensuels FTTH.

Concernant la tarification de gros de la fibre de Proximus, l'IBPT a conclu le 9 mars 2021 que les prix de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès de gros à son réseau fibre sont "équitablement" et conformes à sa réglementation adoptée en 2018. Il s'agit des prix d'accès payés par les autres opérateurs pour l'utilisation du réseau FTTH (Fiber-to-the-Home) de Proximus.

Le cadre réglementaire européen impose aux régulateurs l'obligation d'analyser régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex-ante. Les évolutions techniques et concurrentielles ainsi que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être prises en considération.

Le 10 octobre 2023, l'IBPT a publié une communication annonçant le report de la procédure d'analyse en cours pour tenir compte d'éventuels nouveaux accords de collaboration sur le déploiement de réseaux FTTH.

Collaborations en matière de déploiement de réseaux

Dans sa communication du 15 mai 2024, l'IBPT a déclaré avoir été informé par certains opérateurs du lancement de négociations en vue d'une collaboration pour le déploiement de la fibre. Il s'engageait par ailleurs à évaluer régulièrement l'avancement de ces négociations et à reporter la consultation sur son projet d'analyse de marché pour pouvoir tenir compte de ces développements. Le 26 juillet 2024, l'Autorité belge de la concurrence (ABC) a annoncé avoir ouvert une instruction sur un projet d'accord de collaboration pour le déploiement de réseaux fibre en Flandre. L'analyse de marché devrait être reportée jusqu'au résultat de cette instruction.

Le 15 octobre 2025, l'Autorité belge de la concurrence, soutenue par l'IBPT, a lancé son test de marché, ouvert à la consultation publique jusqu'au 21 novembre 2025. Durant cette période, les parties prenantes et les acteurs du marché ont pu formuler leurs observations sur les engagements proposés par Proximus, Fiberklaar, Telenet et Wyre concernant le déploiement commun de la fibre en Flandre.

À l'issue de cette consultation, l'ABC examinera l'ensemble des commentaires reçus et pourra rendre les engagements contraignants s'ils sont jugés suffisants pour répondre aux préoccupations de concurrence identifiées au cours de l'enquête.

En cas d'approbation réglementaire, les accords de collaboration seront officiellement signés et le déploiement conjoint pourra commencer. D'ici là, les opérateurs poursuivront leurs activités de déploiement de la fibre de manière indépendante.

Le 25 juillet 2025, Proximus et Orange Belgium ont annoncé avoir signé un protocole d'accord visant à étendre conjointement le déploiement de la fibre et l'accès au réseau gigabit dans les zones moins densément peuplées de Wallonie. L'objectif consiste à couvrir environ 70 % des foyers et entreprises en fibre (FTTH) et de déployer un réseau hybride fibre et coaxial (HFC - Hybrid Fiber Coaxial) dans les zones les plus reculées. Cette collaboration vise à accélérer la digitalisation, limiter les travaux publics et rentabiliser les investissements.

Les modalités de mise en œuvre de ce protocole d'accord seront d'abord discutées avec l'Autorité belge de la concurrence. Le 31 juillet 2025, l'ABC a annoncé l'ouverture d'une enquête d'office sur le projet de collaboration.

Spectre radioélectrique

Belgique

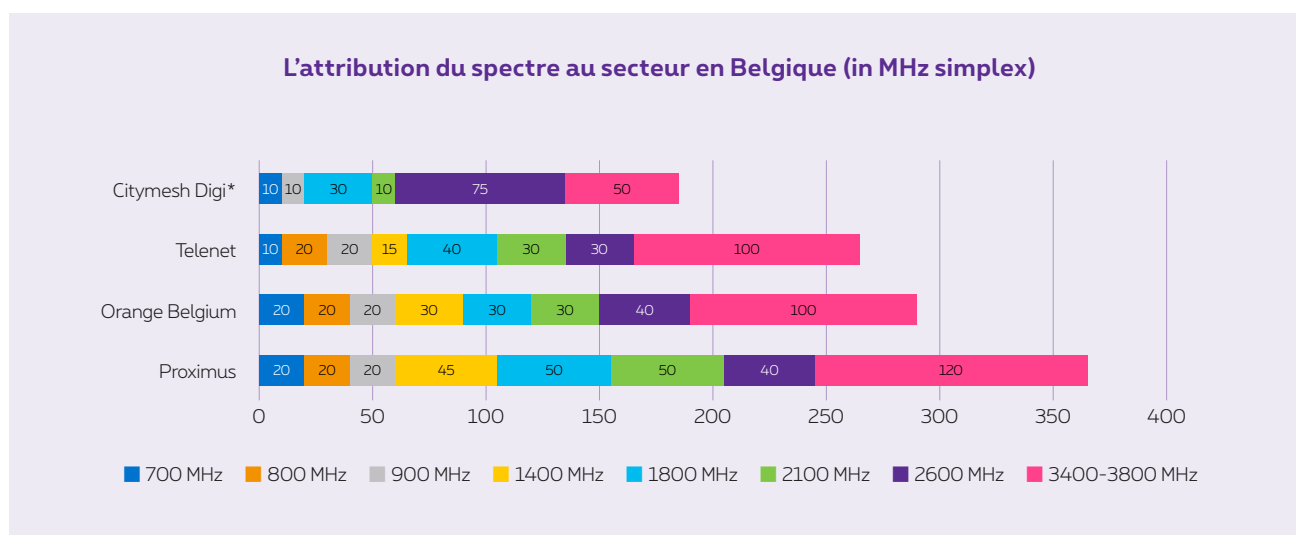
Proximus a acquis une quantité de spectre suffisante pour garantir une excellente qualité de réseau pour les années à venir et continuer à offrir à ses clients la meilleure expérience possible.

Au total, Proximus possède actuellement 365 MHz répartis sur toutes les bandes de fréquences mises à disposition pour les services de télécommunications mobiles en Belgique. Ce total comprend également le bloc de 20 MHz cédé par NRB à Proximus en mai 2024.

La plupart de ces licences mobiles sont valables jusqu'en 2040 ou plus, ce qui garantit une longue période de stabilité.

Bandes de fréquences	Date de début	Date de fin
700 MHz	01/09/2022	31/08/2042
800 MHz	30/11/2013	29/11/2033
900 MHz	01/01/2023	31/12/2042
1400 MHz	01/07/2023	30/06/2043
1800 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2100 MHz	01/01/2023	31/12/2042
2600 MHz	01/07/2012	30/06/2032
3600 MHz	01/09/2022	06/05/2040

Aperçu de l'attribution du spectre au secteur en Belgique :



* Citymesh Mobile SA est l'entité juridique créée conjointement par Citymesh SA et DIGI en vue de l'acquisition de spectre lors de la vente aux enchères du spectre multibande en 2022.

Dans le cadre de ces enchères, les deux opérateurs ont ainsi acquis des fréquences dans les bandes 700 MHz, 900 MHz, 1800 MHz, 2100 MHz et 3600 MHz.

En 2023, Citymesh SA a également transféré à Citymesh Mobile SA 2x15 MHz dans la bande 2600 MHz déjà en sa possession.

Tous ces droits de spectre sont à présent loués par Citymesh Mobile SA à Digi Communications Belgium (décision de l'IBPT du 03/06/2025).

Citymesh Air possédait des fréquences dans la bande 2600 MHz (45 MHz en TDD). Ce spectre est désormais loué lui aussi à Digi Communications Belgium (décision de l'IBPT du 24/09/2025). Ces droits ont été prolongés jusqu'au 30/06/2032 sur décision de l'IBPT du 07/01/2025.

Les droits de spectre dans la bande 3600 MHz (20 MHz) anciennement détenus par Citymesh Safety Drones et Citymesh Integrator ont expiré le 06/05/2025.

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.

Par ailleurs, les frais d'itinérance de gros (les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients utilisent d'autres réseaux en itinérance dans l'Union européenne) sont plafonnés à 2 EUR par Gigabyte (GB) depuis 2022, diminuant ensuite progressivement jusqu'à 1 EUR en 2027. De plus, les plafonds des prix de gros pour la voix et les SMS ont été réduits en deux étapes, en 2022 et 2025, dans le cadre d'un ajustement progressif. Chargée de réviser le règlement, la Commission a publié son premier rapport le 25 juin 2025. Le second est attendu pour le 30 juin 2027.

EUR hors TVA	2023	2024	2025	2026	2027-2032
Appel vocal/min	0,022	0,022	0,019	0,019	0,019
SMS	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Données/GB	1,8	1,55	1,3	1,1	1

Tarifs susceptibles de modification suivant les examens de la Commission.

Couverture et qualité des réseaux mobiles et fixes

Dans son projet de portail de données, l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture des réseaux mobiles et fixes en Belgique ainsi que sur la qualité de l'expérience utilisateur sur les réseaux mobiles.

Le portail de données permet de vérifier la couverture 4G et 5G de chacun des trois opérateurs mobiles (Proximus, Telenet/Base et Orange) individuellement sur la carte de la Belgique. Il montre différents niveaux de couverture (très bon/deep indoor, bon/indoor, satisfaisant/outdoor). Pour la 4G, Proximus possède la couverture de population la plus élevée pour tous les niveaux de couverture. Pour la 5G, Proximus possède la couverture de population la plus élevée pour le niveau de couverture très bon/deep indoor et se place en deuxième position pour les autres niveaux. L'IBPT prépare une mise à jour du portail pour début 2026.

Début 2024, l'IBPT a publié une étude intitulée "Tests sur routes et dans les trains", comparant la qualité de l'expérience utilisateur mobile offerte par les trois opérateurs mobiles sur la base de tests menés en septembre 2023. Cette étude souligne que sur la base de comparaisons internationales, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité pour les utilisateurs disposant d'un téléphone mobile 5G.

Ainsi, les tests sur routes pour les appels mobiles affichent une qualité très élevée pour tous les opérateurs. Proximus se révèle néanmoins la plus rapide en termes de temps d'établissement des appels, avec un temps de démarrage moyen de 2,4 secondes.

Les tests sur routes pour les données mobiles révèlent en revanche des écarts importants entre les opérateurs. La vitesse de téléchargement sur le réseau 4G de Proximus atteint en moyenne 84,9 Mbps, soit une vitesse 25 à 50 % plus élevée que sur les autres réseaux mobiles. Concernant la vitesse de téléchargement 5G, l'écart se creuse encore : avec une moyenne de 136,8 Mbps, le réseau Proximus est 45 à 50 % plus rapide que celui de ses concurrents. La vitesse d'envoi sur le réseau 4G est également la plus élevée chez Proximus, avec une moyenne de 24,5 Mbps. En 5G, Proximus arrive en deuxième position avec une moyenne de 28,5 Mbps. Ces excellents résultats se traduisent également dans l'expérience réelle de l'utilisateur. À titre d'exemple, Proximus est en moyenne l'opérateur le plus rapide pour le téléchargement d'un fichier de 10 MB, l'ouverture d'une page web et le lancement d'une vidéo sur YouTube. L'IBPT prépare une mise à jour pour début 2026.

Le portail de données de l'IBPT indique aussi les pourcentages de couverture agrégés du haut débit fixe pour tous les principaux opérateurs de ligne fixe en fonction des différentes vitesses de téléchargement de 1 à 8.500 Mbps. L'outil en ligne publie des cartes de couverture permettant aux utilisateurs de zoomer et de visualiser les technologies en place ainsi que les vitesses de téléchargement et d'envoi disponibles à une adresse individuelle. L'IBPT met à jour la couverture deux fois par an.

Neutralité de l'internet

Le 27 juin 2025, l'IBPT a publié son rapport concernant le contrôle de la neutralité de l'internet en Belgique, couvrant la période du 1er mai 2024 au 30 avril 2025. Dans son neuvième rapport annuel, l'IBPT confirme une nouvelle fois qu'à ce jour, il n'y a pas de raisons majeures de s'inquiéter en Belgique concernant la neutralité de l'internet.

Service universel – tarifs sociaux

Proximus a mis en œuvre le nouveau régime de tarifs sociaux entré en vigueur le 1er mars 2024. La loi fournissant une base légale pour le nouveau régime de tarifs sociaux a été adoptée par le Parlement le 8 juillet 2023. Le modèle basé sur des réductions fixes sur tous les plans tarifaires a été remplacé par un plan internet de base (30 Mbps/4 Mbps, 150 GB) disponible pour les clients éligibles à un prix maximum de 19 EUR/mois, avec une option permettant au client social de bénéficier d'un forfait incluant la TV à un prix maximum de 40 EUR/mois. Les conditions d'éligibilité ont été alignées sur celles applicables au secteur de l'énergie, entraînant une augmentation du nombre de ménages éligibles.

Le système est obligatoire pour les opérateurs qui disposent de leur propre réseau haut débit et réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions EUR. Proximus est donc obligée d'offrir ce plan internet de base aux nouveaux abonnés sociaux. Le système actuel reste applicable aux utilisateurs existants, à moins qu'ils ne changent d'opérateur ou demandent à bénéficier du nouveau système (droits acquis).

Les données actuelles indiquent un intérêt limité parmi les bénéficiaires éligibles. En réponse, le cabinet de la ministre de la Numérisation, Vanessa Matz, propose de remédier à cette situation en améliorant l'offre Internet sociale afin d'inclure un volume de données mensuel illimité (remplaçant le plafond actuel de 150 Go), en augmentant les vitesses à 100 Mbps (contre 30 Mbps actuellement) et en offrant l'installation gratuite. Le 20 octobre, le SPF Économie a lancé une consultation concernant ces spécifications révisées pour le forfait Internet social.

Cette initiative n'est pas prévue dans l'accord gouvernemental et le SPF n'a procédé à aucun examen juridique à cet égard. Proximus et d'autres fournisseurs du plan Internet social préconisent le maintien des spécifications existantes (plan Internet de base) entrées en vigueur le 1er mars 2024.

Directive vie privée et communications électroniques (ePrivacy)

La directive concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques (directive 2002/58/CE), également connue sous le nom de "directive vie privée et communications électroniques", est un élément clé de la législation européenne visant à garantir la protection de la vie privée et la confidentialité des communications électroniques. Elle complète le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en se concentrant spécifiquement sur le secteur des communications électroniques.

Les activités de Proximus relèvent du champ d'application de la directive vie privée et communications électroniques, qui a été (en grande partie) transposée dans la loi belge relative aux communications électroniques (13/06/2005). La directive vie privée et communications électroniques impose des obligations en matière de sécurité des réseaux, de protection des consommateurs, de transparence à l'égard des abonnés aux services de télécommunications, de notification des violations de données. Elle protège aussi strictement la confidentialité des communications et limite le traitement des données de trafic et de localisation.

Réglementation sur les données

Digital Services Act

En vigueur depuis le 17 février 2024, la législation de l'Union européenne sur les services numériques (DSA) a pour principal objectif de supprimer les contenus illégaux et pratiques préjudiciables. Elle couvre une série de services intermédiaires en ligne, notamment les fournisseurs d'accès à internet, les sociétés d'hébergement, les grands moteurs de recherche et les places de marché en ligne. Les très

grands fournisseurs doivent également faire face à des exigences réglementaires supplémentaires. L'essentiel des nouvelles obligations concerne les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les places de marché et les App Stores.

En vertu du DSA, Proximus, en tant que fournisseur de services internet, conserve l'exemption de responsabilité de longue date pour les informations transmises, à condition qu'elle se limite à transmettre les informations à l'utilisateur via son réseau. Ce principe est connu sous le nom de "simple transport". Dans le cadre du DSA, Proximus est uniquement soumise aux obligations suivantes : répondre aux services de l'ordre à cet égard, disposer d'un point de contact clair pour les plaintes ainsi que d'un système de traitement des plaintes (décrit dans les Conditions générales) et publier des rapports chaque année.

Directive NIS 2

La directive européenne NIS 2 vise à renforcer la cyber-résilience des services essentiels fournis au sein de l'Union européenne. La loi belge transposant cette directive est entrée en vigueur le 18 octobre 2024.

La NIS 2 renforce les mesures de gestion des risques de cybersécurité à mettre en place par les entités, ainsi que l'obligation de notifier les incidents majeurs. Elle encourage le partage d'informations sur les incidents et risques de cybersécurité entre les entités concernées et les CSIRT nationaux. La NIS 2 s'applique à Proximus en tant que fournisseur d'infrastructure digitale, notamment en tant que fournisseur de réseaux et services publics de communications électroniques. Pour plus d'informations, voir la rubrique "[Consommateurs et utilisateurs finaux](#)" du Rapport de durabilité.

Data Act

Le Data Act est un règlement européen destiné à renforcer l'économie des données en rendant les données (à caractère non personnel) plus accessibles et utilisables. Il vise à favoriser la concurrence sur le marché des données, à encourager l'innovation fondée sur les données et à accroître la disponibilité des données dans différents secteurs. Le Data Act est entré en vigueur le 12 septembre 2025.

En tant que fournisseur de services télécoms et digitaux, Proximus pourrait être impactée par le Data Act en raison d'obligations liées au partage de données pour les produits connectés (par exemple l'IoT), à l'accès aux données par le secteur public et au changement de fournisseur de services cloud.

Proximus pourrait également tirer parti du Data Act pour développer des services après-vente compétitifs et enrichir ses offres existantes avec des données autorisées par l'utilisateur, tout en restant dans les limites de la loi, notamment l'interdiction de créer des produits concurrents et l'obligation de respecter le RGPD et la directive vie privée et communications électroniques.

RGPD

Le RGPD est un règlement européen complet visant à protéger les droits fondamentaux des personnes en matière de protection des données, à promouvoir un partage sécurisé des données et à renforcer le marché intérieur. Il s'applique aux organisations établies dans l'UE (indépendamment de l'endroit où les données sont traitées) ainsi qu'aux entreprises établies en dehors de l'UE qui proposent des biens/services à des individus situés dans l'UE ou surveillant leur comportement, indépendamment de leur nationalité ou de leur lieu de résidence.

Le non-respect du RGPD peut entraîner des amendes et des restrictions significatives. En tant qu'opérateurs télécoms belges, Proximus et ses filiales établies dans l'UE sont soumises au RGPD. Ses entités établies en dehors de l'UE peuvent également être impactées si elles relèvent du champ d'application extraterritorial du règlement. La conformité RGPD impose une documentation approfondie et des mesures appropriées, d'autant plus que l'interaction avec la directive vie privée et communications électroniques rend la navigation dans ce cadre réglementaire complexe encore plus exigeante pour un opérateur télécom.

DPDP (Inde)

Adoptée en 2023 (mais non encore applicable dans l'attente de la publication de règles spécifiques et de la mise en place opérationnelle du Data Protection Board of India), la loi indienne sur la protection des données à caractère personnel (Digital Personal

Data Protection Act – DPDP) vise à établir un cadre global pour la protection des données à caractère personnel et de la vie privée en Inde.

Bien que comparable au Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE, cette loi comporte des spécificités propres au contexte juridique et économique indien, notamment la désignation de "fiduciaires de données significatifs" (responsables du traitement) et une structure simplifiée des bases juridiques du traitement, essentiellement fondée sur le consentement.

Les entités du Groupe Proximus établies en Inde et/ou traitant des données à caractère personnel de résidents indiens situés en dehors de l'Inde sont tenues de se conformer à cette législation lorsqu'elles agissent en qualité de fiduciaires de données (responsables du traitement).

CCPA (Californie)

Le California Consumer Privacy Act (CCPA), en vigueur depuis 2020, octroie aux résidents californiens un contrôle renforcé sur leurs données personnelles et impose aux entreprises des obligations en matière de collecte, d'utilisation, de vente et de partage de ces données. Il a été amendé par le California Privacy Rights Act (CPRA), entré en vigueur en 2023, qui renforce encore les droits des consommateurs, institue la California Privacy Protection Agency (CPPA) en tant qu'organe de réglementation dédié à la protection de la vie privée et introduit de nouveaux mécanismes de contrôle.

À compter du 1er janvier 2026, le CPRA obligera les entreprises qui traitent des données à caractère personnel présentant un "risque significatif" pour les consommateurs, à mener des analyses formelles des risques en matière de vie privée et à renforcer la transparence en cas d'utilisation d'appareils connectés et d'apps mobiles.

Les entités du Groupe Proximus établies en Californie et/ou traitant des données de résidents californiens sont soumises aux obligations du CPRA, pour autant qu'elles atteignent les seuils prévus par la loi.

Règlement sur l'intelligence artificielle

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle vise à créer un cadre juridique harmonisé pour le développement, le déploiement et l'utilisation des systèmes d'intelligence artificielle (IA) dans l'UE. Ce règlement s'inscrit dans une stratégie plus large de l'UE en vue de promouvoir une IA digne de confiance, de trouver un équilibre entre innovation et sécurité et d'établir une référence mondiale pour la gouvernance de l'IA.

Le Règlement sur l'intelligence artificielle classe les systèmes d'IA selon différents niveaux de risque et impose des obligations réglementaires en fonction de cette classification. Ces obligations seront introduites progressivement en 2025-2026, la majorité d'entre elles devant initialement prendre effet en août 2026. Il est important de noter que le règlement sur l'IA s'inscrit dans une initiative plus large de simplification lancée par la Commission européenne dans le cadre du paquet législatif "Omnibus numérique". Sous l'effet de la pression croissante des parties prenantes et en raison de l'absence actuelle de normes et de lignes directrices finalisées, un allongement du calendrier de mise en œuvre pourrait être accordé.

Le Règlement sur l'IA aura un impact direct sur Proximus. Proximus développe en effet des systèmes basés sur l'IA et intègre de plus en plus l'IA dans ses opérations, ses services et ses stratégies d'engagement client. Plusieurs domaines d'activités pourraient devoir être adaptés en réponse au nouveau règlement.

Réglementation sur la publication d'informations en matière de durabilité

CSRD

La directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises ("directive CSRD") est une directive de l'UE qui impose aux entreprises de l'UE de communiquer des informations sur leurs impacts environnementaux et sociaux ainsi que sur leurs actions dans les domaines environnemental, social et de gouvernance (ESG). Son but est de normaliser les rapports non financiers en améliorant la cohérence, la comparabilité et la qualité des données publiées.

La directive CSRD exige des entreprises qu'elles publient des informations complètes et détaillées sur les questions de développement durable, y compris les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ces informations comprennent des données détaillées relatives à la stratégie de développement durable de l'entreprise, ses objectifs, ses progrès, ses produits, ses services, ses relations d'affaires et ses programmes d'incitation.

Dans le cadre de la directive CSRD, le Groupe Proximus a l'obligation d'établir un rapport conformément aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS) et de publier des données pour l'exercice 2025.

Pour plus d'informations, voir la rubrique "[Informations générales](#)" du Rapport de durabilité.

Rapport de durabilité

Informations générales	83
Informations environnementales	107
Informations sociales	143
Informations en matière de gouvernance	195



Informations générales

Cette section décrit la manière dont Proximus prépare ses données relatives à la durabilité, y compris le périmètre de consolidation et des informations sur les chaînes de valeur en amont et en aval. Elle présente également notre structure de gouvernance en matière de durabilité. Certaines informations exigées dans cette section sont incorporées par référence.

Base de préparation

Notre processus de reporting garantit la publication de données de durabilité équilibrées, comparables, précises, fiables et conformes aux exigences de la Directive CSRD (Directive 2022/2464 sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises). La structure du rapport annuel intégré du Groupe Proximus a été élaborée conformément aux normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) (Règlement délégué 2023/2772).

Périmètre de reporting de durabilité

Les déclarations reprises dans cette section ainsi que l'index ESRS s'appliquent à l'ensemble des entités du 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. Le périmètre du rapport de durabilité consolidé est identique à celui des états financiers consolidés.

Filiales de Proximus

En raison de notre expansion internationale en 2024, nous travaillons à l'intégration de nos activités et mettons en place des procédures pour identifier, collecter et traiter les données dans le cadre du reporting de durabilité. Nous prévoyons d'harmoniser nos pratiques internes en matière de reporting dans les prochaines années.

Groupe Proximus	Proximus – segment domestique	Proximus Global
Belgacom International Carrier Services SA (BICS)	ClearMedia SA	Belgacom International Carrier Services SA (BICS)
ClearMedia SA	Codit Group	Proximus Global SA
Codit Group	Proximus Real Estate SA	Route Mobile Ltd.
Proximus Real Estate SA	Davinsi Labs NV	Telesign Holdings Inc.
Davinsi Labs NV	Fiberklaar BV	
Fiberklaar BV	Mobile Vikings NV	
Mobile Vikings NV	Proximus Ada	
Proximus Ada	Proximus Luxembourg SA	
Proximus Global SA	Proximus Media House (PMH)	
Proximus Luxembourg SA	Proximus NXT Nederland BV	
Proximus Media House (PMH) SA	Proximus NXT IT SA	
Proximus NXT Nederland BV	Proximus Service Private Ltd.	
Proximus NXT IT SA	Proximus SA	
Proximus Service Private Ltd.	Proximus Ltd. Belgrade	
Proximus SA	Umbrio BV	
Proximus Ltd. Belgrade		
Route Mobile Ltd.		
Telesign Holdings Inc.		
Umbrio BV		

En 2025, le périmètre de reporting de durabilité a été adapté afin de refléter l'évolution de la structure du Groupe :

- Be-Mobile NV a été cédée en septembre 2025 et a été exclue du périmètre à compter du 1er janvier 2025 pour des raisons de matérialité ;
- Constituée en septembre 2025, Proximus Services Private Ltd. sera intégrée au périmètre de reporting à partir du cycle de reporting 2026, sa contribution actuelle ayant été jugée non matérielle ;
- Doktr BV a acquis le statut de coentreprise en octobre 2025. Pour des raisons de matérialité, elle a été exclue du périmètre de reporting de durabilité ¹ ;
- Proximus Global SA est devenue matérielle en 2025 et a été intégrée au périmètre de reporting de durabilité ;
- ConnectImmo est devenue Proximus Real Estate SA.

En raison de la sensibilité de certaines informations, Proximus a choisi de ne pas publier de détails relatifs à la propriété intellectuelle et au savoir-faire commercial ou technique dans son rapport de durabilité. Le présent rapport ne contient aucune information en lien avec des développements à venir ou des dossiers en cours de négociation.

Sauf mention contraire, les indicateurs mentionnés dans le rapport de durabilité n'ont fait l'objet d'aucune validation par un organisme externe autre que le prestataire ayant effectué la mission d'assurance limitée dans le cadre des exigences d'assurance CSRD.

Informations sur la chaîne de valeur

Pour chaque enjeu matériel, nous avons indiqué si les informations publiées s'appliquent à la chaîne de valeur de Proximus ou à nos propres activités. Ces informations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des IRO. Le reporting sur nos chaînes de valeur en amont et en aval a posé certains défis, car nous ne sommes pas toujours en contact direct avec l'ensemble de nos fournisseurs. Toutefois, aucune information matérielle n'a été omise.

Changements historiques

Le présent rapport a été préparé conformément aux exigences de la CSRD. Les changements par rapport au reporting précédent sont expliqués dans la sous-section "Performance" de chaque section consacrée à un enjeu matériel.

Informations liées à des circonstances spécifiques

Horizon temporel

Toutes les données présentées dans ce rapport couvrent la même période que notre exercice financier, qui se clôture au 31 décembre.

Sauf mention contraire, le Groupe Proximus applique les intervalles de temps suivants pour la fin de la période de reporting :

- Horizon temporel à court terme : durant l'exercice financier actuel, tel que défini dans les états financiers consolidés.
- Horizon temporel à moyen terme : jusqu'à cinq ans à partir de la fin de la période de reporting.
- Horizon temporel à long terme : au-delà de cinq ans. Pour les impacts ou actions prévus au-delà de cette période, une ventilation supplémentaire est fournie dans les sections correspondantes.

Estimations

Le cas échéant, des estimations ont été réalisées et nous avons identifié les métriques soumises à un niveau élevé d'incertitude de mesure. Celles-ci sont présentées dans la sous-section "Performance" de chaque enjeu matériel. Dans ces sous-sections, nous indiquons également les hypothèses, estimations et jugements appliqués.

Des informations complémentaires sur les méthodologies et hypothèses utilisées y sont également fournies.

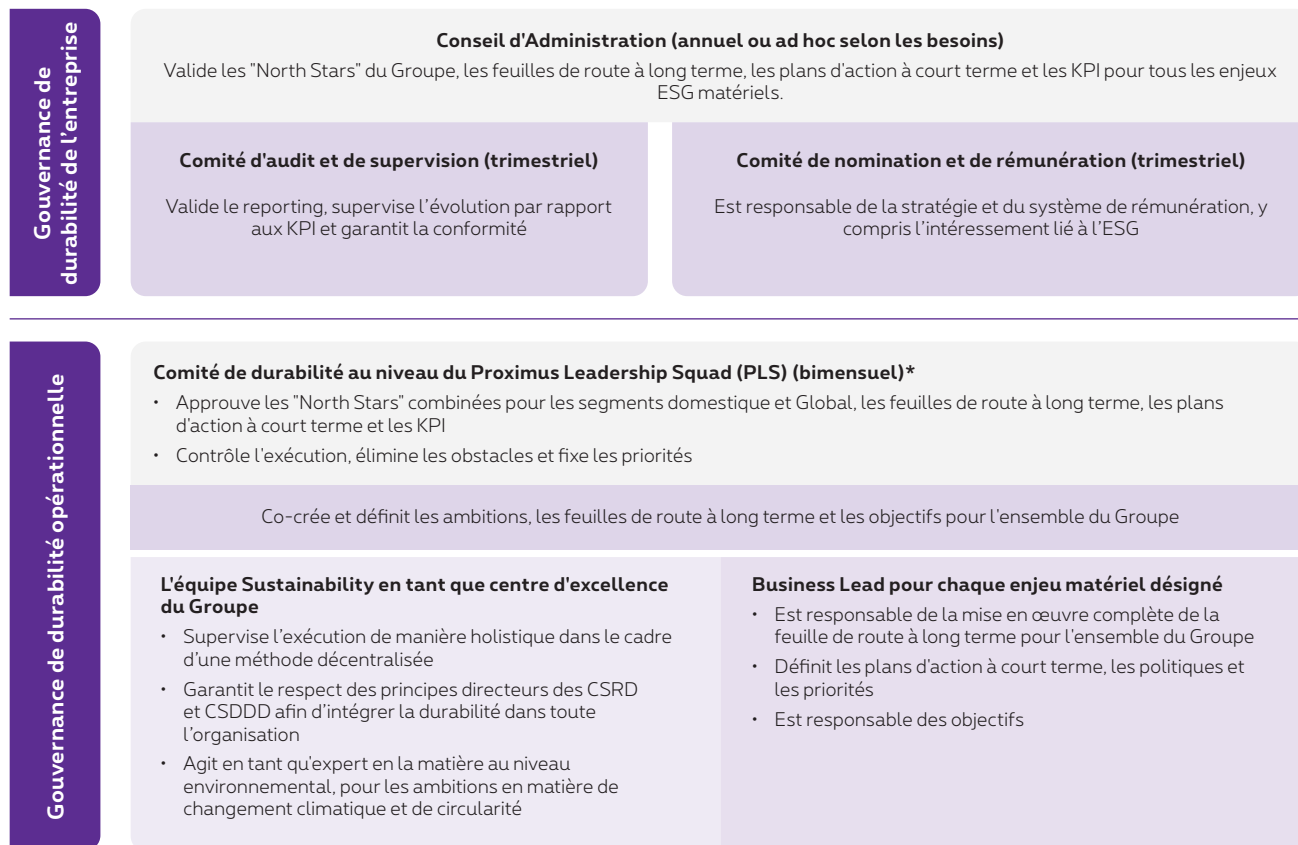
1 À l'exception du changement climatique – scope 3, qui inclut les émissions de nos coentreprises. Pour plus d'informations sur nos méthodes comptables, voir la sous-section "Performance" du chapitre consacré au changement climatique.

Incorporation par référence

Un tableau complet des obligations d'information et des points de données spécifiques (le cas échéant) figure dans l'index ESRS, dans les annexes au rapport de durabilité.

Gouvernance de durabilité

Structure, rôles et responsabilités



* Le cas échéant, invitation des CEO internationaux et des SPOC Sustainability

Gouvernance de durabilité de l'entreprise

Conseil d'Administration

Les sujets de durabilité sont discutés au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort de la supervision de l'ensemble des IRO et joue un rôle crucial dans la validation des objectifs de durabilité du Groupe Proximus, des feuilles de route à long terme, des plans d'action à court terme et des KPI pour tous les enjeux ESG matériels.

En 2025, les membres du Conseil d'Administration ont été interrogés dans le cadre de l'analyse de double matérialité (ADM). Ils ont ensuite examiné et validé les résultats.

Le Conseil d'Administration est informé des réalisations tous les deux mois via le rapport d'activités du CEO. Le Conseil analyse également les progrès réalisés chaque trimestre dans le cadre de l'évaluation stratégique.

Rôle des Comités du Conseil d'Administration

Lors de ses réunions trimestrielles, le **Comité d'audit et de supervision** valide les rapports ESG, surveille et contrôle l'évolution des KPI et veille au respect de la conformité. Il gère également les risques de durabilité, y compris les risques climatiques, dans le cadre de sa surveillance générale de la gestion des risques.

Lors de ses réunions trimestrielles, le **Comité de nomination et de rémunération** supervise les politiques de rémunération du Groupe, y compris les critères ESG, et veille à leur conformité par rapport aux objectifs de durabilité.

Gouvernance de durabilité opérationnelle

Comité de durabilité

Le Comité de durabilité du Proximus Leadership Squad se réunit tous les deux mois. Il peut inclure des CEO des filiales internationales. Ce comité est chargé d'approuver les ambitions domestiques et internationales du Groupe Proximus, les feuilles de route à long terme, les plans d'action à court terme, les objectifs de durabilité et les KPI. Il assure le suivi de l'exécution, fixe les priorités et supervise et contrôle la mise en œuvre de la stratégie de durabilité.

L'équipe Sustainability, centre d'excellence du Groupe

L'équipe Sustainability fait office de centre d'excellence du Groupe Proximus pour tous les enjeux matériels. Elle s'appuie pour ce faire sur son expertise dans des domaines tels que le changement climatique, la finance durable et le reporting de durabilité. L'équipe définit les ambitions globales du Groupe en matière de durabilité à long terme, ainsi que sa stratégie et ses objectifs.

Chaque enjeu matériel est confié à un Business Lead chargé de traduire l'ambition et la stratégie en feuilles de route et plans d'action à court terme. Le Business Lead est également responsable de l'exécution et de la priorisation de ces derniers, depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre. L'équipe Sustainability supervise l'exécution dans le cadre de ce modèle décentralisé et met son expertise à disposition dans les différents domaines. Elle pilote en particulier les feuilles de route de décarbonation ainsi que les initiatives d'économie circulaire. Elle veille également à l'intégration totale des principes de la CSRD et de la création de valeur durable dans les activités et processus décisionnels du Groupe Proximus.

Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale du Groupe Proximus implique diverses parties prenantes et ressources afin de traiter les questions environnementales, la circularité et le changement climatique. Les principales parties prenantes sont l'équipe Sustainability, le département Group Prevention and Protection, le département d'Audit interne et des organisations externes (telles que Bebat, Valipac, etc.).

Ce système repose sur des procédures, des lignes directrices et des campagnes mises en œuvre pour répondre aux préoccupations environnementales. Il englobe notamment les activités suivantes :

- plan de prévention des déchets d'emballage ;
- mesures antipollution ;
- politiques environnementales à jour ;
- gestion des plaintes en matière d'environnement ;
- plans de mobilité visant à réduire les déplacements en voiture.

La communication s'effectue par le biais de nouvelles sur l'intranet, de boîtes à outils et de rapports internes. D'autres efforts sont encore déployés, comme la réalisation d'études de bruit et de sol, la création de formations en ligne et de boîtes à outils sur le tri des déchets et les questions relatives aux PFAS.

Diligence raisonnable en matière de durabilité

Le Groupe Proximus s'engage à amplifier son impact positif à travers ses activités et tout au long de sa chaîne de valeur en amont et en aval. Bien qu'un processus complet de diligence raisonnable pour traiter l'ensemble des enjeux ESG soit toujours en cours de

formalisation, les activités décrites dans le présent rapport annuel intégré sont d'ores et déjà liées aux éléments essentiels de la diligence raisonnable :

Éléments essentiels de la diligence raisonnable	Partie du rapport annuel
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	"Gouvernance de durabilité" et "Conduite d'entreprise"
Collaborer avec les parties prenantes concernées	"Intérêts et points de vue des parties prenantes"
Identifier et évaluer les impacts négatifs	"Analyse de double matérialité"
Prendre des mesures pour remédier aux impacts négatifs	Actions précisées pour chaque enjeu matériel
Suivre l'efficacité des actions	Section "Performance" pour chaque enjeu matériel

Gestion des risques et contrôle interne du reporting de durabilité

Le Groupe Proximus a mis en place un système interne de contrôle et de gestion des risques couvrant l'ensemble du processus de reporting de durabilité. La gestion des risques et les contrôles internes concernant le reporting de durabilité constituent en effet des éléments essentiels pour garantir le respect de la Directive CSRD.

Le premier exercice de reporting CSRD a mis en évidence la nécessité de renforcer notre environnement de contrôle. Le principal risque identifié concernait la dépendance à des processus de collecte de données essentiellement manuels. En 2025, nous avons procédé à une analyse complète de notre documentation. Nous avons introduit un Sustainability Data Governance Catalogue et mis en place des mécanismes de contrôle renforcés afin de minimiser les risques d'erreurs. Ces mesures comprennent notamment des tests de cohérence, des analyses de variances, des rapprochements entre différentes sources de données et la mise en application du principe de double regard. Afin de renforcer notre environnement de contrôle interne et de préparer l'assurance CSRD, nous avons réalisé un test à blanc du processus de reporting de durabilité. Nous avons simulé des conditions d'assurance externe en vue d'évaluer la maturité des données, de valider l'efficacité des contrôles et d'identifier des pistes d'amélioration dans les différents flux de reporting.

L'équipe Sustainability est chargée de définir les besoins en matière de reporting ainsi que le processus de collecte, d'analyse, de consolidation, de vérification et de compilation des données de durabilité. Pour les enjeux ESRS matériels, nous avons élaboré, en collaboration avec les départements, un Sustainability Data Governance Catalogue qui définit les données et décrit les sources, méthodes de calcul, hypothèses, rôles et responsabilités ainsi que les contrôles internes associés. Une collaboration étroite et des échanges réguliers sont maintenus avec les principaux départements de l'entreprise : Sustainability, Finance, Human Resources, Cybersecurity, Legal, Internal Audit et Risk Management, Group Data et Public Affairs. Les données chiffrées proviennent principalement de différents systèmes IT internes. Certaines sources de données intègrent des contrôles internes de la qualité. Toutefois, pour la majorité des données, des vérifications manuelles restent nécessaires afin de détecter d'éventuelles inexactitudes. L'ensemble des données qualitatives est validé par les parties prenantes internes auxquelles la responsabilité de chaque enjeu de durabilité a été confiée.

Pour plus d'informations sur la gestion des risques et le contrôle interne au sein de Proximus, voir le [Rapport de gestion des risques](#).

Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

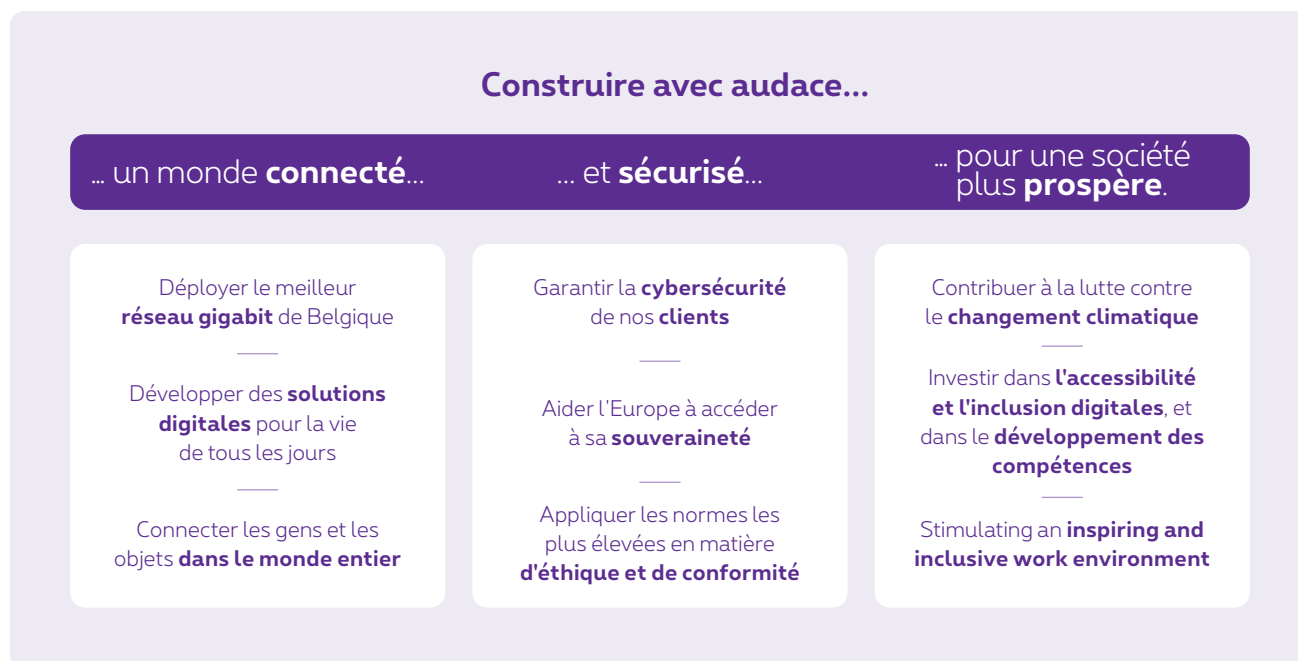
Stratégie de durabilité de Proximus

Chez Proximus, nous avons pour mission de "construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société plus prospère". Cette raison d'être constitue le socle de notre stratégie bold2025, qui intègre pleinement la durabilité dans notre modèle économique et notre modèle de création de valeur. En tant que fournisseur d'infrastructures et de services digitaux essentiels, nous prenons pleinement notre part de responsabilité dans la construction d'une société digitale inclusive, sûre et durable, en Belgique et au-delà de nos frontières.

Notre stratégie de durabilité s'articule autour des trois dimensions de notre mission :

- **Construire un monde connecté** : fournir une infrastructure et des services digitaux fiables et de haute qualité, qui stimulent l'inclusion digitale et l'innovation.
- **Garantir la confiance et la sécurité** : protéger la vie privée et garantir la résilience et la sécurité de nos réseaux.
- **Maximiser notre impact positif** : accélérer l'action climatique, promouvoir l'économie circulaire et développer une main-d'œuvre inclusive, formée pour l'avenir.

Nos neuf engagements ESG



Le nouveau cycle stratégique de Proximus, lancé début 2026, intègre les résultats de l'analyse de double matérialité de 2025 et sera présenté dans le rapport annuel intégré de 2026.

Ressources financières allouées au plan d'action de durabilité

Sur un total de dépenses d'investissement (CAPEX) de 1,25 milliard EUR, nous avons investi 38 % (479 millions EUR) en CAPEX durable (défini comme les investissements dans la fibre, le réseau mobile, le backbone et la simplification du réseau) et 5 % (60 millions EUR) dans l'économie circulaire (définie comme l'achat d'Internet Boxes, de TV Boxes et de répéteurs par le Groupe Proximus et leur commercialisation sous forme de services dans le cadre d'un modèle de location).

Le CAPEX durable englobe les ressources financières allouées au plan d'action contre le changement climatique. Il est conforme aux informations publiées dans le cadre de la taxonomie européenne, tout en couvrant un périmètre plus large. Les investissements dans les réseaux de télécommunications sont exclus des activités éligibles à la taxonomie européenne et viennent par conséquent s'y ajouter. Notre CAPEX lié à l'économie circulaire est intégralement rapporté sous l'Activité 5.5 : "Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'usage et les résultats".

En 2025, nous avons consacré 26 millions EUR à l'amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs. Ce montant englobe principalement les dépenses visant à assurer la durabilité et la sécurité de notre portefeuille immobilier. Il inclut également nos actions visant à améliorer l'expérience digitale de nos collaborateurs, afin de garantir un environnement de travail transparent et efficace.

Nous avons par ailleurs consacré 23,4 millions EUR de dépenses opérationnelles (OPEX) à la mobilité verte pour soutenir la décarbonation de notre flotte, notamment via le leasing de véhicules électriques et la mise à disposition d'options de transport public pour nos collaborateurs. Nous avons également investi 45,9 millions EUR dans la requalification et le perfectionnement de nos collaborateurs.

Bien que le plan soit aligné sur la planification financière globale du Groupe Proximus, nous ne disposons pas encore d'une vue d'ensemble détaillée des futurs investissements en CAPEX et OPEX consacrés au plan de transition. Les ressources financières ne sont pas précisées pour chaque enjeu matériel et plan d'action. Nous ne rapportons que les allocations financières significatives de plus de 10 millions EUR.

Pour plus d'informations sur nos dépenses CAPEX, voir les Annexes 4 et 5 des [États financiers consolidés](#).

Pour plus d'informations sur nos dépenses liées et non liées à la force de travail, voir les Annexes 26 et 27 des [États financiers consolidés](#).

Modèle de création de valeur

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



Principales ressources

Nous considérons la diversité de notre main-d'œuvre comme l'un de nos atouts les plus précieux pour réaliser nos ambitions. Nous considérons également nos fournisseurs comme des partenaires clés dans la réalisation de notre vision, de notre mission et de notre stratégie. Notre département Procurement gère nos relations avec 3.470 fournisseurs répartis dans 52 pays.

Le Groupe Proximus est présent dans plus de 180 pays. Nous connectons la Belgique grâce à des réseaux gigabit pérennes et en renforçant la capacité de notre réseau et de notre infrastructure IT. Nous avons ainsi connecté ~42 % de la population belge à la fibre et atteignons une couverture intérieure 5G de 89,5 %. À l'échelle mondiale, l'un de nos plus grands atouts est notre réseau de réseaux, qui couvre plus de 1.000 destinations mobiles, dont plus de 500 connexions directes avec des opérateurs de réseaux mobiles (Mobile Network Operators - MNO) et des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (Mobile Virtual Network Operators - MVNO). Nous exploitons également 5 centres de détection des cybermenaces dans le monde entier. Le Groupe Proximus consomme 370.639 MWh d'énergie dans le cadre de ses activités.

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

Modèle économique

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

Nos neuf engagements ESG définissent nos valeurs sociétales, tandis que notre stratégie bold2025 met en pratique notre mission et nos engagements. Notre modèle de création de valeur repose sur nos activités commerciales. Grâce à nos marques leaders, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients sur les marchés résidentiel, des entreprises, du secteur public et wholesale, tant dans le Benelux qu'à l'international. À l'échelle mondiale, nous investissons dans le domaine des communications digitales. Nous connectons des clients dans le monde entier et permettons aux entreprises et aux organisations d'interagir avec leurs utilisateurs finaux par le biais de divers canaux, tout en offrant des niveaux élevés de protection contre la fraude.

Une gouvernance durable repose sur des principes clés : une gestion efficace des risques, une bonne gouvernance et un engagement actif des parties prenantes. Notre déclaration de gouvernance d'entreprise et notre rapport de durabilité décrivent en détail comment tous ces éléments sont organisés et intégrés au sein de Proximus. Le rapport de gestion des risques décrit les principaux risques de Proximus et la manière dont ils sont atténués. Des partenariats innovants et un état d'esprit ouvert à l'innovation permettent de dégager de nouvelles opportunités commerciales qui ont un impact positif sur la planète et la société.

Principales contributions

La valeur que Proximus crée pour ses parties prenantes est mesurée par le rendement financier, le rendement social et les indicateurs environnementaux et sociaux. Pour plus d'informations sur les indicateurs et le rendement social et environnemental, voir les sous-sections "Performance" du présent rapport de durabilité.

En termes d'indicateurs sociaux, Proximus mesure entre autres l'engagement de ses collaborateurs et le taux de rotation. Concernant nos fournisseurs, nous surveillons de près leur engagement à réduire les émissions de CO2 ainsi que leur adhésion à notre [Code de conduite du fournisseur](#).

Nous nous engageons à renforcer la confiance dans la technologie en fournissant des services et des produits de haute qualité dans le monde entier. Nous travaillons activement à la création d'une société digitale plus sûre, en luttant contre la fraude en ligne et la cybercriminalité, et en sensibilisant aux risques liés à la sécurité des données et à la protection de la vie privée. Si elle recèle de nombreuses opportunités, la digitalisation pose également une série de défis. Nous voulons qu'elle soit accessible et profite à chacun, afin de ne laisser personne sur le bord de la route.

En matière d'environnement, Proximus s'efforce de minimiser son impact en réduisant ses émissions de CO₂, en adoptant des comportements circulaires et en soutenant ses clients entreprises dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES).

Sur le plan financier, nos principales contributions sont notre EBITDA, notre dividende et notre contribution fiscale. Pour plus d'informations, voir le chapitre [Discussion de la direction et analyse des résultats financiers](#) ainsi que les [États financiers consolidés](#).

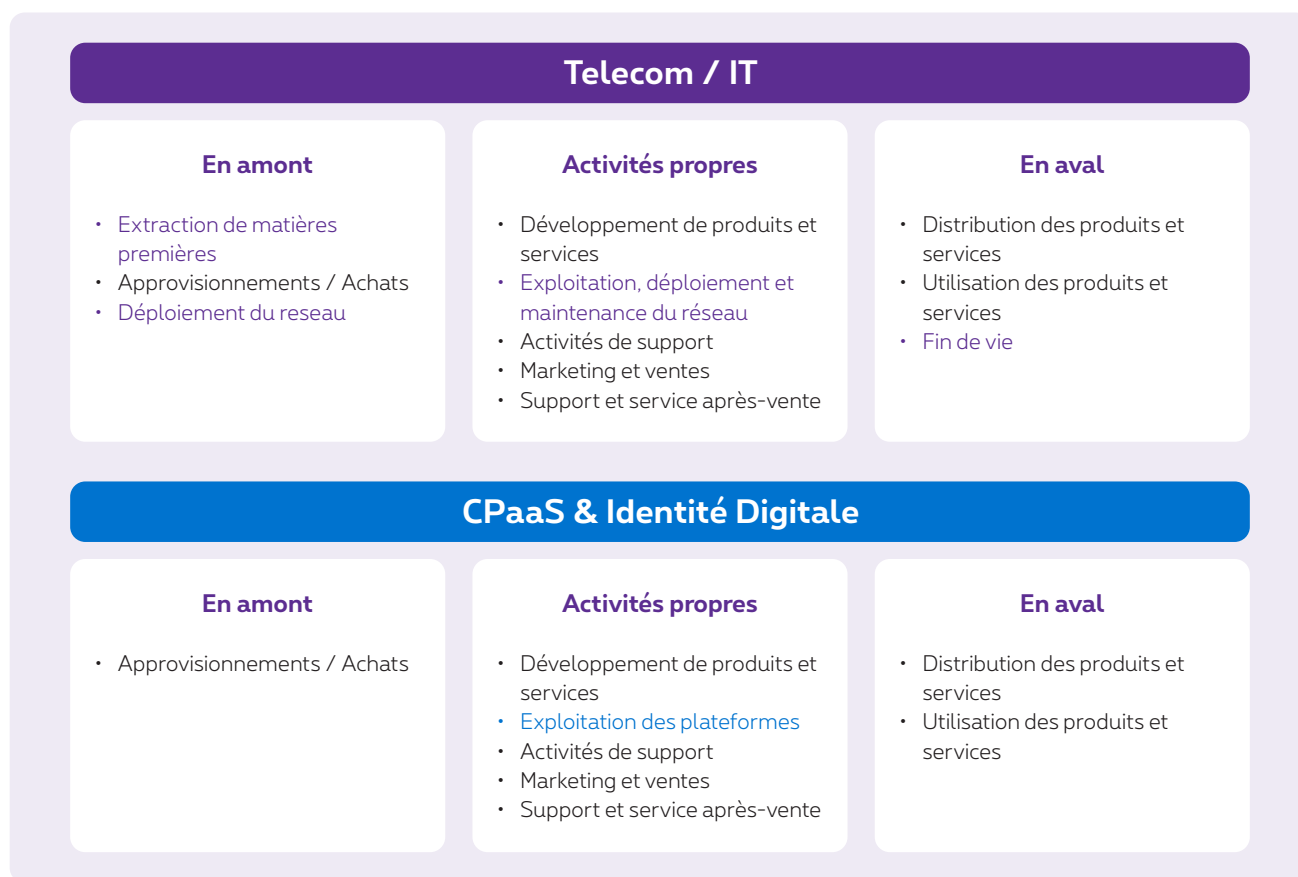
Enfin, nos partenariats stratégiques et nos services innovants font un usage intensif d'actifs intellectuels.

Impact sur les ODD

Les activités de Proximus contribuent à sept des **objectifs de développement durable** (ODD). Les détails de nos contributions figurent en annexe.

Notre chaîne de valeur

La chaîne de valeur de Proximus décrit nos différentes étapes de fourniture de services sur le marché. Chaque étape de la chaîne ajoute de la valeur, de l'approvisionnement en matières premières à la fourniture finale aux clients, en passant par la fabrication et la vente.



Au sein du Groupe Proximus, nous distinguons la chaîne de valeur de nos activités télécoms et IT de celle de nos activités CPaaS (Communications Platform as a Service) et identité digitale :

La chaîne de valeur télécom et IT² couvre l'ensemble des activités visant à fournir une connectivité fiable, une interopérabilité optimale et des services innovants aux segments résidentiel et entreprises ainsi qu'aux autres opérateurs télécoms, plateformes OTT et agrégateurs. En amont, nous nous approvisionnons en matières premières et en composants technologiques essentiels (infrastructures réseau, matériel et ressources cloud). Ces éléments permettent le développement et le déploiement de réseaux avancés et de systèmes IT performants. Au cœur de nos activités, nos efforts se concentrent sur la construction, l'installation et la

² Activités télécoms de Proximus (segment domestique) et de BICS

maintenance de réseaux, mais aussi sur le développement de logiciels et de dispositifs de cybersécurité. Ces activités s'appuient sur des fonctions d'achats, de gestion des talents et de conformité, qui contribuent à garantir la résilience opérationnelle. En aval, nos produits et services sont proposés aux clients via des canaux directs et indirects, comprenant nos points de vente, nos plateformes digitales et nos partenaires stratégiques. Nous assurons un service après-vente et un support client de qualité, et gérons la fin de vie des équipements grâce au recyclage des déchets électroniques et à des initiatives d'économie circulaire.

La chaîne de valeur CPaaS et identité digitale³ repose sur des technologies de pointe pour offrir des solutions de communication sécurisées et évolutives. En amont, nous collaborons avec des opérateurs télécoms, des plateformes OTT⁴, des agrégateurs et des fournisseurs technologiques afin d'accéder à des infrastructures cloud, des API et des capacités de cybersécurité. Ces relations de confiance constituent le socle du développement de plateformes et de solutions d'identité digitale de pointe. Nos activités se concentrent sur le développement de plateformes et d'API, la recherche et l'innovation en intelligence artificielle ainsi que sur l'intégration de fonctionnalités de prévention de la fraude. Une maintenance continue et l'analyse de données garantissent la performance et la sécurité de l'ensemble des services. En aval, nous proposons des solutions d'identité et de messagerie omnicanal via nos canaux de vente directe et des partenariats mondiaux avec des acteurs technologiques de premier plan. L'accompagnement et le support client sont au cœur de notre offre. Par ailleurs, notre modèle SaaS limite les infrastructures physiques et les déchets, renforçant ainsi notre engagement en faveur de services digitaux durables.

Intérêts et points de vue des parties prenantes

Un dialogue actif avec les parties prenantes concernées est un levier essentiel pour renforcer la confiance, favoriser une prise de décision éclairée et aligner la stratégie et des activités du Groupe Proximus sur leurs attentes et préoccupations. Les intérêts de nos parties prenantes constituent également un élément clé de notre procédure d'analyse de double matérialité (ADM), décrite dans la section "Analyse de double matérialité" du présent rapport. Le Groupe Proximus dialogue avec ses différentes parties prenantes à travers un large éventail d'initiatives et de canaux.

Collaborateurs

Le Groupe Proximus s'engage activement auprès de ses collaborateurs par le biais de l'enquête Speak Up, qui évalue leur niveau d'engagement. Les résultats de cette enquête sont présentés au Proximus Leadership Squad, au Human Resources Management Committee et aux syndicats. Sur la base de ces enseignements, les chefs d'équipe sont invités à élaborer des plans d'action pour améliorer le bien-être et la satisfaction au travail de leurs collaborateurs. Ces actions sont ensuite suivies par les cadres supérieurs.

Pour plus d'informations sur notre enquête Speak Up, voir la section "[Notre personnel](#)".

Par ailleurs, le Proximus Leadership Squad communique régulièrement au personnel des informations sur les ambitions stratégiques, les avancées et les résultats de l'entreprise, y compris en matière de durabilité. Cette communication s'effectue via différents canaux, notamment la Cascade annuelle de la stratégie, les présentations trimestrielles des résultats ainsi que l'intranet de l'entreprise. Des retours directs sont également recueillis lors de réunions, de visites de terrain et d'échanges informels.

Chez Proximus, nous maintenons un dialogue ouvert et constructif avec les organisations syndicales représentatives. Grâce à la concertation sociale, la direction recueille les retours des partenaires sociaux sur les activités quotidiennes et les décisions stratégiques.

Pour plus d'informations, voir la section "[Notre personnel](#)".

³ Activités d'identité digitale de Route Mobile, Telesign et BICS

⁴ Les plateformes OTT (Over-The-Top) proposent des contenus et des services directement via internet, sans passer par les canaux de distribution télécoms traditionnels. C'est notamment le cas de WhatsApp, Viber et d'autres applications similaires.

Fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur

Le Groupe Proximus entretient un dialogue régulier avec ses fournisseurs par l'intermédiaire du département Procurement, au moyen de réunions, d'un portail fournisseur et d'une gestion continue des relations. Les enseignements tirés de ces échanges alimentent la stratégie d'achats et la gestion des risques.

Les principaux mécanismes d'engagement comprennent le [Code de conduite du fournisseur](#), le Supplier Engagement Program, notre collaboration avec la Joint Alliance for CSR (JAC) ainsi que des évaluations de la performance de durabilité, telles qu'EcoVadis. Ces efforts visent à promouvoir une conduite d'entreprise responsable ainsi que le respect des politiques d'approvisionnement et des normes de durabilité du Groupe Proximus.

Le Groupe Proximus n'a pas encore mis en place une approche structurée d'engagement direct avec les travailleurs de la chaîne de valeur. Néanmoins, le [Code de conduite du fournisseur](#) impose à ceux-ci de garantir des conditions de travail équitables. Nous travaillons actuellement à renforcer cet engagement, notamment via la JAC.

Pour plus d'informations sur le Supplier Engagement Program, voir la section "[Changement climatique](#)".

Pour plus d'informations sur notre collaboration avec la Joint Alliance for CSR, voir la section "[Travailleurs de la chaîne de valeur](#)".

Clients

Les clients constituent une partie prenante essentielle pour le Groupe Proximus. Nous recueillons leurs retours et préoccupations via un large éventail de canaux adaptés aux différents profils de clients.

Pour les **clients résidentiels**, ces canaux d'engagement sont les suivants :

- points de contact directs (contact centers, techniciens, points de vente, festivals) ;
- plateformes digitales (sites web, e-mails, assistants IA, réseaux sociaux) ;
- campagnes de communication de masse (télévision, radio, presse écrite, etc.) ;
- portails d'autogestion (Proximus+, MyScarlet, My Viking, etc.) ;
- tableau de bord de l'expérience client, qui suit les interactions avec les clients afin de visualiser leurs parcours ;
- plateforme Voice of the Customer, qui recueille les commentaires sur nos marques, nos produits, nos parcours client et nos points de contact ;
- sessions de Design Thinking et groupes de discussion dédiés ;
- recherches et enquêtes externes.

Dans le segment **entreprises et B2B**, la qualité des relations et des contacts est la clé de la réussite. Outre les échanges réguliers via les Account Managers, Success Managers et Project Managers, nous renforçons ces relations via des forums de niveau exécutif (par exemple, des advisory boards, des dîners entre CEO et des tables rondes), des ateliers de co-création et des événements spécifiques à chaque client. Nous maintenons également une présence active lors de conférences, expositions, associations et groupes de travail internationaux. D'autres canaux viennent compléter ces interactions :

- contact centers ;
- plateformes digitales ;
- partenaires indirects et filiales ;
- plateforme "Voice of the Customer" ;
- séances de Design Thinking, recherches et enquêtes ;
- salons et événements professionnels.

Les retours et analyses clients sont centralisées et analysés des équipes dédiées : l'équipe Customer and Market Intelligence (CMI) pour le marché domestique, placée directement sous la responsabilité du Group Strategy Lead et les Customer Operations Teams pour nos activités globales, placées directement sous la responsabilité du Chief Operations Officer. Des indicateurs clés d'expérience (tels que le Net Promoter Score, le Customer Effort Score et les indicateurs de satisfaction client) sont suivis et rapportés chaque mois et chaque

trimestre, examinés par les cadres dirigeants et partagés avec les équipes de direction concernées afin d'orienter la stratégie, guider la prise de décision et soutenir les actions d'amélioration.

Investisseurs

Proximus entretient un dialogue régulier avec les investisseurs et analystes à travers diverses initiatives, telles que le rapport annuel intégré, les présentations des résultats financiers trimestriels, l'Assemblée générale annuelle ainsi que d'autres réunions d'information. L'équipe Investor Relations organise également des rencontres individuelles, des roadshows, des sessions de groupe et des conférences. Elle participe par ailleurs à des événements sectoriels afin d'assurer la transparence et de répondre aux questions de la communauté des investisseurs.

Le Conseil d'Administration et le Proximus Leadership Squad sont régulièrement informés de l'évolution du cours de l'action et du sentiment de la communauté financière à l'égard de la stratégie globale de l'entreprise.

Autorités publiques et décideurs politiques

Le Groupe Proximus s'engage de manière proactive auprès des autorités publiques et des décideurs politiques aux niveaux national, local et international.

Le département Group Public Affairs (GPA) est responsable des relations avec les autorités publiques nationales et locales, les instances législatives et réglementaires ainsi que les organisations de lobbying. L'équipe GPA entretient également des relations étroites avec les autorités locales afin de faciliter le déploiement du réseau. Elle représente par ailleurs Proximus au sein d'associations professionnelles pertinentes telles que la FEB, AKT, Agoria, le Voka, la VVSG et la BECI. Les affaires publiques internationales sont supervisées par le Proximus Global Chief Corporate Affairs Officer.

L'équipe Regulatory gère les relations avec le régulateur fédéral belge (IBPT) ainsi qu'avec les institutions compétentes aux niveaux communautaire et européen. Le Groupe Proximus est par ailleurs actif au sein d'associations sectorielles telles que Connect Europe, ETIS et la GSMA.

Les enseignements et retours issus de ces interactions sont régulièrement partagés avec le Proximus Leadership Squad et le Conseil d'Administration via des canaux de reporting établis, afin d'intégrer les évolutions réglementaires et politiques dans les décisions stratégiques du Groupe.

Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Influence politique et activités de lobbying](#)".

La société au sens large

Le Groupe Proximus s'engage activement auprès de la "société au sens large", un groupe hétérogène de parties prenantes comprenant le grand public, les médias, les ONG, les organisations communautaires et les institutions académiques.

Chaque trimestre, l'équipe CMI mène des enquêtes auprès du grand public en Belgique afin d'évaluer les perceptions et de suivre les performances sur des axes clés. Les résultats servent de base à une amélioration continue.

L'équipe de presse gère les relations avec les médias, en privilégiant un dialogue ouvert et une communication fiable sur les activités et les engagements du Groupe.

Proximus collabore avec des ONG et des associations belges afin de promouvoir l'inclusion digitale, la confiance dans le monde digital et la cybersécurité. Nous entretenons également des relations continues avec des organisations de consommateurs telles que Testachats.

Par ailleurs, nous travaillons en partenariat avec des centres de recherche et des universités afin de soutenir l'innovation, de contribuer à l'avancement de la recherche et d'offrir aux étudiants des opportunités d'acquérir de l'expérience dans des domaines technologiques de pointe.

Analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité (ADM) du Groupe Proximus a été mise à jour en 2025. La démarche a été menée conformément aux exigences de la Directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) ainsi qu'aux guides de mise en œuvre de l'EFRAG IG1 (Évaluation de la matérialité) et IG2 (Chaîne de valeur). Elle avait pour but d'identifier et de hiérarchiser les enjeux de durabilité les plus matériels pour Proximus et ses parties prenantes, abordés dans le présent rapport de durabilité.

L'identification, l'évaluation et la gestion des risques et impacts ont été réalisées en collaboration avec les équipes Strategy, Risk Management et Sustainability. Concernant l'évaluation des risques et impacts, Proximus a adopté une approche progressive débutant par la mise à jour de l'ADM, suivie de l'actualisation de sa politique ERM (Enterprise Risk Management). Les résultats de ces analyses ont été intégrés dans la préparation du prochain cycle stratégique de Proximus.

Analyse de double matérialité : processus

L'analyse de double matérialité s'appuie sur une méthodologie structurée en cinq étapes.

Contexte et chaîne de valeur

La phase initiale a consisté en une analyse approfondie des activités du Groupe Proximus, incluant les chaînes de valeur en amont et en aval. Cette analyse a été complétée par l'actualisation de la cartographie des chaînes de valeur du Groupe à la suite de l'acquisition de Route Mobile. Deux chaînes de valeur distinctes ont ainsi été identifiées : "Télécom et IT" et "CPaaS et identité digitale". Cette cartographie a servi de base à l'identification des impacts, risques et opportunités potentiels (IRO) à travers toutes les activités et chaînes de valeur du Groupe.

Pour plus d'informations sur la chaîne de valeur de Proximus, voir la section "[Notre chaîne de valeur](#)".

Identification des Impacts, risques et opportunités (IRO) et enjeux de durabilité

Une liste étendue d'enjeux de durabilité a été établie sur la base de la précédente analyse de double matérialité du Groupe Proximus, d'un benchmarking sectoriel, des contributions de parties prenantes internes et externes, d'une analyse de la chaîne de valeur ainsi que d'un examen des normes du secteur (notamment SASB, MSCI et GRI). Cette liste a ensuite été affinée et hiérarchisée afin d'aboutir à une liste restreinte d'enjeux de durabilité jugés les plus matériels pour Proximus.

Pour chacun de ces enjeux, des impacts, risques et opportunités (IRO) ont été identifiés à partir de la documentation et des politiques internes, des précédentes analyses de matérialité, de recherches externes et des contributions des parties prenantes. Le processus a également pris en compte la nature en tant que "partie prenante silencieuse" et intégré les enseignements d'un projet parallèle mené dans le cadre de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), permettant d'identifier des IRO supplémentaires liés au climat.

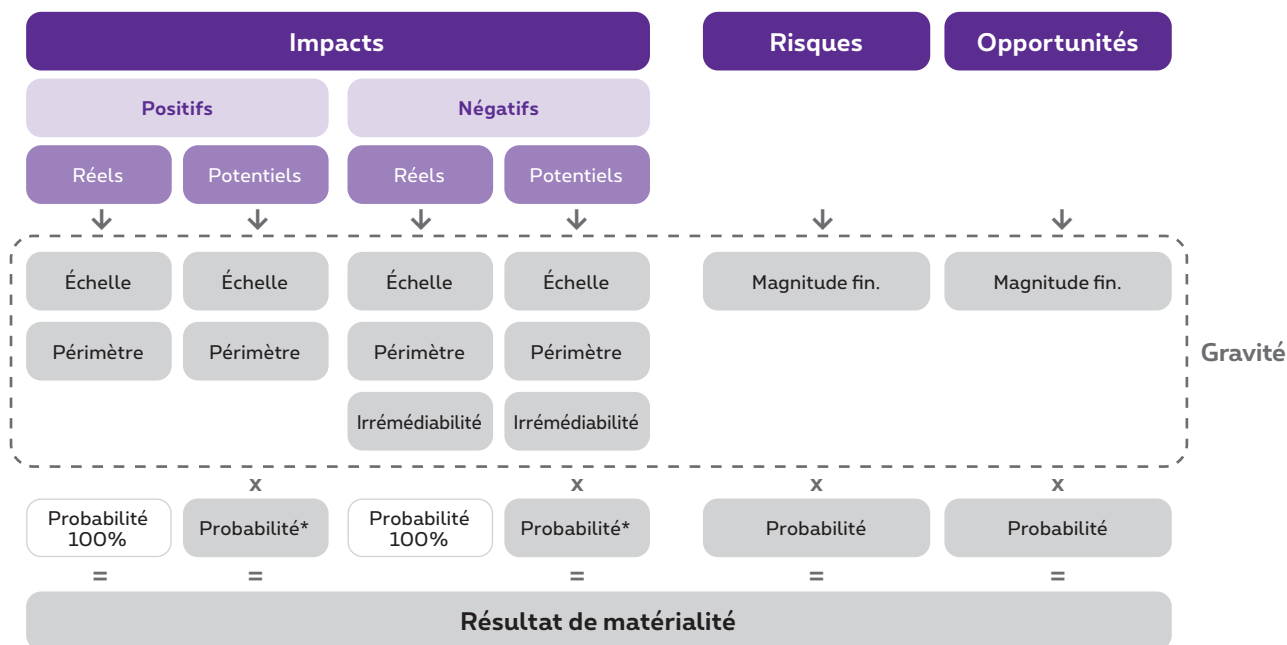
Engagement des parties prenantes

Le Groupe Proximus a mobilisé un large éventail de parties prenantes internes et externes afin de valider les listes d'IRO et d'enjeux de durabilité. Les différents groupes de parties prenantes ont été mis en correspondance avec les enjeux identifiés, afin de garantir des contributions ciblées. Des stratégies d'engagement spécifiques ont été définies pour chaque groupe, reposant sur des entretiens et des enquêtes visant à recueillir des informations à la fois qualitatives et quantitatives.

Au total, dix-sept entretiens ont été menés : sept avec des membres du Conseil d'Administration ou de la direction, un avec un représentant syndical et neuf avec des parties prenantes externes (ONG, entreprises clientes, fournisseurs, associations professionnelles et leaders d'opinion). Deux enquêtes internes en ligne ont par ailleurs été menées auprès d'experts et de collaborateurs du Groupe.

Évaluation de la matérialité

Des séances de cotation ont été organisées avec des experts internes, en intégrant les informations qualitatives issues de consultations externes. Chaque IRO a été noté au regard de sa matérialité d'impact et de sa matérialité financière, selon son applicabilité à la chaîne de valeur "Télécom et IT", "CPaaS et identité digitale" ou aux deux, et en tenant compte des horizons temporels pertinents. Le mécanisme de cotation, aligné sur les lignes directrices de l'EFRAG, est décrit ci-dessous.



* Pour les impacts liés aux droits de l'Homme, la gravité prévaut sur la probabilité.

Horizon temporel

Pour 2025, le Groupe Proximus a adopté un horizon temporel harmonisé pour l'ADM, la TCFD et le rapport annuel intégré, conformément aux recommandations de l'EFRAG. Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Base de préparation](#)".

Analyse d'impact

L'évaluation de la matérialité d'impact a permis d'évaluer les impacts potentiels ou réels selon quatre dimensions :

- **Échelle (1-5)** : niveau de gravité d'un impact négatif ou de contribution positive d'un impact positif. L'échelle a été définie de manière spécifique pour chaque impact afin d'obtenir une cotation plus précise de la part des experts. Dans la mesure du possible, cette définition s'est basée sur des critères quantitatifs ; à défaut, une définition qualitative a été appliquée.
- **Périmètre (1-5)** : étendue de l'impact.
- **Irrémédiabilité (1-4)** : mesure dans laquelle un impact négatif peut être inversé ou réparé (nombre d'années/effort requis pour la réparation).
- **Probabilité (1-5)** : probabilité de survenance d'un impact potentiel dans l'horizon temporel considéré, la gravité prévalant sur la probabilité lorsque l'impact concerne les droits de l'Homme.

La gravité est calculée comme la somme de l'échelle, du périmètre et de l'irrémédiabilité. La matérialité globale de l'impact correspond au produit de la gravité et de la probabilité.

Analyse des risques et opportunités

Pour la matérialité financière, le score correspond au produit de la magnitude financière et de la probabilité. La magnitude financière est alignée sur le processus ERM de Proximus et applique les mêmes seuils et horizons temporels. Notre système de cotation étant basé sur l'ERM, nous avons utilisé la même méthodologie pour prioriser les risques de durabilité par rapport à d'autres catégories de risques. Les seuils ont été définis en concertation avec le département Finance : les seuils de risques opérationnels sont fondés sur

la délégation de pouvoirs de Proximus, les seuils de risques stratégiques étant alignés sur les seuils de matérialité pratiqués en audit. Le score tient compte des critères suivants : impact financier, dépendance aux ressources (impact sur l'accès, le prix ou la qualité des ressources), contraintes réglementaires et impacts réputationnels.

Matérialité finale

L'analyse a été réalisée séparément pour chaque chaîne de valeur, puis agrégée au niveau du Groupe. Une approche conservatrice a été appliquée : un IRO jugé matériel dans l'une des chaînes de valeur a été considéré comme matériel pour l'ensemble du Groupe Proximus. La matérialité de l'impact et la matérialité financière étant étroitement liées, nous avons également examiné les liens existants entre les impacts et dépendances (capital humain, énergie, infrastructure, communauté...) et les risques et opportunités découlant de ces impacts. Les enjeux matériels ont été examinés sous plusieurs angles.

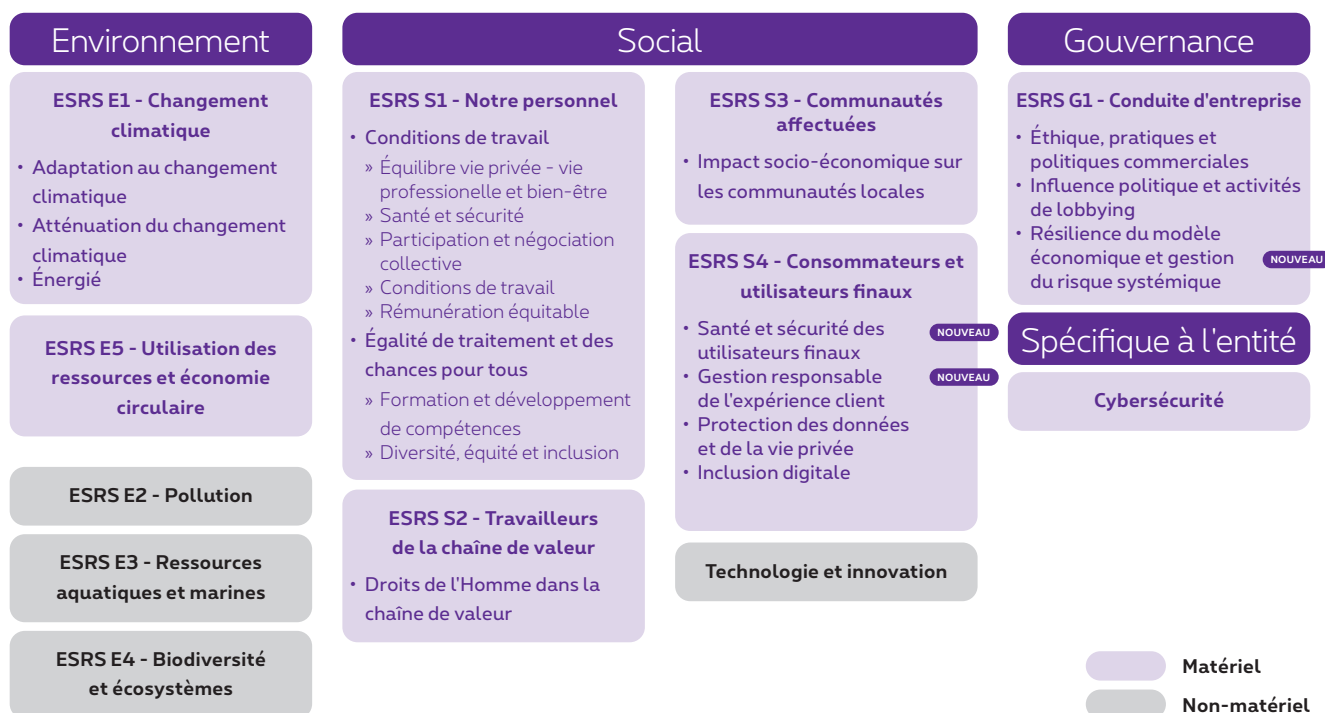
Cette analyse a abouti à une liste exhaustive d'IRO matériels, d'enjeux de durabilité matériels et d'enjeux ESRS matériels.

Validation des résultats

Le processus ADM a été piloté par l'équipe centrale ADM de Proximus, avec des contributions régulières du comité de pilotage ADM. Le processus et ses résultats ont été validés par étapes successives, jusqu'à leur approbation finale par le Comité de durabilité de Proximus et le Conseil d'Administration en juillet 2025. Toutes les étapes de ce processus ont été soigneusement documentées à des fins d'audit.

Enjeux matériels et impacts, risques et opportunités matériels

La méthodologie décrite ci-dessus a permis d'identifier trente-huit IRO matériels répartis sur vingt-et-un sous-enjeux, regroupés dans sept normes thématiques ESRS et un enjeu spécifique à l'entité.



Par rapport à la période de reporting précédente, les enjeux matériels identifiés dans l'ADM 2025 restent cohérents par rapport aux résultats de l'analyse initiale de 2023. Toutefois, un enjeu (Technologie et innovation) n'est désormais plus considéré comme matériel, principalement en raison d'une réorganisation des enjeux et IRO en vue d'un meilleur alignement avec les normes ESRS. Trois nouveaux sous-enjeux matériels ont été identifiés : "Santé et sécurité des utilisateurs finaux", "Gestion responsable de l'expérience client" et "Résilience du modèle économique et gestion du risque systémique". Il convient de noter que l'enjeu "Santé et sécurité des utilisateurs finaux" était auparavant partiellement couvert par l'enjeu "Inclusion digitale".

Aperçu des enjeux et IRO matériels

	Enjeux ESRS		IRO de Proximus		
Environnement	Changement climatique (E1)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
	Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
Social	Notre personnel (S1)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
	Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
	Communautés addeckées (S3)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
	Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
	Cybersecrurité (spécifique à l'entité)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité
Gouvernance	Conduite d'entreprise (G1)	Impact positif	Impact négatif	Risque	Opportunité

Matériel
 Non-matériel

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu des impacts matériels positifs et négatifs, ainsi que des risques et opportunités considérés comme matériels pour le Groupe Proximus. Dans ces tableaux, nous avons lié nos IRO à notre stratégie bold2025 et à nos neuf engagements ESG.

Matérialité d'impact

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des opportunités, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Impacts matériels positifs							
Notre personnel (S1)							
Rémunération équitable	Offrir une rémunération équitable conforme aux normes locales du secteur et tenant compte des responsabilités exercées, de l'expérience, des aptitudes et de l'inflation	R	•	C M L	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Dialogue social	Liberté d'association et de négociation collective	R	•	C M L	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Sécurité d'emploi	Offrir un emploi sécurisé pour améliorer la stabilité d'emploi	R	•	C M L	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Diversité	Une main-d'œuvre diversifiée et inclusive favorise la satisfaction des collaborateurs, améliore la prise de décision, renforce l'attractivité et la rétention des talents, développe la compréhension interculturelle et stimule l'innovation.	R	•	C M L	Section "Égalité de traitement et des chances"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Formation et développement des compétences	Promouvoir le développement du personnel, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies, permet de renforcer l'employabilité à long terme de nos collaborateurs.	P	•	C M L	Section "Égalité de traitement et des chances"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)							
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	Connecter les personnes et les entreprises permet de soutenir la modernisation de la société, d'encourager l'innovation, de stimuler la compétitivité, d'explorer de nouveaux modèles économiques et de créer de l'emploi.	R	↓	C M L	Section "Inclusion digitale"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
	En garantissant l'accessibilité de ses plateformes, produits et services à tous, Proximus améliore l'accès aux services publics, en particulier pour les personnes en situation de handicap.	R	↓	C M L	Section "Inclusion digitale"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences

Légende

- R** réel **P** potentiel **↑** en amont **•** activités propres **↓** en aval **C** court terme **M** moyen terme **L** long terme
- Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
- Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
- Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
- Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
- Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
- Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des opportunités, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Gestion responsable de l'expérience client / Accès aux produits et services	Grâce à nos réseaux fiables et hautement performants, nous rendons les services et plateformes essentiels accessibles. Cette infrastructure critique contribue à la sécurité publique et à la stabilité économique.	R	•↓	C M L	Section "Gestion responsable de l'expérience client"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
S - Spécifique à l'entité							
Cybersécurité	Un environnement digital sécurisé aide à prévenir des préjudices majeurs (tels que le vol d'identité ou les pertes financières), à renforcer la confiance dans le digital et à réduire les coûts sociétaux liés à la cybercriminalité.	R	•↓	C M L	Chapitre "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients
Conduite d'entreprise (G1)							
Influence politique et activités de lobbying	Proximus soutient des initiatives stimulant la croissance économique et générant un impact positif sur la société. Ces actions portent notamment sur l'inclusion digitale, la sécurité en ligne et l'utilisation responsable des technologies.	R	•	C M	Section "Influence politique et activités de lobbying"		Intégrer les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
Impacts matériels négatifs							
Changement climatique (E1)							
Atténuation du changement climatique	Toutes les émissions de GES directes (p. ex. parc de véhicules) et indirectes (p. ex. achats) de la chaîne de valeur liées aux activités du Groupe Proximus	R	↑•↓	C M L	Section "Atténuation du changement climatique et énergie"		Contribuer à la lutte contre le changement climatique
Énergie	Consommation d'énergie liée aux réseaux, aux infrastructures ICT ainsi qu'à l'utilisation des produits et services	R	↑•↓	C M L	Section "Atténuation du changement climatique et énergie"		Contribuer à la lutte contre le changement climatique
Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)							
Déchets	Déchets électroniques (p. ex. téléphones, CPE) générés par les activités du Groupe Proximus	R	↑•↓	C M L	Section "Déchets"		Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Légende

- R** réel **P** potentiel **↑** en amont **•** activités propres **↓** en aval **C** court terme **M** moyen terme **L** long terme
- Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
- Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
- Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
- Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
- Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
- Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des opportunités, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Flux de ressources entrants, y compris l'utilisation des ressources	La demande croissante d'équipements télécoms intensifie la pression sur les matières premières critiques au sein de la chaîne de valeur du Groupe Proximus et exacerbe l'épuisement des ressources non renouvelables.	R	↑•↓	C M L	Section "Flux de ressources entrants"		Contribuer à la lutte contre le changement climatique
Notre personnel (S1)							
Santé et sécurité	Santé et sécurité physiques (p. ex. accidents du travail, vols graves) et psychologiques (p. ex. charges de travail élevées, agressions verbales de tiers et leadership toxique) de la main-d'œuvre (y compris les travailleurs de la chaîne de valeur employés sur nos sites)	R	•↓	C M L	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Équilibre vie privée - vie professionnelle	Impact négatif sur le bien-être des collaborateurs lié à l'intensité du travail, à la nécessité de s'adapter en permanence et à l'adoption de l'IA	R	•	C M L	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Diversité	L'absence de diversité de genre au sein de l'équipe de direction entraîne une baisse de la performance et de la rétention des talents.	P	•	C M	Section "Égalité de traitement et des chances"		Stimuler un environnement de travail inspirant et inclusif
Communautés affectées (S3)							
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	Le déploiement de réseaux et le remplacement des infrastructures obsolètes peuvent entraîner des désagréments temporaires (travaux de voirie, accès restreint aux habitations) et une pollution visuelle susceptibles de perturber la vie des communautés locales.	R	↓	C M L	Chapitre "Communautés affectées"		Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours
Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)							
Santé et sécurité des utilisateurs finaux	L'utilisation inappropriée des technologies de Proximus, entraînant notamment la désinformation, l'exposition à des contenus préjudiciables ou un usage excessif, peut entraîner des impacts négatifs potentiels, en particulier chez les enfants et les utilisateurs vulnérables.	P	↓	C M L	Section "Inclusion digitale"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
Protection des données et de la vie privée	Conséquences négatives pour les personnes concernées en cas de traitement inapproprié des données à caractère personnel ou de violation de données entraînant des atteintes à la vie privée, des fraudes ou des pertes financières	P	•↓	C M L	Section "Protection des données"		Garantir la cybersécurité de nos clients

Légende

- R** réel **P** potentiel **↑** en amont **•** activités propres **↓** en aval **C** court terme **M** moyen terme **L** long terme
- Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
- Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
- Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
- Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
- Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
- Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des opportunités, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	La digitalisation et l'expansion de l'IA accentuent les impacts négatifs de la fracture numérique, en excluant certaines personnes de l'accès aux services publics, aux entretiens d'embauche, aux services bancaires, etc.	R	↓	C M L	Section "Inclusion digitale"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
Gestion responsable de l'expérience client / Accès aux produits et services	Toute indisponibilité du service est susceptible de retarder les interventions d'urgence et de compromettre la sécurité publique. Elle peut également entraîner des pertes financières pour les clients professionnels. Une expérience client décevante, marquée notamment par de longs délais d'attente, des retards d'installation ou un support défaillant, contribue à fragiliser encore la confiance dans les infrastructures digitales.	R	•↓	C M L	Section "Gestion responsable de l'expérience client"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
S - Spécifique à l'entité							
Cybersécurité	Clients confrontés à des fraudes ou escroqueries en ligne, à des cybermenaces, etc.	R	•↓	C M L	Chapitre "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients
Conduite d'entreprise (G1)							
Éthique, pratiques et politiques commerciales	Le manque de transparence et d'équité dans l'IA ainsi que dans les décisions automatisées peut entraîner des biais, des discriminations et des problèmes d'éthique.	R	•↓	C M L	Sections "Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise"		Appliquer les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité

Légende

- R** réel **P** potentiel ↑ en amont • activités propres ↓ en aval **C** court terme **M** moyen terme **L** long terme
- Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
- Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
- Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
- Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
- Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
- Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Matérialité financière

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des risques, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Risques matériels						
Changement climatique (E1)						
Atténuation du changement climatique	Impacts financiers liés aux taxes sur le CO ₂ , aux coûts de l'énergie et du transport ainsi qu'aux efforts de décarbonation de la chaîne de valeur, y compris les exigences imposées aux partenaires afin d'atteindre des objectifs carbone ou de gérer les risques liés au climat	↑•↓	M L	Section "Atténuation du changement climatique et énergie"		Contribuer à la lutte contre le changement climatique
Adaptation au changement climatique	Événements climatiques extrêmes	↑•↓	C M L	Section "Adaptation au changement climatique"	 	Contribuer à la lutte contre le changement climatique Connecter les personnes et les objets dans le monde entier Développer des solutions digitales pour la vie de tous les jours
Énergie	Hausse des prix de l'énergie, coûts réglementaires liés à la transition énergétique et volatilité des prix de l'énergie	↑•↓	M L	Section "Atténuation du changement climatique et énergie"	 	Connecter les gens et les objets dans le monde entier
Notre personnel (S1)						
Santé et sécurité	Agressions sur le lieu de travail et conditions d'insécurité pour les collaborateurs en contact avec la clientèle	•	C M	Section "Conditions de travail"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif
Formation et développement des compétences	Pénurie de talents dans les compétences digitales et technologiques, entraînant un manque critique de main-d'œuvre, une perte de productivité et une rotation accrue du personnel ; décisions à court terme négligeant les impacts sur les équipes et susceptibles de fragiliser l'engagement des collaborateurs, la transmission des connaissances et la cohésion sociale	•	M L	Section "Égalité de traitement et des chances"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif
Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)						
Engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur	Violations présumées ou avérées des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement (y compris travail des enfants, travail forcé, discrimination, fraude sociale ou conditions de travail inéquitables)	↑↓	C M	Engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur	 	Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique Intégrer les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité
Légende réel potentiel ↑ en amont • activités propres ↓ en aval court terme moyen terme long terme Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable						

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des risques, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
S - Spécifique à l'entité						
Cybersécurité	Cyberattaques entraînant des pertes financières importantes, des perturbations de service, une perte de confiance parmi les clients ou des violations de données. Par ailleurs, le recours à des fournisseurs externes, comporte des risques en matière de sécurité et soulève des questions en termes de souveraineté des données.	↑•↓	C M	Chapitre "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients
Conduite d'entreprise (G1)						
Corruption et pots-de-vin, protection des lanceurs d'alertes	Les cas de corruption et pots-de-vin, de délit d'initiés, de discrimination, de conflit d'intérêts ou tout autre manquement à l'éthique pourraient entraîner des enquêtes réglementaires, des sanctions juridiques, des pertes financières ainsi qu'une atteinte à la réputation de l'entreprise	•↓	C M L	Section "Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif
Résilience du modèle économique et gestion du risque systémique	Risques et incertitudes affectant les pratiques et politiques commerciales, la chaîne d'approvisionnement et les activités de sourcing, en lien avec le contexte géopolitique, réglementaire et économique, et la dépendance aux technologies étrangères	•	C M	Rapport de gestion des risques		Appliquer les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité
Opportunités matérielles						
Changement climatique (E1)						
Atténuation du changement climatique	Devenir un acteur de référence de la transition énergétique et de l'action climatique en tant que leviers de différenciation sur le marché	↑•↓	M	Section "Atténuation du changement climatique et énergie"		Lutter ensemble contre le réchauffement climatique
Notre personnel (S1)						
Formation et développement des compétences	Attirer les talents grâce à un environnement de travail inclusif et une dynamique d'équipe saine	•	M	Section "Égalité de traitement et des chances"		Stimuler un environnement inspirant et inclusif
Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)						
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	En jouant un rôle plus actif dans l'agenda des compétences digitales, nous permettons aux utilisateurs finaux et aux clients de se familiariser avec les technologies digitales et les meilleures pratiques digitales.	↓	M	Section "Inclusion digitale"		Investir dans l'accessibilité et l'inclusion digitales, et dans le développement des compétences
S - Spécifique à l'entité						

Légende

- R réel P potentiel ↑ en amont • activités propres ↓ en aval C court terme M moyen terme L long terme
-  Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
-  Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
-  Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
-  Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
-  Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
-  Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Rapport de durabilité → Informations générales

→ Base de préparation → Gouvernance de durabilité → Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur

→ Intérêts et points de vue des parties prenantes → **Analyse de double matérialité**

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Chaîne de valeur	Horizon temporel	Gestion des risques, stratégie et performance	Piliers stratégiques bold2025	Engagements ESG
Cybersécurité	Opportunités de se différencier en tant que leader en cybersécurité, d'étendre nos offres sur des marchés à forte exigence de confiance et d'attirer des clients à la recherche de solutions résilientes et conformes aux exigences réglementaires	•↓	M	Chapitre "Cybersécurité"		Garantir la cybersécurité de nos clients Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
Conduite d'entreprise (G1)						
Résilience du modèle économique et gestion du risque systémique	Investissements dans des technologies innovantes (installations de refroidissement sans émissions de GES, solutions de chauffage non fossiles, etc.) déployées sur l'ensemble du réseau, afin de renforcer la résilience opérationnelle face aux facteurs externes	•	M	Rapport de gestion des risques		Appliquer les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité

Pour plus d'informations sur la gestion des IRO, voir les sections consacrées aux enjeux matériels, où nous décrivons les ressources et responsabilités, nos objectifs stratégiques et nos plans d'action. Nous y expliquons également comment nous mesurons nos progrès.

Prochaines étapes

Le nouveau cycle stratégique du Groupe Proximus intègre les résultats de l'analyse de double matérialité de 2025 et sera présenté dans le rapport annuel intégré de 2026. Les défis et solutions en matière de durabilité sont actuellement définis en détail dans le cadre de notre prochain cycle stratégique.

Légende

- R réel P potentiel ↑ en amont • activités propres ↓ en aval C court terme M moyen terme L long terme
- Promouvoir une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes
- Œuvrer pour une société inclusive et préserver l'environnement
- Développer des plateformes technologiques qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux
- Garantir une croissance rentable de nos activités domestiques et internationales grâce à la force de nos marques
- Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique
- Enchanter nos clients en leur offrant une expérience incomparable

Informations environnementales

Changement climatique

Cette section est divisée en trois parties :

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

Impacts, risques et opportunités

Aperçu de l'ensemble des IRO

Les impacts, risques et opportunités matériels suivants ont été identifiés dans le cadre de l'ADM du Groupe Proximus :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁵	Horizon temporel ⁶
Atténuation du changement climatique	Toutes les émissions de GES directes (p.ex. flotte) et indirectes (p.ex. achats) de la chaîne de valeur liées aux activités du Groupe Proximus	Impact négatif réel	↑●↓	C M L
	Impacts financiers liés aux taxes sur le CO ₂ , aux coûts de l'énergie et du transport ainsi qu'aux efforts de décarbonation de la chaîne de valeur, y compris les obligations imposées aux tiers en vue d'atteindre les objectifs carbone ou de gérer les risques climatiques	Risque	↑●↓	M L
	Devenir un acteur de référence de la transition énergétique et de l'action climatique en tant que leviers de différenciation sur le marché	Opportunité	↑●↓	M
Adaptation au changement climatique	Événements climatiques extrêmes	Risque	↑●↓	C M L
Énergie	Consommation d'énergie liée aux réseaux, aux infrastructures ICT ainsi qu'à l'utilisation des produits et services	Impact négatif réel	↑●↓	C M L
	Hausse des prix de l'énergie, coûts réglementaires liés à la transition énergétique et volatilité des prix de l'énergie	Risque	↑●↓	M L

Le Groupe Proximus intègre les risques et opportunités identifiés dans son Plan de transition climatique (voir section "[Plan de transition climatique](#)") ainsi que dans ses plans de continuité des activités (voir section "[Adaptation au changement climatique](#)").

Méthodologie d'analyse des risques et opportunités liés au climat

Phases d'analyse

En 2025, nous avons procédé à une révision de notre analyse financière liée au climat, en cohérence avec les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). Comme les années précédentes, le périmètre de l'analyse couvre l'ensemble des activités du Groupe Proximus, y compris les chaînes de valeur amont et aval (chaînes de valeur "Télécom et IT" et "CPaaS et Identité digitale"). L'analyse a été menée selon l'approche décrite ci-dessous.

Nous avons établi notre liste de risques et opportunités sur la base des enjeux matériels identifiés dans le cadre de l'ADM 2025 du Groupe Proximus. Nous l'avons ensuite affinée à l'aide d'un benchmarking sectoriel, des contributions de parties prenantes internes et externes, d'une analyse des parties prenantes dans notre chaîne de valeur ainsi que d'un examen des normes du secteur (notamment SASB, MSCI et GRI). Dans le cadre de cette démarche, nous avons tenu compte des thématiques de durabilité définies dans le

⁵ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (●), en aval (↓).

⁶ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

Règlement délégué (UE) 2023/2772, communément appelé "normes ESRS", ainsi que d'enjeux spécifiques à l'entité en lien avec les activités du Groupe Proximus.

Nous avons recueilli les contributions des principales parties prenantes internes et externes afin de valider la liste finale des risques et opportunités matériels. Nous avons par ailleurs évalué la pertinence des risques et opportunités physiques et de transition compte tenu de la nature de nos principales activités, sur l'ensemble des deux chaînes de valeur et aux différents horizons temporels.

Nous avons analysé les scénarios physiques et de transition afin d'évaluer les implications potentielles de différentes trajectoires d'émissions de GES sur la performance du Groupe Proximus. Les horizons temporels retenus pour l'analyse des risques liés au climat sont alignés sur ceux de l'ADM.

Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Analyse de double matérialité](#)".

Analyse des scénarios physiques

L'analyse des scénarios physiques vise à évaluer le degré d'exposition des activités du Groupe Proximus à des aléas climatiques physiques spécifiques et à analyser l'évolution potentielle de cette exposition selon différentes trajectoires d'émissions. Vingt-et-un sites ont été sélectionnés pour l'analyse, couvrant notre réseau mondial dans six pays : la Belgique, la France, le Luxembourg, les États-Unis, Singapour et l'Inde.

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a élaboré plusieurs scénarios de réchauffement mondial fondés sur les connaissances scientifiques les plus récentes.⁷ Pour notre analyse, deux scénarios climatiques du GIEC, représentant des trajectoires de température différentes, ont été retenus afin d'évaluer l'exposition des activités du Groupe Proximus aux risques physiques :

- **SSP5-8.5 : scénario pessimiste (émissions très élevées)**, prévoyant un pic d'émissions autour de 2090 et une augmentation des températures moyennes mondiales d'environ 4,3 °C d'ici 2100 ;
- **SSP2-4.5 : scénario intermédiaire (émissions intermédiaires)**, prévoyant une hausse des températures d'environ 2,4 °C d'ici 2100, combinée à une augmentation constante des émissions jusqu'au milieu du siècle avant une diminution progressive.

Le Groupe Proximus évaluera chaque année si les scénarios sont toujours d'application ou s'ils nécessitent des ajustements.

Nous avons analysé l'exposition aux aléas climatiques physiques de nos 21 sites dans le cadre des deux scénarios du GIEC à l'aide d'un outil de modélisation climatique basé sur l'intelligence artificielle. L'évaluation couvre les horizons court, moyen et long termes et intègre à la fois les risques chroniques (tels que les vagues de chaleur ou l'élévation du niveau de la mer) et les risques aigus (comme les inondations, le stress hydrique, les incendies de forêt ou les cyclones). Le risque d'inondation dépendant fortement de facteurs locaux tels que les systèmes d'évacuation des eaux pluviales et les infrastructures urbaines, et compte tenu de l'exposition du Groupe Proximus à ce type d'événement par le passé, une analyse détaillée et spécifique de ce risque a été réalisée pour chaque site à l'aide d'outils locaux. Cette approche complémentaire à l'analyse des scénarios physiques nous a permis de mieux qualifier l'exposition des sites les plus à risque et de définir des stratégies d'atténuation et d'adaptation plus efficaces.

Dans le cadre de l'analyse des scénarios physiques, nous avons évalué la probabilité de survenance des aléas climatiques à l'aide d'une plateforme d'intelligence climatique dopée à l'IA (Sust Global). Celle-ci combine des projections climatiques issues des modèles CMIP6⁸ mondiaux, affinées à l'échelle locale, avec des données d'observation par satellite de la Terre, afin de fournir des analyses spécifiques à chaque site. Les aléas analysés incluent les incendies de forêt, les inondations, les cyclones, les vagues de chaleur, l'élévation du niveau de la mer et le stress hydrique. Au-delà de la probabilité, nous avons estimé les dommages potentiels en combinant des indicateurs propres à chaque aléa (p. ex. l'exposition aux incendies, le stress thermique ou le risque d'inondation) avec des fonctions de vulnérabilité dérivées de manière empirique reliant l'intensité des aléas aux pertes physiques ou économiques attendues, adaptées aux différents secteurs et types d'actifs.

⁷ [Sixième rapport d'évaluation du GIEC, Changements climatiques 2023 : Rapport de synthèse](#)

⁸ La phase 6 du Projet d'intercomparaison des modèles couplés (Coupled Model Intercomparison Project Phase 6 - CMIP6) est un projet mondial de collaboration entre différents centres de modélisation du climat, produisant des simulations et projections climatiques standardisées utilisées dans les rapports du GIEC et les analyses des risques climatiques.

Les impacts financiers ont été évalués à l'aide de deux indicateurs clés :

- Dommages structurels : pourcentage estimé de la valeur d'un actif susceptible d'être perdu à la suite d'événements climatiques ;
- Interruption d'activité : nombre de jours d'arrêt annuel estimé durant lesquels les activités pourraient être interrompues en raison d'impacts directs ou indirects.

Ces deux indicateurs reposent sur des méthodologies évaluées par des pairs et prennent en considération l'intensité des aléas, la vulnérabilité des actifs et des facteurs contextuels locaux tels que la dépendance énergétique, les infrastructures et les conditions de marché.

En combinant l'exposition aux aléas avec ces indicateurs, l'analyse a permis de quantifier les risques physiques et opérationnels futurs selon plusieurs scénarios climatiques et horizons temporels. Les résultats ont été agrégés par aléa et par actif, afin d'identifier les risques physiques auxquels nos sites sont le plus exposés à court, moyen et long terme, ainsi que leur probabilité dans différents scénarios de réchauffement.

Analyse des scénarios de transition

L'analyse des scénarios de transition évalue les impacts financiers liés à la transition vers une économie bas carbone, en tenant compte des risques et opportunités associés à l'évolution de la demande des clients, des politiques et des attentes des parties prenantes, ainsi qu'à l'adoption de nouvelles technologies et innovations.

Afin d'évaluer ces risques et opportunités de manière approfondie, le Groupe Proximus s'est appuyé sur le scénario Net Zero Émissions by 2050 (NZE)⁹ de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), complété par une analyse de l'évolution de l'exposition aux risques matériels dans le cadre du scénario STEPS (Stated Policies Scenario)¹⁰ de l'AIE.

Le scénario NZE décrit une trajectoire permettant au secteur énergétique mondial d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2050, les économies avancées y parvenant plus tôt, tout en garantissant un accès universel à l'énergie d'ici 2030 ainsi qu'une amélioration significative de la qualité de l'air. Il est compatible avec les objectifs de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C et s'appuie sur le déploiement rapide de technologies énergétiques propres, sur l'efficacité énergétique et sur la collaboration mondiale afin de garantir une transition ordonnée, sûre et équitable.

Le scénario STEPS projette l'évolution probable du système énergétique mondial sur la base des politiques déjà en place ou en cours d'élaboration, sans présumer de la mise en œuvre complète des objectifs annoncés. Il offre une vision sectorielle des mesures existantes et planifiées et constitue un point de référence conservateur, mettant en évidence l'écart entre la trajectoire actuelle des politiques et des trajectoires plus ambitieuses telles que celles énoncées dans le scénario NZE.

Des indicateurs locaux, tels que la tarification carbone et l'évolution du coût de l'énergie, ont été intégrés afin de refléter les conditions de marché dans les principales régions où le Groupe Proximus exerce ses activités.

Politiques

La [Politique environnementale du Groupe Proximus](#) renforce notre volonté d'identifier et de réduire notre impact environnemental en minimisant l'utilisation de matières premières et d'énergie, et en évitant les substances appauvrissant la couche d'ozone, telles que les CFC ou les HCFC.

Notre [Code de conduite](#) s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. Il souligne le rôle de notre entreprise dans la lutte contre le changement climatique et l'importance de la contribution de notre personnel dans la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de carbone.

Notre [Code de conduite du fournisseur](#) précise nos attentes à l'égard de nos fournisseurs dans le cadre de nos objectifs climatiques. Ces attentes portent sur la publication d'informations sur leur empreinte GES, la définition d'objectifs publics de réduction des émissions scientifiquement fondés et la communication de leur feuille de route en matière de réduction des émissions et de transition

⁹ [Scénario Net Zero Emissions by 2050 \(NZE\) de l'AIE](#)

¹⁰ [Scénario STEPS \(Stated Policies Scenario\) de l'AIE](#)

vers les énergies renouvelables. De plus, l'approvisionnement en substances appauvrissant la couche d'ozone est interdit, sauf autorisation explicite du Groupe Proximus.

La Politique d'achats du Groupe Proximus met en avant notre Supplier Engagement Program. Ce programme définit le cadre de notre collaboration avec les plus gros émetteurs de carbone parmi nos fournisseurs, qui sont essentiels pour décarboner notre chaîne d'approvisionnement. En outre, cette politique impose l'inclusion des émissions des produits comme critère d'évaluation dans tous les dossiers d'achat.

La gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management - BCM) du Groupe Proximus joue un rôle essentiel pour garantir la gestion optimale des risques physiques potentiels liés au changement climatique pour l'ensemble du Groupe¹¹. Elle garantit la capacité de l'entreprise à continuer de fournir des produits et services à un niveau acceptable en cas d'incidents majeurs, y compris les événements météorologiques extrêmes. Notre Politique de continuité des activités est revue tous les deux ans ou après tout changement organisationnel significatif susceptible de l'impacter. Le Group Corporate Affairs (GCA) Lead est responsable de la gestion globale de la continuité des activités chez Proximus, ainsi que de l'examen et de l'approbation bisannuels de la politique.

Toutes nos politiques sont disponibles sur le [site web de Proximus](#), à l'exception des politiques d'achats et de continuité des activités, uniquement disponibles sur l'intranet de Proximus.

Pour plus d'informations sur nos politiques, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Atténuation du changement climatique et énergie

Contexte

Conformément à l'Accord de Paris, l'atténuation du changement climatique consiste à réduire les émissions de CO₂ et d'autres gaz à effet de serre (GES), afin de limiter la hausse prévue des températures moyennes mondiales à un niveau nettement inférieur à 2 °C, tout en poursuivant les efforts pour la contenir à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Pour le Groupe Proximus, ce processus implique une décarbonation de nos propres activités ainsi qu'une réduction des émissions de notre chaîne de valeur (en amont et en aval). L'enjeu matériel "Énergie" se concentre sur la gestion de la production et de la consommation d'énergie tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise, y compris la transition vers des sources renouvelables et le déploiement de systèmes et produits écoénergétiques. Il englobe également l'énergie consommée par nos fournisseurs, par nos produits et dans le cadre de nos propres activités.

Bien qu'il contribue aux GES, le secteur télécom joue un rôle important dans la lutte contre le changement climatique en favorisant le déploiement de solutions innovantes. Proximus reconnaît la nécessité cruciale d'atténuer le changement climatique et s'engage pleinement dans cet effort mondial. Ainsi, en 2022, nous nous sommes engagés à respecter les objectifs scientifiques validés par la Science Based Targets initiative (SBTi). En alignant nos stratégies sur les exigences de la SBTi, nous visons à réduire considérablement notre empreinte carbone et à promouvoir des pratiques durables au sein de notre chaîne de valeur et du secteur.

La consommation d'énergie est une pierre angulaire de la transition vers zéro émission nette, avec un objectif européen d'au moins 42,5 % d'énergies renouvelables d'ici 2030. Cette transition repose sur un cadre réglementaire solide. Ces dernières années, le marché de l'énergie a traversé une volatilité sans précédent, accentuée par des tensions géopolitiques et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. La guerre en Ukraine, en particulier, a entraîné d'importantes fluctuations des prix de l'énergie, soulignant la nécessité d'une stratégie énergétique à la fois résiliente et modulable. Dans ce contexte en constante évolution, le Groupe Proximus reste déterminé à contribuer à la transition verte de l'Union européenne, tout en évoluant avec agilité dans un marché complexe.

¹¹ Toute l'infrastructure de Proximus se situe en Belgique et au Luxembourg. Les activités internationales ne sont pas matérielles pour cet enjeu.

Ressources et responsabilités

L'atténuation du changement climatique et la gestion de l'énergie sont pilotées de manière centrale par les équipes Sustainability et Energy du Groupe Proximus, qui jouent un rôle de centre d'excellence. Ces équipes supervisent les actions exécutées dans les différents départements, avec une gouvernance transversale en place pour les investissements CAPEX. Le changement climatique est l'un des enjeux discutés lors des réunions bimensuelles du Comité de durabilité, organisées au niveau du Proximus Leadership Squad. Pour plus d'informations sur la gouvernance de durabilité, voir la section "[Informations générales](#)".

Conformément à la gouvernance globale du Groupe en matière de durabilité, la stratégie énergétique du Groupe Proximus est validée par le Conseil d'Administration et intégrée dans notre plan stratégique. Elle est mise en œuvre par l'Energy Tribe, une équipe transversale dirigée par un Energy Lead. Cette équipe se compose de représentants des départements internes concernés et s'organise autour de la stratégie énergétique, de l'approvisionnement, de la consommation, de l'innovation, de l'acquisition de données, des finances et de la communication. Son rôle est de promouvoir la thématique de l'énergie et de coordonner et suivre les différentes initiatives énergétiques mises en œuvre par les Business Units responsables.

Les ressources sont allouées dans l'ensemble du Groupe en fonction des initiatives spécifiques en matière de climat et d'énergie mises en œuvre. La nature de chaque initiative détermine l'équipe à la tête des opérations (équipe Fleet, Procurement, CPE ou la Consumer Business Unit). Des équipes dédiées assurent la communication des ambitions de durabilité de notre Groupe à nos filiales. Elles répondent également à toutes les questions éventuellement soulevées par ces dernières.

Objectifs stratégiques

Le Groupe Proximus ambitionne d'atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2040, sur la base de l'année de référence 2020. C'est dix ans avant l'objectif de 2050 fixé pour la Belgique. Cet objectif validé par la SBTi implique une réduction d'au moins 90 % de nos émissions totales directes et indirectes et le recours à des technologies de séquestration de carbone pour les émissions restantes (moins de 10 %). Cet objectif ambitieux est conforme à celui des leaders du secteur. En réduisant notre impact climatique, en anticipant les évolutions réglementaires, en diminuant notre dépendance aux combustibles fossiles, en renforçant la résilience de notre chaîne d'approvisionnement et en assurant des relations durables avec nos clients et partenaires, nous apportons des réponses concrètes à nos IRO.

En 2024, nous avons ajusté nos objectifs à court terme pour 2030 en suivant une trajectoire intersectorielle alignée sur le scénario de 1,5 °C. Les objectifs à court terme actualisés du Groupe Proximus sont les suivants :

- réduire de 66 % les émissions absolues de GES pour les scopes 1 et 2 en 2030 (par rapport à l'année de référence 2020) ;
- réduire de 42 % les émissions absolues de GES pour le scope 3 en 2030 (par rapport à l'année de référence 2020) ;
- continuer à nous approvisionner tous les ans en électricité 100 % renouvelable jusqu'en 2030.

Proximus a toujours l'ambition d'atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2040.

Ces objectifs ont été validés par la SBTi en novembre 2024 et s'appliquent à 100 % de nos émissions dans les scopes 1, 2 et 3, conformément aux limites définies dans le cadre de notre inventaire de GES.

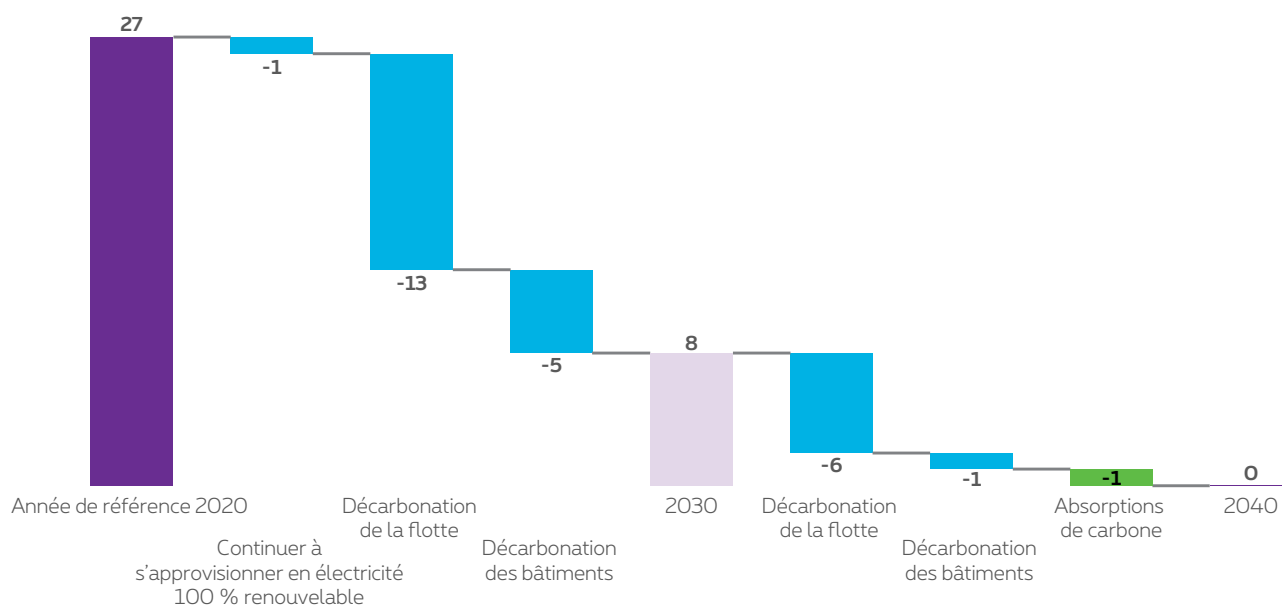
La stratégie énergétique du Groupe Proximus soutient pleinement nos ambitions climatiques. Elle nous permet de continuer à atteindre zéro émission nette de carbone pour le scope 2 grâce à un approvisionnement en électricité 100 % renouvelable dans l'ensemble du Groupe. En parallèle, elle nous permet de nous adapter à la transition énergétique en cours, tout en optimisant les coûts et en minimisant notre exposition à la volatilité du marché. Notre priorité absolue consiste à accroître notre efficacité énergétique en optimisant en continu la consommation d'énergie dans nos activités. Nous y parvenons en éliminant progressivement les anciennes technologies (le cuivre, par exemple), en modernisant notre réseau (le déploiement de la fibre, par exemple) ou en concluant des accords de partage. Par ailleurs, l'utilisation accrue de sources d'électricité renouvelable met le réseau électrique belge de plus en plus sous pression et rend les prix du marché plus volatils. Dans ce contexte, nous explorons le potentiel de la flexibilité de la demande (adapter la consommation d'électricité en fonction de la disponibilité des énergies renouvelables et/ou des prix du marché) et du stockage d'énergie (à l'aide de batteries, par exemple).

Plan de transition climatique¹²

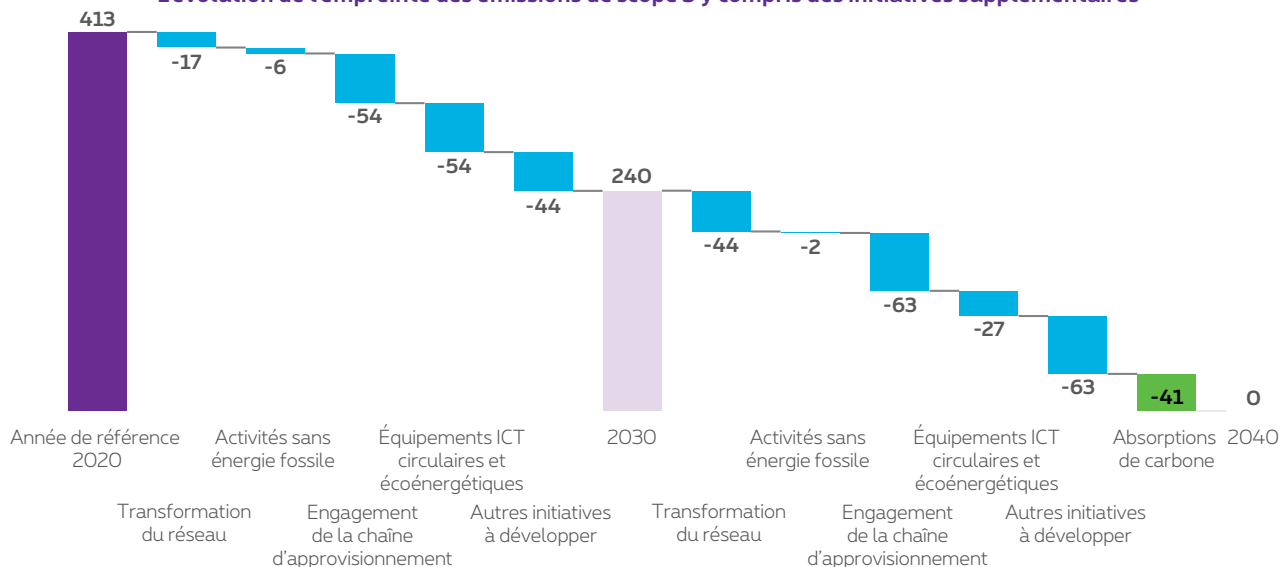
Notre vision

Le plan de transition climatique de Proximus incarne notre vision de la transition vers un avenir zéro émission nette. Cette transition nécessite des actions tant au sein de nos propres activités (scopes 1 et 2) que dans notre chaîne de valeur (scope 3). Pierre angulaire de notre stratégie climatique, ce plan nous aidera à atténuer les risques et à saisir les opportunités lors de notre transition vers une société bas carbone. Élaboré conformément à notre stratégie bold2025, il reflète nos prévisions actuelles en matière d'investissements à moyen et long terme et de priorités stratégiques. Développé sous la supervision de l'équipe Sustainability en collaboration avec les parties prenantes internes concernées, ce plan a été approuvé par le Proximus Leadership Squad et le Conseil d'Administration de Proximus.

L'évolution de l'empreinte des émissions de scopes 1 et 2



L'évolution de l'empreinte des émissions de scope 3 y compris des initiatives supplémentaires



¹² Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les Règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 ("loi européenne sur le climat") (JO L 243 du 9.7.2021, p. 1)

Le plan de transition climatique s'applique à l'ensemble du Groupe, y compris ses filiales. Actuellement, la mise en œuvre se concentre sur nos activités télécoms et ICT en Belgique et au Luxembourg, qui représentent la plus grosse part de nos émissions de GES (en 2025, nos activités domestiques représentaient 97 % de l'empreinte de GES du Groupe). Dans les années à venir, il sera cependant nécessaire de mener des actions dans toutes les filiales du Groupe, en tenant compte de leurs défis et contributions spécifiques.

La réduction de nos émissions de scope 1 et 2 repose sur trois leviers principaux :

- élimination des combustibles fossiles dans nos activités grâce à l'électrification de notre flotte automobile et des investissements dans la décarbonation des bâtiments ;
- amélioration de l'efficacité énergétique dans l'ensemble de nos activités ;
- maintien d'un approvisionnement à 100 % en électricité renouvelable en assurant un impact positif.

Concernant nos émissions de scope 3, notre plan de transition climatique s'articule autour de quatre leviers principaux, alignés sur notre cœur de métier :

- transformation du réseau ;
- engagement avec la chaîne d'approvisionnement ;
- économie circulaire et évolution du modèle économique ;
- engagement interne et externe avec nos principales parties prenantes.

Sur la base de nos hypothèses et estimations actuelles, nous anticipons un écart entre nos prévisions d'émissions et nos ambitions pour 2030 (écart de 44 ktCO₂eq ou 11 %) et 2040 (écart de 107 ktCO₂eq ou 26 %). Cette différence souligne la nécessité d'explorer d'autres stratégies et initiatives de réduction des émissions. La réalisation de nos objectifs climatiques à court terme demeure un défi majeur, en particulier pour les émissions de scope 3. Notre empreinte est majoritairement liée à notre chaîne d'approvisionnement mondiale et complexe, sur laquelle notre capacité d'influence et de contrôle des émissions est limitée. Nous devons dès lors nous appuyer sur une collaboration à l'échelle du secteur afin d'accélérer la décarbonation.

Les actions de transition climatique présentées sont intégrées dans notre planification commerciale et financière et contribuent au pilier "durabilité" de notre stratégie bold2025. La future mise à jour de notre stratégie commerciale nous donnera l'occasion d'ancrer davantage le plan de transition climatique dans l'ADN de notre entreprise et dans ses objectifs commerciaux. Pour combler l'écart actuel, nous devons également lancer des initiatives ambitieuses à long terme au-delà des modèles économiques traditionnels, afin de renforcer l'économie circulaire, notamment grâce à des collaborations intersectorielles.

Les émissions potentielles verrouillées du Groupe Proximus sont principalement liées à la consommation d'électricité des appareils loués à nos clients. Ce parc d'appareils fonctionnant grâce à l'électricité du réseau local, nous sommes dépendants de l'intensité carbone du réseau électrique et des investissements réalisés par les pouvoirs publics en vue d'une transition vers des sources d'énergie renouvelables. Bien que cet élément ait été pris en compte dans notre trajectoire de décarbonation, nous devons réévaluer l'évolution du réseau électrique belge dans les années à venir afin de quantifier précisément l'impact potentiel sur notre objectif de 2040.

Décarboner nos activités

Notre flotte automobile représente environ 75 % de nos émissions de scope 1 et constitue un axe clé pour la décarbonation de nos activités :

- Nous poursuivons l'électrification de notre flotte de voitures de société. Depuis 2023, nous commandons exclusivement des véhicules électriques pour notre flotte en Belgique, représentant 85 % des émissions de notre flotte. En 2025, la part des véhicules électriques dans notre parc de voitures de société est passée de 28 % à 48 %. Par ailleurs, nous offrons à nos collaborateurs des alternatives à la voiture de société grâce à des packages de mobilité complets, tels que le budget mobilité fédéral.
- Nous intégrons progressivement des véhicules électriques dans notre flotte d'utilitaires légers, en veillant à offrir un encadrement optimal à nos techniciens de terrain pendant cette transition. En 2025, 16 % de notre flotte d'utilitaires était passée à l'électrique. Parallèlement, nous renforçons notre capacité à gérer les impacts opérationnels liés aux véhicules électriques, tels que les temps de charge et l'autonomie limitée. Nous évaluons également les options disponibles pour les véhicules lourds, dont la décarbonation reste un défi plus complexe.

Notre vaste portefeuille immobilier représente également une source importante d'émissions de scope 1 (environ 25 %) et nécessite une transition vers des alternatives écoénergétiques et décarbonées :

- Grâce au déploiement de la fibre, nous optimisons notre réseau en remplaçant les bâtiments techniques énergivores par des unités compactes et hautement efficaces sur le plan énergétique, permettant ainsi de retirer certains bâtiments très énergivores de notre portefeuille.
- Pour les autres bâtiments de notre portefeuille, nous remplaçons progressivement les systèmes de chauffage fossiles par des pompes à chaleur électriques.

Continuer de nous approvisionner en électricité 100 % renouvelable

Proximus déploie des panneaux solaires pour générer localement de l'électricité destinée à ses bâtiments administratifs et techniques. Ceux-ci sont désormais entièrement alimentés en énergie renouvelable.

En 2023, nous avons signé un Power Purchase Agreement (PPA) avec Engie, effectif jusqu'en 2028, qui couvrira environ 20 % de l'électricité verte du Groupe Proximus et réduira notre exposition à la volatilité du marché de l'électricité. Les 80 % restants de notre consommation électrique sont couverts par des certificats d'énergie renouvelable (CER).

Avec la croissance des sources d'électricité renouvelable en Belgique, le réseau électrique est de plus en plus sollicité, ce qui entraîne une volatilité accrue des prix de l'énergie au cours de la journée. Dans ce contexte, le Groupe Proximus développe la Proximus Energy Box en collaboration avec Companion.energy. Cette solution logicielle innovante permettra d'intégrer les données prévisionnelles et en temps réel provenant des actifs, des contrats énergétiques et du marché de l'énergie, afin d'optimiser l'utilisation et les coûts de l'énergie renouvelable.

Améliorer notre efficacité énergétique

La stratégie d'efficacité énergétique du Groupe Proximus repose sur des initiatives dans trois domaines principaux au sein de notre réseau :

- Modernisation de notre réseau : notre stratégie visant à construire le meilleur réseau gigabit répond également à la nécessité d'optimiser notre consommation d'énergie, tant sur le réseau fixe que mobile. La fibre consomme en soi moins d'énergie que le cuivre et garantit la pérennité du réseau. Les investissements réalisés dans nos bâtiments contribueront également à réduire notre empreinte énergétique.
- Base installée intelligente : parallèlement au déploiement de la fibre, nous intégrons des technologies plus modernes et plus efficaces sur le plan énergétique, tout en abandonnant progressivement les technologies plus anciennes. Ainsi, le démantèlement progressif de notre réseau cuivre et des technologies de commutation obsolètes permettra de générer des économies d'énergie substantielles dans les années à venir.
- Partage de réseau : le partage des infrastructures de réseau est un autre moyen de réduire notre empreinte énergétique et de maximiser l'utilisation du réseau. Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Transformation du réseau](#)".

Bien que nous investissions en permanence dans l'amélioration énergétique, l'augmentation de la demande de bande passante, de stockage de données et de puissance de calcul entraîne une hausse de la consommation d'électricité dans nos réseaux. Nos initiatives d'économie d'énergie nous permettent toutefois d'au moins compenser cette augmentation.

Transformation du réseau

Le déploiement actuel de notre réseau fibre entraînera une réduction substantielle de nos émissions de carbone liées au déploiement et à la maintenance d'ici 2030 et au-delà. Premièrement, la fibre est moins énergivore et nécessite moins de ressources et d'entretien que les réseaux cuivre. Le passage à la fibre réduit dès lors notre empreinte carbone et énergétique à mesure que nous regroupons ou désactivons progressivement nos bornes cuivre. En 2025, nous avons désactivé 514 bornes cuivre. Cette augmentation de 171 % par rapport à 2024 (190 bornes désactivées) témoigne des progrès réalisés dans la transformation de notre réseau.

Deuxièmement, à la fin du déploiement de notre réseau fibre, nous réduirons progressivement les émissions exceptionnelles associées à cet investissement. D'ici 2040, nous prévoyons une réduction d'environ 9 % de nos émissions de scope 3 par rapport à 2020.

Par ailleurs, nous avons signé un protocole d'accord avec Wyre/Telenet et Fiberklaar en Flandre, et avec Orange Belgium en Wallonie, en vue de collaborer dans le cadre du déploiement de la fibre. L'objectif est de limiter les infrastructures réseau redondantes dans les zones moyennement peuplées. Cette collaboration devrait nous permettre de déployer le réseau de manière plus efficace, d'éviter les doublons et de poursuivre nos ambitions en matière d'économie circulaire. Le partage d'un réseau commun nous permettra également d'exploiter les réseaux plus efficacement dans ces zones, réduisant ainsi notre empreinte carbone et énergétique. Bien qu'il ne soit pas encore possible de fournir une évaluation détaillée de l'impact sur nos émissions, nous prévoyons que ces mesures contribueront significativement à leur réduction au cours des prochaines années.

Le déploiement de réseaux mobiles 5G nécessite une augmentation du nombre de sites. Dans le cadre de notre ambition en matière de circularité et grâce au partage de nos sites mobiles avec Orange Belgium via MWingz, nous visons toutefois une réduction totale jusqu'à 40 % du nombre de sites d'ici 2026, tout en améliorant la couverture mobile. Ce partenariat réduira également nos émissions de scope 3 grâce à l'optimisation des opérations de maintenance des infrastructures et à l'absence de doublon au niveau des sites mobiles.

De plus, nous explorons le potentiel de l'analyse avancée de données et de l'IA afin d'augmenter encore l'efficacité de notre réseau 5G, tout en gérant l'impact potentiel sur nos clients mobiles.

Engagement de la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre de notre Supplier Engagement Program, nous avons collaboré avec nos 250 principaux fournisseurs, qui représentent ensemble une part significative de nos émissions de scope 3 (Catégorie 1 – achat de biens et services). Nous les encourageons et les aidons à définir des objectifs de réduction des émissions aussi ambitieux que les nôtres et à publier annuellement leurs progrès à cet égard. Ces objectifs sont intégrés dans nos clauses contractuelles, ce qui fait de nous un acteur clé de l'action climatique à travers notre chaîne de valeur.

Nous collaborons également avec des fournisseurs ne disposant pas encore de stratégie de durabilité établie, de rapport publié ou d'objectifs clairs. Nous organisons des ateliers pour leur expliquer nos attentes et leur prodiguer des conseils afin de les aider à répondre à ces exigences. Au-delà de notre engagement avec nos principaux fournisseurs, nous veillons à intégrer la durabilité au cœur des décisions d'achat importantes. Nos appels d'offres pertinents et à fort impact intègrent des critères climatiques et de circularité afin de limiter l'empreinte carbone des produits et services achetés à un minimum durable. Lors de l'attribution des contrats, des clauses climatiques ainsi que le [Code de conduite du fournisseur](#) sont insérés dans tous nos modèles de contrats. Tous les acheteurs du Groupe Proximus suivent des sessions de formation sur les pratiques d'achats durables et circulaires, afin d'appliquer ces principes dans les appels d'offres et les renouvellements de contrats.

Équipements ICT circulaires et écoénergétiques

Une part significative des émissions de scope 3 du Groupe Proximus est liée à la fabrication des appareils vendus ou loués à nos clients, au transport de ces appareils et à la consommation d'énergie nécessaire à leur utilisation. Nous intégrons les principes de l'économie circulaire dans le déploiement d'équipements ICT, tant chez nos clients que dans notre réseau. Nos efforts en matière de circularité, axés sur la réduction de l'utilisation de ressources vierges et l'optimisation des matériaux recyclés, contribuent non seulement à la réduction des déchets, mais jouent également un rôle clé dans nos ambitions climatiques. En prolongeant la durée de vie des appareils, en augmentant leur réutilisation et en réparant ou rénovant les équipements, nous continuons à réduire notre empreinte carbone.

La réduction de la consommation électrique des équipements ICT permet de diminuer nos émissions de scope 3 associées aux appareils loués ou vendus. Nos investissements dans ce domaine visent à réduire en continu la consommation énergétique des appareils fournis à nos clients (Customer Premises Equipments – CPE).

Pour plus de détails sur notre ambition de renforcer progressivement la circularité dans nos méthodes de travail dans le cadre de nos objectifs climatiques, voir la section "[Utilisation des ressources et économie circulaire](#)".

Engagement interne et externe

Construire un engagement interne fort en faveur de l'action climatique passe par une mobilisation efficace des collaborateurs et des formations à tous les niveaux de l'entreprise. Pour soutenir cette dynamique, nous proposons des initiatives en ligne avec nos valeurs

fondamentales et nos ambitions climatiques, telles que des formations et notre Climate & Energy Community, soutenues par des campagnes de communication interne et des événements dédiés. Ces initiatives visent à renforcer la sensibilisation aux enjeux de durabilité. Voici quelques faits marquants de 2025 :

- Durant l'été, nous avons lancé une Climate & Energy Community interne, réunissant des experts issus de différentes Business Units et filiales (internationales), actifs dans les domaines de la durabilité, du climat et/ou de l'énergie. L'objectif est de renforcer les compétences et de mettre ces collaborateurs en contact afin de maximiser l'impact. La Climate & Energy Community s'ouvrira progressivement à un public plus large au sein de l'entreprise. Elle s'articule autour d'une rencontre en ligne par mois et d'une page web interactive dédiée sur notre intranet.
- En novembre, nous avons organisé notre première conférence Climat & Énergie, destinée à inspirer et mobiliser les collaborateurs autour des thématiques climat et énergie. L'événement proposait plusieurs présentations, dont des cas d'usage concrets, ainsi qu'une table ronde dynamique réunissant des experts externes du climat et de l'énergie. Jusqu'à 800 collaborateurs ont participé à cet événement.
- Un membre du Conseil d'Administration et un membre du Proximus Leadership Squad ont suivi le Director's Climate Journey, dispensé par Chapter Zero.
- 52 collaborateurs de Proximus ont suivi des sessions de formation interactives et engageantes dans le cadre de la méthode Climate Fresk.

De plus, nous publions régulièrement des informations actualisées en matière de durabilité sur notre intranet. Tous les collaborateurs ont également accès à un catalogue de formations incluant des cours en lien avec l'ESG.

Au niveau sectoriel, nous sommes actifs dans plusieurs associations où nous collaborons avec d'autres opérateurs télécoms pour relever le défi du changement climatique :

- ETIS : nous dirigeons le groupe de travail sur la durabilité de la plateforme de collaborations du secteur télécom en Europe, qui partage des stratégies, des enseignements et des défis liés à la décarbonation et au déploiement de l'économie circulaire dans le secteur télécom.
- GSMA : nous participons activement aux ateliers et sessions de la GSMA. En 2025, nous avons pris part au GSMA Climate Task Force Forum à Londres, où nous avons partagé les principaux défis rencontrés par nos pairs dans le secteur.
- JAC : grâce à notre participation active au sein de la JAC, nous nous engageons efficacement auprès d'un grand nombre de clients sur les enjeux climatiques clés afin d'amplifier l'impact du secteur.
- Nous participons aux groupes de travail sur la durabilité de Connect Europe (anciennement ETNO) et d'Agoria, afin d'accroître la visibilité et l'impact de la durabilité dans le secteur ICT aux niveaux européen et local.

Prochaines étapes

Sur la base de nos hypothèses et estimations actuelles, nous prévoyons un écart entre nos projections et nos ambitions pour 2030 (soit 44 ktCO₂eq ou 11 %), soulignant la nécessité d'explorer d'autres stratégies. Afin de combler cet écart, nous identifions et priorisons des actions en fonction de leur impact, de leur faisabilité, des ressources nécessaires et des risques potentiels. Le principal défi concerne les émissions du scope 3, en particulier au sein de notre chaîne d'approvisionnement mondiale. Les progrès dépendront en grande partie des efforts de décarbonation de nos fournisseurs, que nous soutenons activement à travers notre Supplier Engagement Program. Nous intégrerons par ailleurs des critères de durabilité renforcés dans les projets clés et les décisions d'achat, avec un accent particulier sur la circularité et la réduction de l'intensité carbone. Nous analysons par ailleurs l'impact du déploiement de la fibre dans le cadre de nos partenariats dans ce domaine. Les plans de déploiement détaillés attendus en 2026 nous permettront d'affiner notre trajectoire. Enfin, l'amélioration de la granularité et de la fiabilité de nos données de comptabilité carbone est essentielle pour refléter pleinement les bénéfices de nos initiatives. Nous investissons dès lors dans une meilleure intégration des données afin de renforcer la transparence et d'éclairer la prise de décision. Grâce aux résultats de ces analyses, nous disposerons d'une vision plus claire de l'éventuel écart résiduel à l'horizon 2030 et des actions nécessaires pour générer un impact concret.

Performance

Prise en compte du changement climatique dans les plans d'intéressement

Le rapport de rémunération contient des informations supplémentaires concernant l'intégration des enjeux liés au changement climatique dans la rémunération variable des dirigeants et collaborateurs de Proximus en 2024.

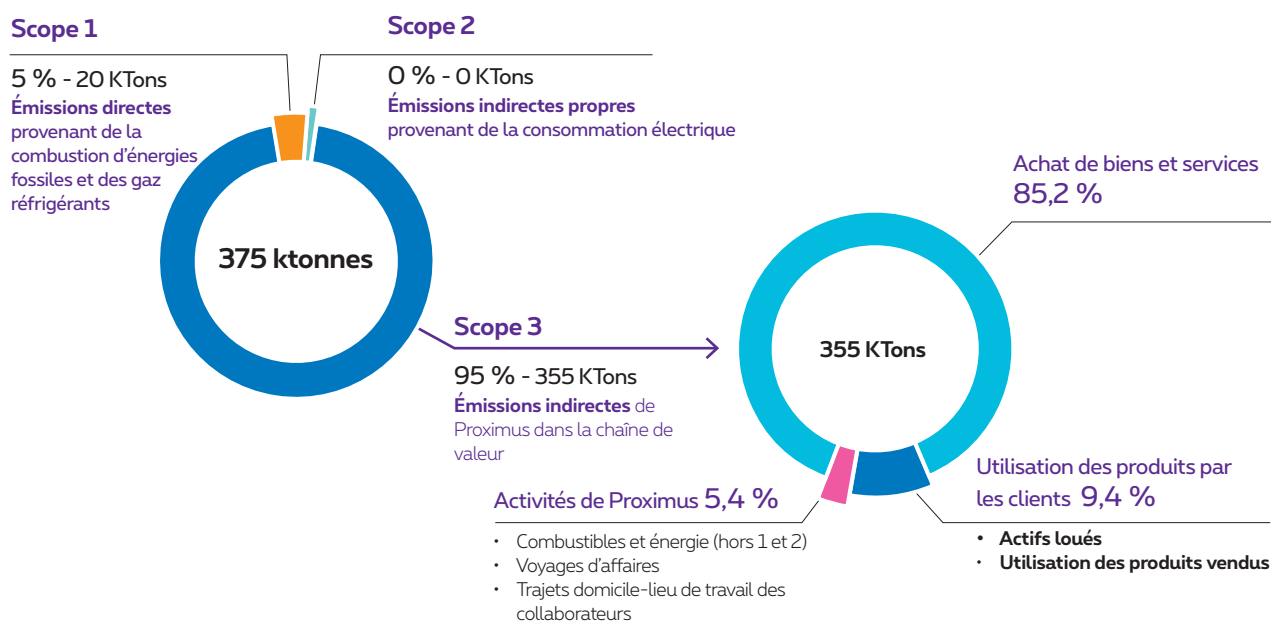
Tous les collaborateurs sous contrat chez Proximus SA en Belgique bénéficient d'une rémunération variable à court terme directement liée aux performances du Groupe sur la base d'un ensemble de KPI. Parmi ces KPI, le pilier "Société et développement durable" représente 15 %, dont 5 % concernent les scopes 1 et 3 en 2025.

Un plan d'intéressement variable à long terme s'applique au Proximus Leadership Squad et à la Leadership Team. Parmi les KPI "ESG" de ce plan, un tiers est lié aux émissions de carbone des scopes 1 et 3, représentant 8,33 % du total en 2025.

La rémunération des membres du Conseil d'Administration n'est pas liée au changement climatique.

Émissions de gaz à effet de serre

Répartition des émissions totales de GES du Groupe Proximus en 2025



Nos émissions directes (scope 1) sont principalement liées à la consommation de carburant de notre flotte de véhicules, à l'utilisation de mazout ou de gaz pour le chauffage de nos bâtiments administratifs, techniques ou commerciaux, ainsi que, dans une moindre mesure, aux fluides frigorigènes de certains systèmes de refroidissement. En appliquant l'approche market-based pour le calcul de nos émissions de scope 2, le facteur d'émission lié à l'électricité est nul, conformément à notre engagement de nous approvisionner à 100 % en énergie renouvelable (dans le cadre de nos objectifs SBTi). Nos émissions de scope 1 et de scope 2 market-based ne représentent que 5 % de l'empreinte totale du Groupe.

Comme pour la plupart des entreprises, la majorité de nos émissions provient des émissions indirectes au sein de notre chaîne de valeur (scope 3 – 95 % des émissions du Groupe Proximus). Celles-ci se concentrent essentiellement dans la catégorie "Achat de biens et services", qui inclut les matériaux et services nécessaires au déploiement du réseau fibre, ainsi que le matériel requis pour la connectivité ou les smartphones. La fabrication de ces biens et la fourniture de ces services ont un impact climatique significatif, mais ils sont essentiels à notre modèle économique. L'utilisation de nos produits ICT par nos clients représente 9 % de nos émissions de scope 3.

Les émissions de GES présentées dans le tableau ci-dessous sont calculées selon la méthodologie mise à jour à des fins de comparabilité dans le temps et de suivi efficace des progrès.

Total des émissions de GES par scope

Émissions de GES : chiffres réels et objectifs	Rétrospective						Jalons et années cibles		
	2020	2023	2024	2025	Évolution en glissement annuel	Évolution par rapport à l'année de référence	2030	2040	% cible annuelle/année de référence (2040)
Émissions de GES de scope 1									
Émissions brutes de GES de scope 1 (tCO ₂ eq)	26.632	27.418	23.085	19.757	-14 %	-26 %	9.055	2.663	-4,5 %
Pourcentage des émissions de GES de scope 1 couvertes par des systèmes de quotas d'émission réglementés (%)									
Émissions de GES de scope 2									
Émissions brutes de GES de scope 2 location-based (tCO ₂ eq)	54.769	40.347	37.142	29.909	-19 %	-45 %			
Émissions brutes de GES de scope 2 market-based (tCO ₂ eq)	785	0	0	21		-97 %	0	0	0 %
Émissions significatives de GES de scope 3									
Émissions brutes indirectes totales de GES (scope 3) (tCO ₂ eq)	413.100	397.100	399.199	355.380	-11 %	-14 %	239.598	41.310	-4,5 %
1 Achat de biens et services	337.824	335.168	333.467	302.666	-9 %	-10 %			
Sous-catégorie : Services de cloud computing et de centre de données		13.928	15.265	19.342	27 %	0 %			
2 Immobilisations			Inclus dans catégorie 1						
3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 ou 2)	14.724	14.535	13.237	11.346	-14 %	-23 %			
4 Transport et distribution en amont	3.445	4.188	4.564	Inclus dans catégorie 1 à partir de 2025					
5 Déchets produits par les activités					Sans objet				
6 Voyages d'affaires	1.570	1.312	3.211	4.024	25 %	156 %			
7 Déplacements domicile-lieu de travail	2.773	3.114	3.685	3.893	6 %	40 %			
8 Actifs loués en amont					Sans objet				
9 Transport et distribution en aval					Sans objet				
10 Traitement des produits vendus					Sans objet				
11 Utilisation de produits vendus	9.001	2.011	2.022	1.441	-29 %	-84 %			
12 Traitement de fin de vie des produits vendus					Sans objet				
13 Actifs loués en aval	43.762	36.670	38.944	31.987	-18 %	-27 %			
14 Franchises					Sans objet				
15 Investissements	1	102	70	23	-68 %	1.962 %			
Total des émissions de GES de scope 1, 2 et 3 (tCO₂eq)									
Total des émissions de GES location-based (tCO ₂ eq)	503.119	468.125	459.426	405.045	-12 %	-19 %			
Total des émissions de GES market-based (tCO ₂ eq)	440.517	424.518	422.284	375.157	-11 %	-15 %	248.653	43.973	-4,5 %

Périmètre : Groupe Proximus

Notes:

- Proximus a un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre. Les chiffres relatifs à l'année 2040 présentent les émissions visées avant les absorptions de carbone.
- En 2025, 49 % des émissions de GES du scope 3 ont été calculées à partir de données primaires obtenues auprès de fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur.
- Les émissions biogéniques ne sont pas incluses dans les chiffres du scope 1 et sont égales à zéro pour le Groupe Proximus.
- En 2025, nous avons ajusté le mécanisme de sélection des facteurs d'émission pour certains fournisseurs afin d'augmenter la représentativité de nos calculs d'émissions. Cette modification entraîne une réduction de nos émissions de scope 3 : -0,6 % en 2020 (année de référence) et -2,3 % en 2025.

Les émissions de scope 1 du Groupe sont en baisse de 14 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution s'explique par l'augmentation du nombre de véhicules électriques au sein de notre flotte, qui constitue la principale source de nos émissions de scope 1. Par ailleurs, une réduction significative de la consommation de mazout et de gaz de chauffage a été observée en 2025 (voir la section "Consommation d'énergie"), renforçant encore cette tendance à la baisse.

Les émissions de scope 3 du Groupe sont en baisse de 11 % par rapport à 2024, en raison d'un volume d'achats nettement inférieur en 2025, ce qui se traduit par une diminution de 9 % pour les catégories 1 et 2.

D'autres évolutions sont observées dans les catégories d'émissions suivantes :

- Utilisation des produits vendus et actifs loués en aval : baisse due à une combinaison d'une réduction de la consommation d'électricité et d'une diminution du facteur d'émission du réseau électrique (mix fournisseurs AIB).
- Activités liées aux combustibles et à l'énergie : baisse due à la réduction de l'utilisation de combustibles fossiles dans nos opérations.
- Voyages d'affaire : hausse due à une augmentation des voyages en avion en 2025.
- Émissions liées aux investissements : baisse, principalement en raison de l'intégration de Fiberklaar au sein du Groupe dans la seconde moitié de 2024, ses émissions n'étant dès lors plus comptabilisées comme un investissement dans les chiffres annuels 2025.
- Services de cloud computing et de centres de données : hausse liée à une augmentation des dépenses par rapport à 2024, combinée à une intensité carbone moyenne plus élevée associée à cette sous-catégorie.

Émissions directes de GES par segment

Émissions directes de GES - scope 1 (tCO ₂ eq)	2024	2025
Émissions de GES - Groupe	23.085	19.757
Émissions de GES - Segment domestique	22.518	19.188
Émissions de GES - Segment Global	567	568

Périmètre : Groupe Proximus

En 2025, les émissions de scope 1 du Groupe Proximus ont enregistré une baisse significative, principalement grâce à des réductions au niveau domestique. Les émissions générées par nos activités internationales sont restées stables par rapport à 2024.

Certificats d'énergie

(%)	2023	2024	2025
Part totale des accords contractuels utilisés pour les certificats d'attributs énergétiques (CAE)	100	100	100
Part des CER regroupés	15	32	32
Part des CER non regroupés	85	68	68
Part des CER acquis dans le cadre de PPA	2	20	21

Périmètre : Groupe Proximus

Le Groupe Proximus acquiert principalement ses CER via des achats non regroupés. Une partie est toutefois obtenue de manière groupée, soit dans le cadre de contrats de fourniture d'électricité (délivrance des CER par le fournisseur d'énergie), soit via des contrats d'achat d'électricité à long terme (Power Purchase Agreements – PPA). En 2025, la part des CER acquis par le biais de PPA est restée relativement stable, tout comme la production du parc éolien offshore C-Power. Il est à noter que le Groupe Proximus acquiert ses CER conformément aux critères techniques de l'initiative RE100 (there100.org).

Émissions indirectes de GES par segment

Émissions indirectes de GES - scope 2 (tCO ₂ eq)	2024	2025
Émissions brutes en location-based		
Émissions de GES - Groupe	37.142	29.909
Émissions de GES - Segment domestique	35.595	28.539
Émissions de GES - Segment Global	1.547	1.370
Émissions brutes en market-based		
Émissions de GES - Groupe	0	21
Émissions de GES - Segment domestique	0	1
Émissions de GES - Segment Global	0	20

Périmètre : Groupe Proximus

Compte tenu de notre approvisionnement à 100 % en électricité renouvelable, nos émissions market-based sont quasi nulles.

Les émissions location-based du Groupe Proximus ont fortement diminué en 2025, sous l'effet combiné d'une réduction de notre consommation d'électricité (voir chapitre Énergie) et d'une baisse de l'intensité carbone du mix électrique belge.

La part et la nature des instruments contractuels utilisés pour le calcul des émissions du scope 2 sont détaillées dans la sous-section Certificats énergétiques.

Intensité carbone

Intensité carbone totale par chiffre d'affaires net (tCO ₂ eq par million EUR)	2020	2023	2024	2025	Évolution en glissement annuel	Évolution par rapport à l'année de référence
Émissions totales de GES (location-based)	92	78	72	65	-10 %	-30 %
Émissions totales de GES (market-based)	81	71	66	60	-9 %	-26 %

Périmètre : Groupe Proximus

Le chiffre d'affaires net pris en compte pour le calcul des émissions de GES figure dans la sous-section "Compte de résultats consolidé" des états financiers consolidés. L'intensité carbone du Groupe Proximus par unité de chiffre d'affaires net a diminué entre 2024 et 2025, traduisant une réduction globale de l'intensité carbone de nos activités ainsi que la diminution de nos émissions de scope 3 en 2025.

Fournisseurs engagés face au changement climatique

Grâce à un dialogue actif, le Groupe Proximus encourage et accompagne activement ses fournisseurs dans la définition d'objectifs de réduction d'émissions alignés sur la trajectoire scientifique de 1,5 °C. Il s'agit d'objectifs à court terme (sur un horizon de 5 à 10 ans), validés par la SBTi. 42 % des émissions de Proximus SA proviennent de fournisseurs disposant d'objectifs alignés sur la science (contre 37 % en 2024), tandis qu'au niveau du Groupe, cette proportion atteint 40 % des émissions totales (contre 30 % en 2024).

Dans le cadre du présent exercice, seuls les fournisseurs de Proximus SA ont été évalués, représentant 71 % des émissions de scope 3 – catégorie 1 du Groupe (contre 83 % en 2024). Dans les deux à trois prochaines années, notre programme d'engagement sera progressivement élargi à l'ensemble des fournisseurs du Groupe Proximus.

Cet indicateur représente le pourcentage des émissions de scope 3 – catégorie 1 (biens et services achetés) provenant de fournisseurs disposant d'un objectif de réduction d'émissions aligné. Il est calculé en agrégeant les émissions des fournisseurs alignés et en les divisant par les émissions totales de scope 3 – catégorie 1.

Crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur¹³

Crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur (tCO ₂ eq)	2023	2024	2025
Crédits carbone annulés	5.949	6.735	7.950

Périmètre : Groupe Proximus

Depuis 2016, le Groupe Proximus soutient le projet climatique pluriannuel TEG Stove, certifié Gold Standard (plus d'informations sur www.tegstove.org). Ce projet vise à réduire les émissions de carbone en diminuant la consommation de bois. Les projets de réduction certifiés Gold Standard représentent 100 % des crédits annulés. Le tableau ci-dessus indique les crédits carbone générés par le projet au cours des trois dernières années.

Le partenariat entre le projet TEG Stove et le Groupe Proximus a pris fin en 2025. À partir de 2026, nous n'anticipons pas l'achat de crédits carbone supplémentaires.

Énergie

Consommation d'énergie

Consommation d'énergie (MWh)	2023	2024	2025
Non renouvelable			
Consommation d'énergie fossile	114.318	96.526	82.928
Chauffage (gaz et mazout)	26.822	21.871	20.774
Flotte de véhicules (diesel, essence et GNC)	87.496	74.655	62.154
Consommation d'énergie fossile (%)	25	23	22
Renouvelable			
Consommation d'énergie provenant des panneaux solaires de Proximus	532	1.017	2.263
Énergie renouvelable achetée...	336.338	328.707	285.448
... pour les réseaux fixe et mobile	254.603	249.105	242.752
... pour les centres de données	53.394	51.922	14.455
... pour les bureaux et les shops	28.322	28.557	28.241
Consommation d'énergie provenant de sources renouvelables (%)	75	77	77
Consommation totale d'énergie liée à nos propres activités	451.188	426.250	370.639

Périmètre : Groupe Proximus

Production d'énergie

(MWh)	2023	2024	2025
Énergie renouvelable produite par les panneaux solaires de Proximus	532	1.017	2.263
Production totale d'énergie renouvelable	532	1.017	2.263

Périmètre : Groupe Proximus

Il est à noter que le Groupe Proximus ne consomme pas d'énergie provenant de sources nucléaires ou de sources renouvelables telles que la biomasse, les biocarburants, le biogaz et l'hydrogène renouvelable.

Notre consommation totale d'énergie a poursuivi sa baisse en 2025 (-13 % par rapport à 2024). Cette diminution s'explique principalement par la déconsolidation de la consommation d'électricité de nos trois centres de données à compter d'avril 2025, à la suite de la vente de cette activité à un tiers. La consommation d'énergie a également été influencée positivement en 2025 par la suppression progressive de technologies obsolètes au sein de notre réseau fixe, le démantèlement de grands bâtiments ainsi que la

¹³ Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les Règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 ("loi européenne sur le climat") (JO L 243 du 9.7.2021, p. 1)

mise en œuvre de mesures d'efficacité à travers toutes nos activités. Nous observons par ailleurs une hausse de la consommation d'électricité dans notre réseau mobile, liée au déploiement de la 5G et à l'augmentation du trafic de données mobiles. Celle-ci est toutefois largement compensée par les économies réalisées. Enfin, la production solaire du Groupe Proximus est en hausse en 2025, grâce à la pose de nouveaux panneaux photovoltaïques sur nos bâtiments.

Méthode de calcul de nos émissions de GES et de notre empreinte énergétique

Notre comptabilité des GES est basée sur la norme du GHG Protocol et repose sur une approche de consolidation du contrôle opérationnel. Par conséquent, toutes nos filiales sont incluses dans le périmètre de nos émissions de gaz à effet de serre. N'exerçant pas de contrôle opérationnel sur Doktr et nos joint-ventures Unifiber et GOFiber, nous avons inclus leurs émissions de scope 1 et 2 dans nos émissions de scope 3 (Catégorie 15 - Investissements).

L'année de référence choisie pour nos objectifs est 2020. Cette année est représentative de nos activités, malgré la réduction substantielle de nos émissions de scope 1 et 2 due à la pandémie de Covid-19. Nous avons décidé de conserver 2020 comme année de référence par souci de simplicité, afin d'éviter des ajustements qui pourraient soulever des questions de la part des parties prenantes externes.

Pour calculer notre empreinte carbone, nous utilisons des données directes lorsque celles-ci sont disponibles (quantité de gaz ou de carburant sur les factures, kilomètres parcourus, etc.) ou des données indirectes lorsque moins de détails sont disponibles (surface de bureaux, nombre et type de véhicules, etc.). Les données que nous collectons ne couvrent généralement pas exactement l'année civile. Une estimation est donc réalisée afin de refléter aussi fidèlement que possible les émissions sur l'année civile (généralement sur la base du premier semestre pour les petites filiales et des données les plus récentes disponibles en novembre pour les filiales de plus grande taille).

Les émissions de scope 1 du Groupe Proximus sont liées à l'utilisation de combustibles fossiles dans nos bâtiments, à notre parc de voitures de société et de véhicules utilitaires ainsi qu'à l'utilisation de réfrigérants pour les actifs sous notre contrôle opérationnel. Nous utilisons les facteurs d'émission publiés par l'ADEME (Bilan Carbone) ou le GHG Protocol (outil de combustion stationnaire).

Nos émissions de scope 2 sont liées aux émissions indirectes provenant de la production d'électricité. Selon l'approche market-based, nous pouvons conclure que notre facteur d'émission est quasi nul, car nous achetons des CER. Pour garantir leur qualité, nous nous assurons que ces certificats respectent les critères techniques de l'initiative RE100. Nous les achetons exclusivement pour notre propre compte. Ces certificats correspondent à nos limites géographiques et de marché, et sont alignés sur notre consommation annuelle d'électricité.

Selon l'approche location-based, les émissions de scope 2 sont calculées à partir des données de consommation directe (factures d'électricité) couvrant l'ensemble de l'électricité achetée et consommée pendant la période de reporting. Si les données de consommation directe ne sont pas disponibles, nous utilisons des données indirectes (mètres carrés de bureaux ou de bâtiments techniques, etc.) pour les calculer. Si les données disponibles ne couvrent pas l'ensemble de l'année civile, des estimations sont réalisées pour refléter le plus précisément possible les émissions annuelles. Pour cette approche, nous utilisons les facteurs d'émission publiés par l'AIB (pour les pays européens – changement méthodologique mis en œuvre en 2024), l'EIA (pour les pays non européens) et l'ADEME (Bilan Carbone).

La section ci-dessous fournit plus de détails sur la méthodologie utilisée pour le calcul de nos émissions de scope 3 :

- **Catégorie 1 – Achat de biens et services et Catégorie 2 – Immobilisations** : ces catégories d'émissions englobent les biens et services achetés ainsi que les immobilisations pour l'ensemble du Groupe Proximus. Nos calculs se basent sur les méthodologies suivantes :
 - » Données spécifiques au produit : lorsque des données spécifiques sont disponibles au niveau des produits, par exemple pour les modems achetés.
 - » Moyenne de produit : pour les smartphones, nous considérons un facteur moyen d'émission par appareil basé sur les 10 smartphones les plus achetés.
 - » Facteurs moyens d'émission des fournisseurs ou du secteur, recueillis dans le cadre de notre Supplier Engagement Program ou fournis par la base de données Trucost de S&P.

Dans les années à venir, nous souhaitons renforcer la spécificité des données pour le calcul de nos émissions dans les catégories 1 et 2, en recueillant davantage de données spécifiques aux produits et aux fournisseurs.

- **Catégorie 3 – Activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2)** : pour le Groupe Proximus, seules les émissions en amont provenant de l'achat de carburant et d'électricité ainsi que des pertes de transmission et de distribution d'électricité sont matérielles. Elles sont calculées sur la base des facteurs d'émission publiés par l'ADEME (Bilan Carbone).
- **Catégorie 4 – Transport et distribution en amont** : cette catégorie d'émissions comprend les données de logistique entrante et sortante des sous-traitants. Jusqu'en 2024, les émissions étaient estimées sur la base des distances parcourues et de la consommation de carburant pour certains fournisseurs (facteurs d'émission de carburant de l'ADEME). À partir de 2025, nous avons choisi de simplifier notre comptabilité carbone et de ne plus réaliser de calcul détaillé pour la catégorie 4. Désormais, l'ensemble des émissions liées au transport et à la distribution en amont est intégré à la catégorie 1.
- **Catégorie 6 – Voyages d'affaires** : cette catégorie comprend les émissions liées au transport des collaborateurs pour des activités professionnelles dans des véhicules qui n'appartiennent pas à l'entreprise ou qui ne sont pas gérés par elle, avions et trains compris. La consommation d'électricité et de carburant est estimée en fonction de la durée du voyage. Elle est basée sur les facteurs d'émission de l'UK BEIS et inclut le forçage radiatif. Pour les filiales qui ne disposent pas d'informations détaillées sur les déplacements liés au travail, une estimation est réalisée sur la base du nombre d'ETP (règle de trois).
- **Catégorie 7 – Déplacements domicile-lieu de travail** : émissions liées au transport des collaborateurs entre leur domicile et leur lieu de travail dans des véhicules n'appartenant pas à l'entreprise ou non gérés par elle, tels que les voitures (appartenant aux collaborateurs), les trains ou les autres transports publics. La distance entre le domicile et le bureau des collaborateurs est estimée en tenant compte du type de déplacement de chaque collaborateur. Les émissions sont calculées sur la base des facteurs d'émission de l'ADEME (Bilan Carbone).
- **Catégorie 11 – Utilisation de produits vendus** : cette catégorie d'émissions comprend la consommation d'énergie des smartphones vendus par le Groupe Proximus. Elle englobe la consommation totale d'électricité des téléphones mobiles sur la base de leur consommation moyenne d'électricité estimée. La conversion en émissions d'équivalent carbone se base sur les facteurs d'émission de l'AIB.
- **Catégorie 13 – Actifs loués en aval** : cette catégorie d'émissions comprend la consommation d'énergie des produits loués aux clients du Groupe Proximus. Elle englobe la consommation totale d'électricité des Internet Boxes, TV Boxes, Wi-Fi Boosters et ONT (basée sur la consommation moyenne d'électricité par appareil). Les facteurs d'émission du mix de fournisseurs de l'AIB sont utilisés pour calculer les émissions de carbone.
- **Catégorie 15 – Investissements** : comprend les émissions de scope 1 et 2 (market-based) de nos joint-ventures (sur lesquelles nous n'exerçons pas de contrôle opérationnel). Cette catégorie se base sur notre participation dans ces dernières. Les émissions sont estimées sur la base de données relatives aux bâtiments et au parc automobile.

Les catégories de scope 3 suivantes ont été exclues de l'inventaire des GES du Groupe Proximus :

- **Catégorie 5 – Déchets produits par les activités** : les déchets générés par nos activités étaient auparavant inclus dans notre empreinte. Ils seront toutefois exclus de notre reporting à l'avenir, car ils ne sont pas matériels (670 tCO₂eq en 2023).
- **Catégorie 8 – Actifs loués en amont** : cette catégorie englobe les locaux que nous louons à des tiers (bureaux, shops ou locaux d'hébergement d'équipements télécoms) et pour lesquels nous ne gérons pas les achats d'énergie. Elle est considérée comme représentant moins de 2 % de notre empreinte de scope 3. Compte tenu de son caractère non matériel et de notre influence limitée sur les émissions concernées, cette catégorie a été exclue de notre empreinte.
- **Catégorie 9 – Transport et distribution en aval** : le transport lié à nos produits et services est repris sous la catégorie 4 (entretien ou remplacement des appareils des clients à leur domicile, par exemple) ou dans la catégorie 1 (services de transport que nous finançons). Les émissions liées aux déplacements de nos clients vers nos points de vente sont estimées à 1,5 kilotonne de CO₂eq. Compte tenu de leur faible matérialité et de notre faible potentiel d'action, cette catégorie n'est pas incluse dans notre empreinte carbone.
- **Catégorie 10 – Traitement de produits vendus** : cette catégorie représente les émissions provenant de la production de biens intermédiaires et ne s'applique donc pas au Groupe Proximus.
- **Catégorie 12 – Traitement de fin de vie des produits vendus** : cette catégorie a déjà été comptabilisée et n'est pas matérielle. En 2023, elle représentait 10 tonnes de CO₂eq. En raison de sa faible matérialité, elle est exclue de notre bilan carbone.
- **Catégorie 14 – Franchises** : le Groupe Proximus n'applique pas de modèle de franchise tel que décrit par le GHG Protocol.

Adaptation au changement climatique

Contexte

Les conditions météorologiques extrêmes (telles que les vagues de chaleur, les sécheresses, les inondations ou l'élévation du niveau de la mer) ont été identifiées comme un risque matériel pour Proximus. Elles peuvent entraîner des pertes d'actifs, des perturbations opérationnelles ainsi que des conséquences juridiques, financières et réputationnelles en cas d'interruption de service. En tant que fournisseur d'infrastructures essentielles pour la société en Belgique et au Luxembourg, la compréhension de nos risques liés au changement climatique ainsi que de nos vulnérabilités potentielles est essentielle afin de garantir la continuité de nos activités.

L'adaptation au changement climatique fait référence au processus d'adaptation et de réponse aux événements météorologiques extrêmes actuels et attendus et à leurs impacts associés.

Ressources et responsabilités

La gestion de la continuité des activités (Business Continuity Management - BCM) joue un rôle clé dans l'intégration des risques liés au changement climatique dans les activités du Groupe Proximus. Son objectif principal est de garantir la fourniture ininterrompue de nos produits et services à un niveau acceptable en cas d'incidents majeurs, conformément aux bonnes pratiques du secteur et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Chaque filiale du Groupe dispose d'au moins un responsable BCM. Chaque année, le Group Business Continuity Manager présente un rapport au Comité d'audit, en mettant l'accent sur la stratégie et les actions entreprises ou en cours pour atténuer les risques et les incidents majeurs.

Objectifs stratégiques

L'infrastructure réseau du Groupe Proximus est conçue avec une redondance intégrée. Si un nœud spécifique du réseau tombe en panne, le trafic est alors redirigé via d'autres voies. Par conséquent, notre modèle économique ne nécessite pas d'adaptation aux impacts potentiels du changement climatique à ce stade.

Pour soutenir la résilience opérationnelle, nous nous appuyons sur nos plans de continuité d'activité, conçus pour anticiper les risques climatiques physiques susceptibles d'affecter les activités de Proximus.

Gestion des risques et mesures d'atténuation

Le **programme de continuité des activités** se concentre sur les aspects considérés comme essentiels pour le Groupe. Son champ d'application ne se limite pas aux actifs techniques, mais peut englober tout domaine jugé critique pour accomplir notre mission.

Notre programme de continuité des activités vise à :

- maintenir ou restaurer les fonctions essentielles pendant une crise à un niveau acceptable et dans un délai raisonnable ;
- développer des plans de continuité pour un certain nombre de menaces, y compris climatiques, sur la base de modules réutilisables ;
- intégrer la continuité des activités dans l'organisation par la communication et la formation.

Nous sommes conscients que l'augmentation de la gravité et de la fréquence des événements météorologiques extrêmes peut entraîner des interruptions prolongées et une demande croissante de réparations. Pour tous les nouveaux actifs, nous évaluons dès lors rigoureusement leur résilience face aux risques climatiques potentiels.

Nos actions préventives actuelles sont considérées comme suffisantes et sont décrites ci-dessous.

Pour faire face aux risques liés aux **vagues de chaleur**, nous avons mis en œuvre plusieurs mesures visant à réduire la consommation d'électricité liée à la réfrigération. Nos projets d'efficacité énergétique portent notamment sur la réduction de la dépendance à la climatisation grâce à des solutions telles que la réfrigération naturelle (free cooling) et la modernisation des équipements. Les équipements réseau ont également été améliorés pour fonctionner efficacement à des températures plus élevées.

Nos systèmes de ventilation sont conçus pour gérer des pics à 40 °C. Ils peuvent résister à des canicules (températures journalières maximales supérieures à 30 °C) jusqu'à 60 jours par an. Les conditions météorologiques actuelles en Belgique restent largement en deçà de ces seuils. De plus, des systèmes d'alarme sont en place pour envoyer des notifications si les paramètres de température approchent ou dépassent ces limites.

Pour gérer de manière proactive les événements météorologiques extrêmes, nous avons inclus dans notre stratégie d'adaptation des mesures garantissant une résilience maximale de nos activités en cas d'éventuelles interruptions. Le programme de continuité des activités comprend des procédures de prévention, de protection et de reprise sur sinistre coordonnées par la Proximus Emergency Response Team (PERT). Ces procédures définissent les étapes nécessaires pour restaurer les fonctions essentielles temporairement perturbées. Elles précisent également les rôles et responsabilités en cas d'impact critique sur notre infrastructure. Des solutions de reprise ont été définies pour un large éventail de groupes d'actifs et sont immédiatement opérationnelles en cas d'événement météorologique extrême.

Aucun indicateur de performance spécifique n'a été défini pour l'adaptation au changement climatique.

Taxonomie européenne

Introduction à la taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un système de classification établissant une liste des activités économiques qualifiées de durables sur le plan environnemental. Elle est la pierre angulaire du plan d'action pour la finance durable, qui soutient le Pacte vert pour l'Europe. Proposant un langage commun pour classer les activités durables, la taxonomie 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", n'est que très partiellement couvert par le Règlement sur la taxonomie, en raison de la taille relative du secteur ICT dans l'économie, et en particulier du rôle joué par les centres de données, gros consommateurs d'énergie.

Acteur essentiel dans l'atténuation du changement climatique, Proximus possède une longueur d'avance en termes d'investissements durables, notamment grâce au déploiement de la fibre et de la 5G, qui représente une grande partie de notre plan CAPEX, qui reste stable d'année en année. Toutefois, 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 pas en mesure de mettre en évidence nos actions et activités contribuant à une société plus durable, comme expliqué dans la sous-section "Plan de transition climatique" du présent rapport.

Éligibilité et alignement taxonomiques : résultat

De manière générale, et à l'instar de ses pairs, le Groupe Proximus présente une éligibilité limitée à la taxonomie, les réseaux télécoms étant fondamentalement exclus des activités ciblées.

Le Groupe Proximus publie des KPI financiers pour l'exercice 2025 conformément au Règlement délégué (UE) 2026/73 du 4 juillet 2025, modifiant le Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission en ce qui concerne la simplification du contenu et de la présentation des informations à publier sur les activités durables sur le plan environnemental, et les Règlements délégués (UE) 2021/2139 et (UE) 2023/2486 de la Commission en ce qui concerne la simplification de certains critères d'examen technique permettant de déterminer si des activités économiques ne causent de préjudice important à aucun des objectifs environnementaux.

Les deux principales mesures de simplification par rapport au reporting de l'an dernier sont les suivantes :

- "Un seuil minimum de 10 % permet aux entreprises déclarantes de concentrer leurs efforts sur l'évaluation de l'éligibilité à la taxonomie et de l'alignement sur la taxonomie des activités qui représentent une part importante de leurs chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses opérationnelles."
- "Le modèle récapitulatif comprend une nouvelle colonne qui permet d'assurer la transparence en ce qui concerne la part non évaluée du dénominateur des KPI respectifs que les entreprises non financières considèrent comme non significative." En outre, l'absence totale d'activités éligibles étant déclarée, le Groupe Proximus ne publie pas le modèle 2 pour les trois KPI (chiffre d'affaires/CAPEX/OPEX), conformément aux "Notes explicatives pour le modèle 2" figurant à l'Annexe II de l'Acte délégué modificatif (UE) 2026/73.

Le tableau ci-dessous résume les résultats de cet exercice. Il montre que l'ensemble du chiffre d'affaires, du CAPEX et de l'OPEX est considéré comme non matériel au regard des totaux du Groupe et ne fera donc pas l'objet d'une analyse plus approfondie.

- Pour les KPI de chiffre d'affaires et de CAPEX, une analyse détaillée des activités économiques du Groupe Proximus a été réalisée, comme décrit ci-dessous : nous avons identifié un chiffre d'affaires et du CAPEX associés à des activités pertinentes. Aucune de ces activités n'approchant toutefois le seuil de matérialité retenu de 10 % du chiffre d'affaires ou CAPEX total, l'ensemble des activités est dès lors considéré comme non matériel.
- Concernant le KPI OPEX, le total des charges d'exploitation pertinentes, calculé conformément à la définition de la taxonomie européenne, s'élève à 379 millions EUR. Ce montant représente 6 % de notre chiffre d'affaires total de 6.248 millions EUR et peut être considéré comme non matériel au regard de notre modèle économique. Comme le confirme d'ailleurs le récent acte

délégué Omnibus, les entreprises non financières sont autorisées à ne pas publier d'informations sur l'éligibilité à la taxonomie et l'alignement avec celle-ci des dépenses d'exploitation lorsque le KPI OPEX n'est pas matériel pour leur modèle économique.

2025		Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie													
KPI	TOTAL ¹⁴	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024)	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024)
	(Mio EUR)	(%)	(Mio EUR)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(Mio EUR)	(%)
Chiffre d'affaires	6.248	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,2	0	0
CAPEX	1.249	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,5	0	0
OPEX	379	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Périmètre : Groupe Proximus

TABLEAU selon le Modèle 1 de l'Annexe II du Règlement délégué de la Commission (UE) publié le 4 juillet 2025.

Les résultats de notre exercice de benchmarking en matière d'éligibilité et d'alignement avec la taxonomie européenne indiquent que l'éligibilité et l'alignement du Groupe Proximus sont largement conformes aux normes du marché. Néanmoins, les activités principales liées à la fourniture de services télécoms restent actuellement en dehors du champ d'application des actes délégués de la Commission européenne.

Le Groupe Proximus s'engage à poursuivre ses ambitions en matière de durabilité à travers de nombreuses initiatives, comme le déploiement de réseaux télécoms du futur à haute efficacité énergétique, qui permettront à leur tour à nos clients de réaliser des économies d'énergie dans le cadre de leurs propres activités.

Analyse détaillée des activités matérielles

Étant donné la relative stabilité de ses activités dans le temps, le Groupe Proximus a réalisé en 2025 une mise à jour du screening des activités, en s'appuyant sur l'analyse de référence approfondie menée en 2024 selon une méthodologie étendue. Aucune nouvelle activité matérielle n'a été identifiée par rapport à l'exercice précédent.

Dans un premier temps, nous avons identifié les activités du Groupe susceptibles de contribuer aux objectifs de la taxonomie européenne. Dans un deuxième temps, nous avons comparé la nature de nos activités aux descriptions fournies dans la taxonomie européenne. Enfin,

¹⁴ Pour plus d'informations, voir les états financiers consolidés. Le chiffre d'affaires présenté dans ce tableau correspond au "chiffre d'affaires net" de notre "Compte de résultats consolidé" (à l'exclusion des "Autres produits d'exploitation"). L'approche retenue pour le KPI OPEX de la taxonomie européenne requiert une attention particulière afin de se conformer au Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021. Celui-ci précise en effet que le périmètre OPEX pris en considération doit couvrir les "coûts directs non inscrits à l'actif qui concernent la recherche-développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels par l'entreprise ou par le tiers auprès de qui ces activités sont externalisées, qui est nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner." En l'absence d'un niveau de granularité des données permettant de répondre exactement à cette définition, nous avons opté pour une approche prudente. Celle-ci consiste à rapporter uniquement les catégories de charges correspondant à ces critères avec un degré élevé de fiabilité, principalement la maintenance non liée à la force de travail et les contrats de location à court terme. D'autres charges liées aux activités relevant de la taxonomie existent, mais les données nécessaires ne peuvent actuellement pas être isolées pour être intégrées dans le reporting.

une vérification finale a été effectuée en examinant les publications existantes des pairs du secteur. Lors de cette évaluation, nous avons appliqué le principe du double regard afin d'impliquer différents acteurs dans la validation de l'analyse des activités liées à la taxonomie européenne (responsables et experts des Business Units, du département Finance et de l'équipe Sustainability).

Cet exercice a permis d'identifier onze activités économiques définies dans la taxonomie européenne comme étant pertinentes. Ces activités se rapportent (1) à l'atténuation du changement climatique (dans le but de limiter les causes du changement climatique), (2) à l'adaptation au changement climatique (afin de gérer les effets d'un climat en évolution), ou (3) à la transition vers une économie circulaire. Les activités ont été cartographiées sur la base des descriptions détaillées fournies dans la réglementation.

Activité incluse dans la taxonomie	Activité de Proximus	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Prévention de la pollution	Biodiversité
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	Parc automobile	✓					
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CVC, pompes à chaleur, GTB et isolation thermique	✓	✓				
5.1 Réparation, remise en état et réusinage	Appareils reconditionnés (fixes - mobiles)				✓		
5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'usage et les résultats	Location de CPE				✓		
8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes	Centres de données	✓	✓				
7.4 Installation, entretien et réparation des bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	Bornes de recharge électriques	✓	✓				
8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	Activités IoT	✓					
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	Panneaux solaires	✓	✓				
6.15 Infrastructures permettant un transport routier et un transport public à faible émission de carbone	Bornes de recharge électriques	✓	✓				
5.4 Vente de biens d'occasion	Vente d'appareils mobiles reconditionnés				✓		
6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	Location de bicyclettes	✓					

Chaque activité pertinente a été évaluée et quantifiée en fonction de ses KPI de chiffre d'affaires et de CAPEX, en collaboration avec des représentants du département Finance et des différents départements. Nous n'avons pas travaillé sur la base d'estimations, même si nous avons parfois eu recours à des indicateurs de substitution pour aligner les définitions de la taxonomie européenne avec nos données internes. La grande majorité des données financières proviennent directement de nos systèmes financiers. Ces derniers ont été complétés par des systèmes opérationnels lorsque davantage de granularité était nécessaire en raison de la précision des définitions des activités. Ce processus détaillé a également fait l'objet d'une analyse par un organisme externe. Il a ensuite été documenté pour en garantir sa reproductibilité, sa validation interne et son auditable.

Objectif environnemental	Activité de la taxonomie européenne	Activité correspondante de Proximus
CCM	6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	L'activité 6.5 porte sur les dépenses liées à l'achat, au financement, à la location, au leasing et à l'exploitation (a) de véhicules utilisés pour le transport de passagers et (b) de véhicules utilisés pour le transport de marchandises (jusqu'à 3,5 tonnes). Le Groupe Proximus dispose d'un parc automobile en leasing, comprenant (1) des voitures de société et (2) des camionnettes (utilitaires légers) utilisées par les équipes techniques lors de visites sur site.
CCM, CCA	7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	L'activité 7.3 concerne les dépenses liées à des mesures de rénovation individuelles impliquant l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements d'efficacité énergétique. Le Groupe Proximus investit dans (1) la réfrigération naturelle du réseau (free cooling), (2) le remplacement des cabines haute tension et des convertisseurs, (3) GTMC, (4) l'installation et la maintenance de pompes à chaleur, (5) GTB et (6) l'isolation thermique. Ces dépenses visent à remplacer ou à entretenir les équipements d'efficacité énergétique existants afin d'améliorer l'efficacité énergétique ou de réduire les dépenses futures.
CE	5.1 Réparation, remise en état et réusinage	L'activité 5.1 porte sur la réparation, la remise à neuf et le reconditionnement de biens utilisés auparavant pour leur usage initial par un client. Le Groupe Proximus sous-traite ses services de réparation et de reconditionnement pour (1) les smartphones et (2) les appareils fixes à un partenaire externe. Dans le cadre de la taxonomie européenne, les dépenses liées au reconditionnement ont été isolées des dépenses d'entreposage et de manutention.
CE	5.5 Produit en tant que service et autres modèles de services circulaires axés sur l'usage et les résultats	L'activité 5.5 concerne la mise à disposition de produits aux clients via des modèles de services, où le produit reste central, mais sa propriété demeure chez le fournisseur, avec location, partage ou mutualisation du produit concerné. Le Groupe Proximus achète des appareils (CPE) et les loue sous forme de packs au grand public. Les CPE incluent (1) des Internet Boxes, (2) TV Boxes et (3) des Wi-Fi Boosters. Le chiffre d'affaires lié à la location de CPE étant complexe à isoler du pack, seul le CAPEX est pris en compte. Nous louons également des terminaux aux clients professionnels.
CCM, CCA	8.1 Traitement des données, hébergement et activités connexes	L'activité 8.1 porte sur le traitement de données, l'hébergement et les activités connexes. Le rapport du Groupe Proximus porte sur ses services de hosting, de housing et de traitement de données. Les centres de données exploités par le Groupe sont principalement utilisés pour ces services et sont majoritairement exploités par des fournisseurs externes.
CCM, CCA	7.4 Installation, entretien et réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments	L'activité 7.4 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les bâtiments et parkings attenants. Le Groupe Proximus investit dans l'installation, la maintenance et la réparation de bornes de recharge dans ses bâtiments (bornes pour les camionnettes des équipes techniques). Les bornes de recharge au domicile des collaborateurs sont exclues.
CCM	8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	L'activité 8.2 porte sur des solutions visant principalement à fournir des données et des analyses permettant de réduire les émissions de GES. C'est le cas des activités de Proximus dans le domaine des bâtiments et des compteurs intelligents. Bien qu'encore relativement modestes, ces activités s'inscrivent elles aussi dans l'ambition stratégique du Groupe et devraient se développer au cours des prochaines années.
CCM, CCA	7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	L'activité 7.6 concerne l'installation, la maintenance et la réparation de technologies d'énergies renouvelables sur site. Le Groupe Proximus installe des panneaux solaires sur ses bâtiments.
CCM, CCA	6.15 Infrastructure permettant un transport routier et un transport public à faible émission de carbone	L'activité 6.15 se concentre sur les infrastructures favorables au transport routier zéro émission. Nos projets pilotes de bornes de recharge externes pour véhicules électriques, qui consistent à transformer des armoires de rue inutilisées en bornes de recharge, s'inscrivent totalement dans ce cadre.
CE	5.4 Vente de biens d'occasion	L'activité 5.4 porte sur la vente de biens d'occasion ayant été utilisés pour leur usage initial par un client (personne physique ou morale), éventuellement après réparation, remise à neuf ou reconditionnement. Elle correspond à nos activités de vente d'appareils mobiles reconditionnés.
CCM	6.4 Exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclologistique	L'activité 6.4 se concentre sur les dépenses liées à "la vente, l'achat, au financement, au leasing, à la location et à l'exploitation de dispositifs de mobilité ou de transport personnels dont la propulsion provient de l'activité physique de l'utilisateur, d'un moteur à zéro émission ou d'un mélange de moteur à zéro émission et d'activité physique. Cela inclut la prestation de services de transport de marchandises par bicyclette (de transport logistique)".

Perspectives

Comme détaillé dans le présent rapport de durabilité, nous prenons des mesures fortes pour soutenir la transition vers une société durable. Le Groupe Proximus publie également, dans le présent rapport annuel intégré, des informations transparentes sur ses engagements en matière de durabilité, conformément aux exigences de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD).

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

Utilisation des ressources et économie circulaire

Contexte

Il est essentiel de faire évoluer nos modèles économiques vers une économie circulaire pour garantir la pérennité de notre entreprise et atteindre notre ambition de zéro émission nette. En effet, les matières premières sont rares et les déchets produits ont des impacts environnementaux.

Une économie circulaire repose sur le partage, la location, la réutilisation, la réparation, le reconditionnement et le recyclage des matériaux et produits le plus longtemps possible. Elle permet de prolonger leur cycle de vie, de réduire leur impact environnemental, de minimiser les déchets et de prévenir la libération de substances dangereuses à toutes les étapes de leur cycle de vie.

En plus de limiter l'utilisation de matières premières vierges, l'adoption des principes de l'économie circulaire nous permet de créer davantage de valeur, car elle réduit l'empreinte carbone, diminue structurellement les coûts et génère même de nouvelles sources de revenus.

Périmètre

Cet enjeu est abordé et rapporté au niveau du Groupe. Il porte essentiellement sur le segment domestique. La circularité et la gestion des déchets concernent particulièrement les équipements au sein de nos propres réseaux ou chez nos clients, des activités qui relèvent de notre périmètre domestique. Nous prenons en considération la gestion de bout en bout des appareils et du matériel, de l'écoconception à la gestion de la fin de vie.

Impacts, risques et opportunités

Nos services de communication et services digitaux dépendent fortement du matériel réseau et des appareils utilisateur. Ceux-ci nécessitent de nombreuses matières premières rares durant la phase de production et consomment de l'énergie pendant la phase d'utilisation. Cette dépendance a un impact négatif sur le changement climatique et sur la disponibilité des ressources.

De plus, le secteur télécom utilise souvent des modèles d'acquisition de clients tels que des offres promotionnelles combinant appareil et abonnement, connues sous le nom d'offres groupées. Cependant, ces offres peuvent inciter les clients à remplacer leurs appareils plus tôt que nécessaire. Cette pratique contribue au gaspillage de ressources et à des remplacements d'équipements parfois inutiles, malgré l'énergie et les ressources importantes nécessaires à leur production.

Un smartphone courant se compose généralement des éléments (et matières premières) suivants : une coque (composée de plastique), un écran (contenant de l'euporium, de l'yttrium, du terbium, du gallium, etc.), une batterie (lithium, cobalt, or et électrolyte fluoré) et une carte de circuit imprimé (métaux précieux, terres rares, plastique et fibre de verre).

La demande croissante de smartphones, d'appareils fixes (CPE) et de matériel réseau accentue la pression sur les matières premières rares ou critiques. Une gestion efficace du cycle de vie et des déchets électroniques devient dès lors plus essentielle que jamais pour limiter le risque de perte de ressources rares en fin de vie des équipements. L'adoption de modèles circulaires dépend par ailleurs de la maturité des clients. En effet, investir massivement dans le reconditionnement des appareils pourrait générer un retour limité si le marché n'est pas encore prêt à les adopter.

Les impacts matériels identifiés par le Groupe Proximus pour l'ESRS E5 "Utilisation des ressources et économie circulaire", à l'issue de l'analyse de double matérialité (ADM), sont les suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ¹⁵	Horizon temporel ¹⁶
Déchets	Déchets électroniques (p.ex. téléphones, CPE) générés par les activités du Groupe Proximus	Impact négatif réel	↑•↓	C M L
Flux de ressources entrants, y compris l'utilisation des ressources	La demande croissante d'équipements télécoms accentue la pression sur les matières premières essentielles dans la chaîne de valeur du Groupe Proximus, aggravant l'épuisement des ressources non renouvelables.	Impact négatif réel	↑•↓	C M L

Ressources et responsabilités

La circularité est priorisée comme un engagement transversal réunissant les efforts des équipes opérationnelles, du département Procurement et des experts en durabilité. Les responsabilités sont clairement définies conformément à la gouvernance opérationnelle de durabilité. Un sponsor principal a été désigné au niveau du Proximus Leadership Squad (PLS), avec un délégué dans les opérations logistiques. Pour plus d'informations, voir la section "[Informations générales](#)".

Comme expliqué dans la sous-section "Gouvernance opérationnelle de durabilité", les feuilles de route de mise en œuvre générale et les ressources associées sont validées au niveau du PLS.

Notre collaboration avec les fournisseurs sur les enjeux de circularité est essentielle. Ainsi, nous collaborons directement avec certains fournisseurs en intégrant des exigences de circularité dans nos appels d'offres. Avec d'autres, en particulier les grands fabricants d'appareils et les organes de réglementation, nous collaborons via des organisations sectorielles telles que la GSMA, Connect Europe et la JAC.

Nous ne publions pas de données spécifiques relatives au nombre d'ETP travaillant sur la circularité, car ces activités sont entièrement intégrées dans des équipes et projets existants. Chez Proximus, nous ne traitons pas la circularité comme un défi isolé : nous l'intégrons au cœur de nos opérations commerciales comme une exigence essentielle.

Objectifs stratégiques

L'application des principes de l'économie circulaire figure parmi les principaux leviers de réduction des émissions mondiales. C'est pourquoi nous avons l'ambition de minimiser notre impact sur l'environnement et de réduire notre dépendance vis-à-vis des ressources rares. Le Groupe Proximus ambitionne de devenir un modèle de circularité d'ici 2030, en intégrant la circularité dès la conception, en privilégiant la réutilisation, en optimisant les taux de récupération, en réinventant l'innovation et en favorisant les écosystèmes et la collaboration tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Circulaire dès la conception	Privilégier la réutilisation	Optimiser les taux de récupération	Réinventer l'innovation	Favoriser les écosystèmes et la collaboration tout au long de la chaîne d'approvisionnement
Nous redéfinissons nos produits et services en appliquant des critères de conception circulaire clairs, en optimisant les infrastructures digitales et physiques, en simplifiant nos offres et en utilisant l'IA pour optimiser nos actifs en permanence.	Nous voulons prolonger la durée de vie et l'utilité de nos produits, infrastructures et services. Nous privilégions le reconditionnement, élargissons les possibilités de réutilisation et optimisons la maintenance afin de maximiser la valeur à long terme.	Nous voulons maximiser la valeur récupérée à la fin d'un cycle de vie ou d'un contrat en conservant la propriété, en facilitant les réparations simples et en optimisant les processus de recyclage.	Nous impulsions un changement systémique et découplons la croissance de l'utilisation des ressources en repensant nos pratiques commerciales. Nous menons une politique basée sur les services, la virtualisation et l'exploration de solutions de partage d'infrastructures pour réduire la dépendance aux ressources physiques.	Nous encourageons les pratiques responsables tout au long de notre chaîne de valeur. Nous accélérons la transition vers un écosystème entièrement circulaire, en concluant des partenariats sectoriels et en promouvant les pratiques circulaires auprès des décideurs politiques.

¹⁵ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

¹⁶ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

Nous avons défini deux ambitions à l'échelle de l'entreprise :

- contribuer, d'ici 2030, à notre plan de transition climatique grâce à la circularité des équipements clients ;
- recycler la quasi-totalité des déchets électroniques collectés d'ici 2030. Le premier reporting sur cet indicateur aura lieu en 2026.

Pour que la circularité devienne partie intégrante de nos activités quotidiennes, nous avons défini des objectifs pragmatiques, mais ambitieux, que nous avons directement intégrés aux activités principales de nos Business Units. Nos objectifs sont dès lors structurés par domaine opérationnel : appareils mobiles, appareils fixes, réseaux et bâtiments.

Appareils mobiles

Bien que nous ne contrôlions pas la production d'appareils mobiles, nous entendons poursuivre nos ambitions en matière d'économie circulaire en incitant les clients à rapporter leurs anciens appareils en vue de leur recyclage ou de leur réutilisation sur le marché de l'occasion. Nous explorons également des modèles d'acquisition et de rétention client alternatifs, tels que les offres de reprise, la location ou les options de paiement à l'usage (pay-as-you-use). Bien que nous évaluions attentivement ces options en raison du risque d'impact négatif sur l'efficacité commerciale, nous nous engageons à être un moteur de la transition vers une économie circulaire.

Appareils fixes

Pour les appareils fixes destinés au marché grand public, le Groupe Proximus s'engage dans l'écoconception. Nos appareils, tels que les Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters, sont conçus pour être économes en énergie, utiliser moins de matières premières et faciliter leur reconditionnement.

Nous appliquons ces principes à d'autres types de matériel, y compris les équipements destinés au service clientèle professionnel et aux activités de réseau, même si ces équipements sont généralement produits en plus petites quantités et ont des taux de renouvellement plus faibles.

Bien que nous ne fabriquions aucun produit ou matériel nous-mêmes, nous jouons un rôle actif pour influencer et encourager nos fournisseurs à adopter des pratiques plus circulaires, notamment en intégrant des exigences de circularité dans nos procédures d'appels d'offres. Ces efforts sont essentiels, car nous dépendons en partie de leurs avancées : certaines améliorations en matière de circularité proviennent de notre chaîne de valeur en amont ou d'initiatives sectorielles.

Plus important encore, nous réévaluons en permanence la conception de nos services, de l'approvisionnement à leur fin de vie. Nos efforts en matière de circularité sont également bénéfiques dans d'autres domaines. Nos initiatives d'écoconception ont déjà permis de réduire la consommation électrique de nos appareils, avec à la clé des économies d'énergie pour nos clients et une diminution de nos émissions de scope 3. Par ailleurs, nos activités de reconditionnement favorisent l'inclusion sociale grâce à la création de plus de 100 postes de travail adaptés.

Réseaux et bâtiments

Pour les réseaux, nous voulons aller plus loin dans la transformation du réseau, conformément aux principes exposés dans notre plan de transition climatique. Nos actions consistent à partager des actifs stratégiques pour éviter les redondances dans le développement d'infrastructures lourdes, ainsi qu'à déployer progressivement des réseaux fibre pérennes, tout en éliminant et en valorisant notre ancienne infrastructure cuivre.¹⁷

Pour les bâtiments, nous prévoyons de privilégier le recyclage maximal des matériaux et la réutilisation des matériaux de construction, des installations techniques ou du mobilier. La standardisation et la modularité nous aideront également à respecter notre modèle de circularité.

¹⁷ L'infrastructure cuivre désigne le réseau de câbles en cuivre et les équipements connexes utilisés pour les réseaux de télécommunication. Le démantèlement du réseau cuivre permet au Groupe Proximus de réaliser d'importantes économies opérationnelles et énergétiques. La maintenance et l'exploitation des réseaux cuivre sont en effet plus coûteuses et consomment plus d'énergie que les réseaux fibre du futur.

Un contexte réglementaire à plusieurs niveaux

Le contexte réglementaire de la circularité et de la gestion des déchets dans l'UE et en Belgique est défini par plusieurs cadres et initiatives clés.

Au niveau européen, nous devons respecter le plan d'action de l'UE pour l'économie circulaire (CEAP - 2020), la Directive sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE - 2003), la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD), incluant le reporting sur l'économie circulaire et les déchets – ESRS E5 (2023) et le Règlement sur l'écoconception pour les produits durables (2024). Nous suivons de près les évolutions réglementaires en cours d'élaboration (notamment un nouvel acte européen sur l'économie circulaire et la Directive DEEE).

Pour plus d'informations, cliquez ici [Circular economy action plan - European Commission \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/e300042f-326c-4f33-9987-df7471d9470c/en/attachment/download).

En Belgique, les politiques de gestion des déchets sont largement gérées au niveau régional par la Flandre, la Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale. Chaque Région dispose de son propre plan de gestion des déchets et de ses propres stratégies d'économie circulaire. Au niveau fédéral, la Belgique s'aligne sur les Directives et Règlements de l'UE et définit des politiques nationales conformes aux objectifs plus larges de l'UE en matière de circularité et de durabilité.

Pour plus d'informations, cliquez ici: [Economie circulaire | Belgium.be](https://www.belgium.be/fr/economie_circulaire)

Politiques

Proximus a déjà développé et mis en place des politiques générales afin de garantir l'application des principes de l'économie circulaire par ses équipes opérationnelles : [Politique environnementale du Groupe Proximus](#), le [Code de conduite de Proximus](#), le [Code de conduite du fournisseur](#) et la Politique d'achats de Proximus.

En complément, nous avons développé et publié sur l'intranet des directives plus spécifiques à l'intention de nos collaborateurs, et défini des processus permettant aux équipes opérationnelles de mettre la circularité en pratique. Nous avons ainsi élaboré des processus détaillés pour la récupération d'anciens appareils, disponibles pour les clients, les techniciens et le personnel de vente.

Actions de réparation des impacts négatifs

Le Groupe Proximus poursuit ses ambitions de circularité dans ses trois principaux domaines d'action : les appareils mobiles et fixes, les réseaux et les bâtiments.

Appareils mobiles

En 2025, le Groupe Proximus a récupéré 144.111 anciens appareils mobiles, contre 140.587 en 2024 (+3 %), soit un taux de récupération compris entre 30 et 40 % des appareils mobiles mis sur le marché via nos canaux l'année dernière.

Pour y parvenir, nous avons encouragé nos clients à rapporter leurs appareils grâce à des campagnes de communication et d'incitation, comme les campagnes d'activation lors de festivals ou des actions de collecte de smartphones dans les écoles en collaboration avec notre partenaire GoodPlanet.

Ce succès est également dû à notre initiative permettant aux clients d'échanger leurs anciens smartphones en vue de leur reconditionnement ou de leur recyclage. Les smartphones reconditionnés alimentent le marché de l'occasion. Quant aux smartphones pour lesquels une seconde vie n'est plus possible, ils sont recyclés par des partenaires certifiés, sachant que 90 % des matériaux contenus dans les smartphones peuvent être recyclés.

En 2025, nous avons renouvelé notre gamme d'appareils reconditionnés et lancé, en juin, la 6^e génération de Fairphone. Nous avons également initié une collaboration avec BLOOO, avec des projets pilotes dans nos points de vente de Mons et de Gand. Ces espaces de réparation prolongent la durée de vie des smartphones en résolvant directement les problèmes de matériel et de logiciel les plus courants. Cette initiative illustre concrètement notre engagement en faveur de l'économie circulaire, en réduisant les déchets électroniques et en offrant une seconde vie aux appareils.

Sur le marché des entreprises, le Groupe Proximus propose des services de leasing de smartphones et tablettes, offrant aux clients professionnels une solution plus circulaire de type "as-a-service".

Appareils fixes

En ce qui concerne le marché grand public, des progrès significatifs ont déjà été réalisés, comme l'illustre cet exemple récent et particulièrement parlant. Notre toute dernière TV Box Android, lancée en mars 2024 et déployée progressivement en 2025 auprès de nos clients Pickx, consomme entre 20 et 40 % d'énergie en moins que les modèles précédents, selon l'usage (données du fournisseur confirmées par nos propres mesures). Pour l'emballage, nous utilisons 20 % de plastique en moins et avons opté pour des matériaux recyclés.

De plus, les dimensions de cette nouvelle TV Box sont nettement plus compactes, ce qui a permis d'augmenter les volumes de transport en conteneur de 46 %, avec à la clé une diminution des émissions de transport.

Pour réduire les déchets électroniques, le Groupe Proximus répare, reconditionne et réutilise ses appareils. Dans notre centre logistique de Courcelles, nous ambitionnons de reconditionner au moins 90 % de nos Internet et TV Boxes, afin de les remettre en circulation jusqu'à quatre fois.

Sur le marché professionnel, nous élargissons notre offre de solutions as-a-service. Nous conservons la propriété des équipements, les récupérons après utilisation, puis les reconditionnons ou les recyclons.

Outre le reconditionnement de nos appareils, nous réduisons l'utilisation de plastiques et de papier dans nos emballages, par exemple en utilisant moins d'emballage pour les appareils de plus petite taille et en optant pour du carton recyclé et des encres d'origine végétale.

Réseaux

Nous concevons et construisons des réseaux du futur en intégrant nos principes de durabilité et de collaboration. Grâce à des modèles collaboratifs, nous limitons la consommation totale de ressources entre opérateurs.

Grâce à la consolidation et au partage de notre réseau mobile avec Orange Belgium via MWingz, nous avons continué à réduire le nombre total de sites mobiles en Belgique par rapport à un scénario sans collaboration.

Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique](#)".

Nous avons l'ambition d'éliminer progressivement les infrastructures obsolètes afin d'optimiser l'efficacité du réseau. Les technologies fibre fibre nécessitent en moyenne beaucoup moins d'énergie et d'espace que nos infrastructures cuivre. À mesure que nos clients migrent vers la fibre, nous démantelons des bâtiments techniques et mettons des bornes hors service. Les équipements de réseau récupérés sont alors réutilisés sur d'autres sites ou stockés en vue de futures opérations de maintenance. Cette approche favorise les activités de réparation et de réutilisation de matériel au sein de notre réseau. Dans la mesure du possible, nous récupérons également les câbles cuivre démantelés pour les recycler. En 2025, nous avons ainsi récolté et recyclé 501 tonnes de câbles cuivre dans notre réseau.

Bâtiments

L'équipe Real Estate and Facilities Management intègre les principes de durabilité dans l'ensemble de ses projets immobiliers et de ses activités opérationnelles. Dans le cadre de la conception du nouveau siège central, les espaces de bureaux seront optimisés afin de réduire la consommation d'énergie et les coûts, et un mobilier combinant éléments neufs, réemployés et reconditionnés sera privilégié. Ces bonnes pratiques seront progressivement étendues aux autres bâtiments administratifs. Les bâtiments techniques sont, quant à eux, démantelés progressivement en cohérence avec l'optimisation du réseau et le déploiement de la fibre. Par ailleurs, des clauses de durabilité sont intégrées lors de la renégociation de contrats de bail, et l'usage des plastiques à usage unique est réduit dans les espaces destinés aux collaborateurs.

Gestion des déchets

De manière générale, notre département Facility est responsable de la gestion quotidienne des déchets de bureau et opérationnels. En plus des efforts déployés par le Groupe en vue de réduire l'utilisation de matériaux, ce département s'efforce d'améliorer le comportement de tri des collaborateurs grâce à des points de tri, des zones de recyclage et des supports pédagogiques. Les flux de déchets triés, y compris les déchets résiduels, sont récoltés au niveau des sites et traités par des entreprises de gestion des déchets sous contrat ou par notre centre de distribution (reconditionnement des appareils électroniques).

Notre département Value Recovery est chargé de l'élimination et de la valorisation de certains flux de déchets spécifiques, tels que les stocks excédentaires, les déchets provenant du démantèlement d'installations techniques, les CPE restitués par les clients et les câbles de cuivre. La valorisation se fait par la revente ou le recyclage. En l'absence de potentiel de revente, le matériau est éliminé et traité par des partenaires agréés.

Ces deux départements travaillent avec des entreprises de gestion des déchets sous contrat. Celles-ci assurent le traitement des déchets et nous envoient des rapports, des factures mensuelles, des certificats et d'autres informations, qui servent de base au calcul des indicateurs de déchets.

En tant qu'opérateur télécom, et conformément aux résultats de notre ADM, nous accordons une attention particulière aux déchets électroniques. D'une part, nous limitons les déchets électroniques en optimisant nos procédures de reconditionnement des appareils fixes des clients. D'autre part, nous sensibilisons nos clients en collectant leurs anciens smartphones via différents canaux. Nous veillons par ailleurs à recycler efficacement les déchets électroniques collectés, afin d'éviter toute perte de matériaux précieux.

Performance

Périmètre de reporting

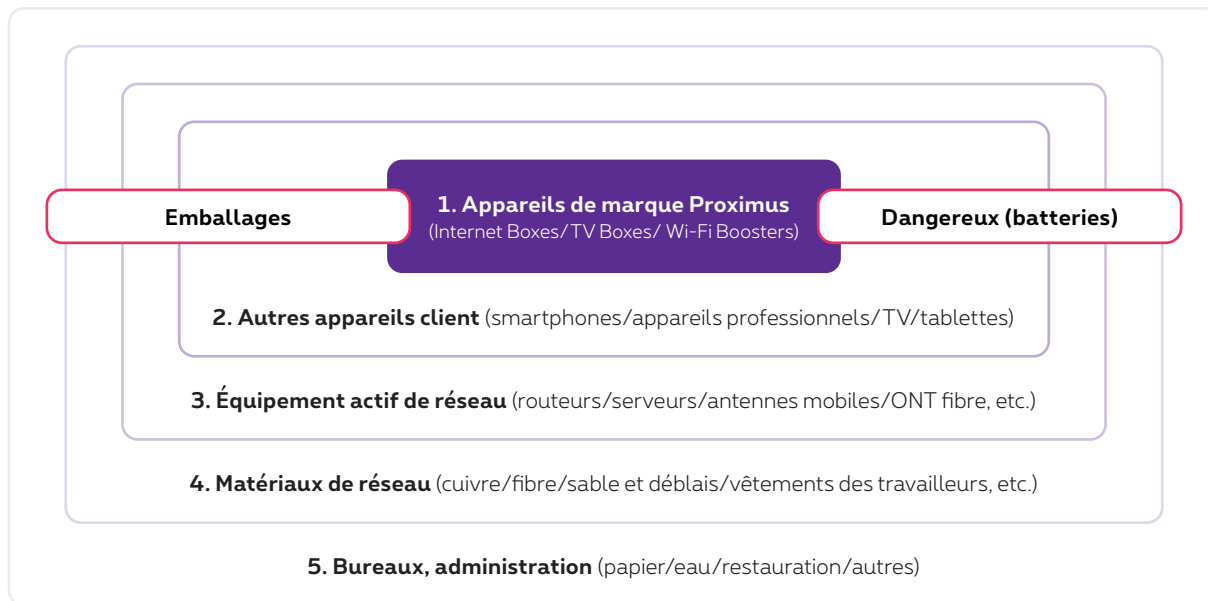
Bien que l'économie circulaire influence toutes les activités, nous avons choisi de concentrer notre analyse quantitative sur les domaines ayant le plus grand impact et sur lesquels nous avons directement prise, en commençant par les appareils de la marque Proximus : Internet Boxes, TV Boxes et Wi-Fi Boosters.

Nous travaillons à l'amélioration de notre feuille de route en matière de circularité et collaborerons avec nos principaux fournisseurs afin de recueillir des informations pour d'autres catégories de matériel au cours des prochaines années, en commençant par les smartphones, suivis des appareils standard pour les clients professionnels et des principaux équipements de réseau. Pour ce cycle de reporting, les données quantitatives concernant ces catégories (à l'exception du poids des flux entrants pour les téléphones mobiles pour lesquels nous avons pu faire des estimations) ne sont pas incluses, en dépit des efforts déployés afin d'obtenir ces informations de nos fournisseurs. Ces informations dépendent en effet de ces derniers et ne sont pas encore disponibles, en raison de la complexité des flux d'informations à mettre en place dans l'ensemble de la chaîne de valeur. À ce stade, nous n'avons pas prévu de quantifier pleinement nos activités en dehors de notre cœur de métier, telles que les flux de matériaux de construction et de matériaux liés à l'administration.

Les chiffres présentés ci-dessous couvrent l'ensemble des activités en lien avec le Groupe, ces activités étant exercées en Belgique et au Luxembourg là où nous intervenons directement dans les activités de réseau de télécommunications en lien direct avec les utilisateurs finaux résidentiels.

La réduction des emballages dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et la gestion optimale des déchets dangereux (notamment des batteries) constituent deux autres priorités dans notre politique de circularité.

Nos indicateurs de gestion des déchets couvriront l'ensemble des activités, avec des extrapolations si nécessaire (encadrées dans l'illustration ci-dessous).



Il convient de noter que le périmètre des indicateurs ne couvre pas les activités des fournisseurs de notre chaîne en amont ni celles de nos sous-traitants.

Flux de ressources entrants

Les flux entrants physiques les plus matériels pour nos propres activités sont les appareils fixes des clients, en raison de leurs volumes relativement élevés, de leur rotation importante et de notre impact sur leur conception, leur modèle opérationnel et leur processus en fin de vie. L'évolution annuelle du total des flux entrants d'appareils clients est influencée, d'une part, par le taux de reconditionnement et l'optimisation de la conception des nouvelles versions (réduction de l'utilisation de matériaux) et, d'autre part, par la migration vers les dernières versions et la conquête de nouveaux clients (augmentation de l'utilisation de matériaux). Nous nous efforçons également d'augmenter le pourcentage de matériaux recyclés et de matériaux issus de sources durables dans nos nouveaux modèles d'appareils clients.

Nous avons commencé à inclure les smartphones dans nos indicateurs, en nous limitant au poids total des flux entrants pour ce cycle de reporting. Tous les autres indicateurs dépendent en effet de données de fournisseurs que nous n'avons pas encore pu recueillir. Les informations liées aux éléments du réseau ne sont pas encore disponibles pour nous, car elles dépendent entièrement des flux d'information de la chaîne de valeur qui doivent encore être mis en place. Il s'agit d'un processus complexe, en raison de l'absence de standardisation et du grand nombre d'acteurs dans la chaîne de valeur en amont devant introduire leurs données en cascade. Nous travaillerons en collaboration avec nos fournisseurs, dans le cadre d'interactions directes ou d'efforts sectoriels, afin de pouvoir fournir ces informations dans les prochaines années.

Poids des flux de ressources entrants (tonnes)	2024	2025
Internet Boxes	340	365
TV Boxes	130	60
Boosters	140	80
Smartphones	225	192
Total	834	697

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux recyclés par appareil client (%)	2024	2025
Internet Boxes	31	30
TV Boxes	61	43
Boosters	31	21
Moyenne	37	30

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux recyclés par appareil client (tonnes)	2024	2025
Internet Boxes	105	109
TV Boxes	79	26
Boosters	44	17
Total	228	152

Périmètre : Groupe Proximus

Matériaux d'origine durable par appareil client (%)	2024	2025
Internet Boxes	16	18
TV Boxes	0	0
Boosters	18	22
Moyenne	13	16

Périmètre : Groupe Proximus

Nous constatons une diminution du flux entrant total de matériaux, principalement due à une baisse des volumes de TV Boxes et de Wi-Fi Boosters, tendance largement attribuable à l'intensification des activités de réparation et de reconditionnement pour ces appareils. Des ajustements méthodologiques liés aux calculs des emballages influencent également légèrement la comparaison d'une année sur l'autre.

Plus compactes et plus légères, les nouvelles générations d'appareils nécessitent globalement moins de matériaux vierges et recyclés. En raison d'améliorations apportées aux calculs relatifs aux emballages, nous observons également une baisse notable du contenu recyclé rapporté.

Les chiffres présentés pour 2024 ont été recalculés à la suite de l'identification et de la correction d'une erreur liée au double comptage des emballages primaires.

Définitions et méthodes comptables

Pour le cycle de reporting 2025, le périmètre des indicateurs relatifs aux flux de ressources entrants est limité aux Internet Boxes (modems), TV Boxes (décodeurs) et Wi-Fi Boosters (répéteurs). Ce choix traduit notre volonté de concentrer la collecte de données sur les équipements pour lesquels notre impact en matière de circularité est le plus significatif, de la conception à la gestion de la fin de vie. De même que l'année précédente, dans une première étape vers l'élargissement de ce périmètre, les appareils mobiles (smartphones et tablettes) ont également été intégrés au premier indicateur relatif au poids des flux de ressources entrants.

Les données recueillies proviennent de nos activités logistiques de Courcelles et de Proximus Luxembourg. Elles représentent ainsi l'ensemble de cette activité pour le Groupe Proximus. Les données de volume proviennent des systèmes opérationnels internes (extraction des volumes par type de produit). Les estimations du poids unitaire des appareils mobiles, emballage compris, ont été réalisées par nos équipes opérationnelles sur la base de mesures sur site.

Nous recevons des informations spécifiques de la part de nos fournisseurs concernant les "matériaux recyclés utilisés" et le "pourcentage de matériaux biologiques entrants d'origine durable" (défini dans l'ESRS E5 comme le pourcentage de matériaux biologiques et de biocarburants provenant de sources durables utilisés dans la fabrication et l'emballage des appareils, comme le carton recyclé ou certifié FSC). Ces informations ne sont pas accompagnées de certifications spécifiques. Aucune estimation n'a été réalisée par le Groupe Proximus. Les flux entrants d'emballages sont inclus dans les chiffres fournis par les fournisseurs pour les emballages primaires (emballages individuels des produits). Les emballages secondaires et tertiaires (tels que les grands cartons et les palettes) ne sont pas matériels (moins de 5 % du poids total des emballages) et ne sont dès lors pas intégrés dans le reporting. Les données ont été collectées dans le cadre de notre processus de reporting de durabilité 2025 et consolidées de manière centralisée sous forme de moyenne pondérée. Le fournisseur n'étant pas en mesure de fournir des informations sur l'utilisation de matériaux issus de sources durables lors de la conception des TV Boxes, nous avons retenu, par prudence, l'hypothèse d'un taux de 0 % pour ce point de données.

Collecte et reconditionnement

Dans le cadre de nos efforts en faveur de l'économie circulaire, nous améliorons en permanence notre processus de collecte d'appareils mobiles et de reconditionnement des appareils fixes, comme le montrent les indicateurs spécifiques à l'entreprise ci-dessous. Nous atteignons des chiffres élevés en matière de reconditionnement d'appareils fixes de clients grâce à l'efficacité de notre processus global et à l'intégration de notre partenaire CTDI dans notre centre logistique.

Total des appareils mobiles récoltés (#)	2023	2024	2025
Appareils mobiles récoltés	128.002	140.587	144.111

Périmètre : Groupe Proximus

En 2025, nous avons collecté 144.111 anciens appareils mobiles au niveau du Groupe, soit une augmentation de 3 % par rapport à 2024, grâce à plusieurs campagnes de communication et à des opérations de collecte réussies lors de festivals et dans les écoles avec notre partenaire GoodPlanet.

Définitions et méthodes comptables

Le nombre total d'appareils mobiles récoltés représente tous les appareils mobiles restitués par nos clients, soit dans nos shops, soit lors d'actions de collecte organisées dans diverses structures (écoles, festivals, etc.). Ces téléphones sont ensuite transportés dans notre centre logistique de Courcelles. Aucune estimation n'a été réalisée. Le chiffre consolidé pour le Groupe provient directement de notre centre logistique de Courcelles dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2025.

Nombre d'appareils fixes reconditionnés	2023	2024	2025
Internet Boxes	177.759	198.074	222.344
TV Boxes	211.987	302.880	284.680
Autres appareils	409.686	434.424	546.571
Total	799.432	935.378	1.053.595

Périmètre : Groupe Proximus

Appareils fixes reconditionnés (en %)	2023	2024	2025
Internet Boxes installées reconditionnées par rapport aux Internet Boxes installées	31	41	47
TV Boxes installées reconditionnées par rapport aux TV Boxes installées	53	49	45

Périmètre : Groupe Proximus

En 2025, nous avons remis à neuf 1.053.595 appareils fixes, soit 13 % de plus que l'année dernière. Ainsi, 45 % des Internet et TV Boxes mises sur le marché en 2025 étaient des modèles reconditionnés.

Définitions et méthodes comptables

- Les données proviennent de systèmes internes. Aucune estimation n'a été réalisée.
- Les données sont collectées et consolidées dans le cadre de notre processus de reporting de durabilité 2025.
- "Autres appareils" désigne les télécommandes, les blocs d'alimentation, les commutateurs privés (PABX), les équipements de réseau et les ONT fibre. Le "pourcentage d'appareils fixes reconditionnés installés" correspond au rapport entre le nombre d'appareils reconditionnés installés sur l'année de référence et le nombre total d'appareils installés au cours de l'année de référence.

Déchets

Nous avons l'ambition de tendre vers le zéro déchet. Si une part de déchets est inhérente à nos activités économiques, nous nous attachons à en limiter la production et à faire en sorte qu'aucun déchet ne soit perdu : chaque déchet est réutilisé, recyclé ou valorisé, parallèlement à nos actions visant à réduire globalement les flux de déchets. Il est difficile de définir des objectifs quantitatifs et mesurables en raison du manque de standardisation et de définitions claires permettant un suivi structuré dans ce domaine. En 2025, le Groupe Proximus a réussi à détourner 99 % des déchets générés par ses propres activités de l'élimination, maintenant ainsi le pourcentage déjà atteint en 2024.

Les types de flux de déchets les plus pertinents dans notre secteur d'activité sont les déchets électroniques provenant des activités d'infrastructure réseau et de nos clients : appareils mobiles, Internet Boxes, TV Boxes, Wi-Fi Boosters, boîtiers fibre, blocs d'alimentation, commutateurs privés (PABX), équipements de réseau, etc. Ces déchets sont généralement composés de métaux ferreux et non ferreux comme le fer, l'acier, le cuivre ou l'aluminium, de plastiques utilisés pour les boîtiers ou l'isolation, de composants électroniques comme des cartes de circuits imprimés ou des semi-conducteurs, ainsi que de verre utilisé dans les câbles à fibre optique et les écrans. Notre ambition est de recycler la quasi-totalité des déchets électroniques collectés d'ici 2030. Le premier reporting sur cet indicateur aura lieu en 2026.

Cependant, les flux de déchets collectés, traités de manière appropriée et rapportés sont bien plus vastes et s'étendent à environ vingt types de déchets, notamment les gravats associés aux travaux d'excavation pour la pose d'infrastructures de réseau, les batteries, les métaux, le papier et le carton, divers types de plastiques, le bois et les déchets résiduels.

Comme mentionné précédemment, le Groupe Proximus dispose d'équipements dédiés dans son centre de logistique pour reconditionner les appareils électroniques restitués par les clients, tels que les Internet Boxes, TV Boxes, Wi-Fi Boosters, boîtiers ONT fibre, télécommandes, blocs d'alimentation et équipements de réseau. Ces appareils ne deviennent pas des déchets et ne sont donc pas inclus dans le reporting y afférent.

Le Groupe Proximus applique les principes de la Directive-cadre sur les déchets (2008/98/CE) et le système de catégorisation de l'économie circulaire de l'UE.

Les principaux types d'opérations de valorisation sont le recyclage et l'incinération avec récupération d'énergie.

Les principales sources de déchets dangereux proviennent des batteries de notre réseau, des appareils clients et d'anciens câbles. Parmi les autres sources figurent notamment les lampes fluorescentes, les fluides de refroidissement et les solvants. Tous les déchets dangereux sont collectés et recyclés par des entreprises spécialisées. Les flux de déchets du Groupe Proximus ne comprennent pas de déchets radioactifs.

Déchets par traitement (en tonnes)	2024			2025		
	Déchets non dangereux	Déchets dangereux	Total	Déchets non dangereux	Déchets dangereux	Total
Types d'opérations de récupération						
Préparation à la réutilisation	35	22	56	20	26	46
Recyclage	1.899	1.496	3.396	2.633	1.128	3.761
Autres opérations de récupération	2.302	51	2.354	849	42	891
Total des déchets détournés de l'élimination	4.236	1.569	5.805	3.502	1.196	4.698
Types de traitement des déchets						
Incinération sans récupération d'énergie	18	5	23	13	2	15
Décharge	12	0,5	12	10	2	11
Autres méthodes d'élimination	32	0	32	37	1	38
Total des déchets destinés à l'élimination	62	6	68	59	4	64
Total des déchets	4.298	1.575	5.873	3.562	1.200	4.762

Périmètre : Groupe Proximus

Les chiffres rapportés couvrent l'ensemble du périmètre du Groupe Proximus. Les définitions sont conformes à la CSRD pour les déchets dangereux, les opérations de récupération et les types de traitement. Il est intéressant de souligner une baisse de 19 % de la quantité totale de déchets générés par rapport à l'année précédente, principalement due à la diminution des activités propres du déploiement de la fibre en Belgique, à une activité de remplacement de batteries moins intensive et à la finalisation de l'évacuation de notre ancien siège central. L'ensemble de ces éléments avait eu un impact significatif sur nos chiffres de 2024.

(tonnes)	2024	2025
Déchets non recyclés	2.421	955
Déchets détournés de l'élimination	5.805	4.698

Périmètre : Groupe Proximus

(%)	2024	2025
Déchets non recyclés	41	20
Déchets détournés de l'élimination	99	99

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

La majorité de nos déchets est collectée en Belgique et au Luxembourg. Les données présentées reposent sur une consolidation de nos reportings internes et des informations transmises par nos partenaires externes. Elles couvrent Proximus SA ainsi que ses filiales Proximus Luxembourg, Proximus Real Estate, Proximus NXT, PMH et les activités de BICS en Belgique. La majorité des données relatives aux volumes et à la catégorisation des déchets est fournie par des partenaires externes.

Pour les autres filiales, dont les activités se limitent essentiellement à des activités de bureau, nous estimons les déchets de bureau au prorata des effectifs (données d'octobre 2025). Cette approche nous permet d'assurer une vue d'ensemble cohérente et représentative au niveau du Groupe. Pour les filiales de Proximus Global, l'ensemble de ces déchets est classé comme destiné à l'élimination en raison de l'absence de reporting sur le type de traitement. Les filiales du segment domestique sont quant à elles réputées appliquer les mêmes modes de traitement des déchets que le siège de Bruxelles. Les données calculées pour notre siège de Bruxelles servent de référence pour calculer le prorata des déchets de bureau des filiales.

La définition des déchets dangereux est conforme aux principes de la directive-cadre sur les déchets (Directive 2008/98/CE).

Les volumes de déchets sont calculés sur la base des données mesurées les plus récentes disponibles — principalement celles du mois d'octobre. Ces données sont ensuite extrapolées sur douze mois, selon la méthode la plus appropriée pour chaque sous-domaine (extrapolation linéaire).

Le total des déchets non recyclés fait référence aux matériaux impossibles à recycler ou à réutiliser de manière efficace. Ces matériaux sont par conséquent incinérés, avec ou sans récupération d'énergie, mis en décharge ou dirigés vers d'autres filières d'élimination. Le pourcentage de déchets non recyclés correspond au volume total de déchets non recyclés par rapport au volume total de déchets générés par nos propres activités.

Informations sociales

Notre personnel

Introduction

Le Groupe Proximus considère ses collaborateurs comme un pilier essentiel de sa réussite. Le Groupe s'engage à leur offrir un environnement de travail stimulant et bienveillant. Les sous-enjeux matériels identifiés en matière d'effectifs portent notamment sur les conditions de travail (telles que la liberté d'association, une rémunération équitable, la sécurité de l'emploi, la santé et la sécurité ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) et sur l'égalité de traitement et des chances (y compris la diversité, l'inclusion et le développement des compétences). Les sections suivantes présentent les impacts, risques et opportunités du Groupe tels qu'identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité (ADM) ainsi que la gouvernance, la stratégie, les politiques et les indicateurs de performance mis en place pour gérer ces enjeux.

L'ADM a estimé que l'ensemble du personnel du Groupe Proximus est susceptible d'être concerné par les IRO matériels identifiés et relève, à ce titre, du périmètre d'information. Les travailleurs salariés sont définis comme des "collaborateurs actifs inscrits au registre du personnel". Ce groupe de collaborateurs inclut les collaborateurs à temps partiel et sous contrat à durée déterminée ou contrat de remplacement. Les étudiants et les sous-traitants ne font pas partie de ce groupe. Les travailleurs non-salariés sont définis comme des "contractants engagés par le Groupe Proximus pour effectuer des travaux dans un espace public ou au sein de nos propres activités. Ces contractants peuvent être des indépendants ou des employés fournis par une tierce partie principalement engagée par le Groupe."

Pour plus d'informations sur notre périmètre de reporting, voir la section "[Informations générales](#)".

Gouvernance des ressources humaines

Le Groupe Proximus a mis en place un cadre complet qui définit clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs et aligne nos politiques et pratiques HR sur nos valeurs. Le modèle de gouvernance des ressources humaines garantit également la cohérence et la qualité des services et procédures HR au sein des différentes Business Units et des filiales internationales, tout en respectant les spécificités et les besoins locaux. En pratique, le modèle de gouvernance des ressources humaines se traduit par la structure suivante :

- Le **Conseil d'Administration** définit l'orientation stratégique du Groupe Proximus, supervise les activités et approuve les décisions clés sur la base des propositions du Proximus Leadership Squad (PLS).
- Le **Proximus Leadership Squad (PLS)** définit la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques, ainsi que les KPI et les objectifs du Groupe. Le PLS supervise également l'alignement de la stratégie HR sur les activités de l'entreprise et contrôle les progrès et les résultats des activités et initiatives HR.
- Le **Comité de rémunération** (respectivement pour les segments domestique et Global) est chargé de définir et revoir les rémunérations, primes, intéressements et autres formes de rémunération des dirigeants, en veillant à les mettre en adéquation avec les performances de l'entreprise, les intérêts des actionnaires et les principes de bonne gouvernance.
- L'**International Management Committee (IMC)** et le **Domestic Management Committee (DMC)** sont respectivement responsables de la gestion des activités des filiales internationales et des différentes Business Units. Ils assurent la coordination et la collaboration entre les différentes filiales et fonctions, ainsi que l'adaptation et l'exécution de la stratégie HR en fonction du contexte et des défis locaux.
- **Group HR** comprend plusieurs départements chargés de concevoir, de mettre en œuvre, de soutenir et d'évaluer les politiques et les pratiques HR au niveau du Groupe.
 - » L'équipe Reward : supervise la stratégie de rémunération, la politique salariale et la rémunération des dirigeants, en veillant à l'équité interne et à la compétitivité par rapport au marché.

- » L'équipe Group Talent : définit le cadre stratégique de la gestion des talents, en mettant l'accent sur la culture d'entreprise, l'attractivité et le développement des collaborateurs.
- » Group HRIS & Data : gère les systèmes et données HR afin de garantir la cohérence, la conformité et l'efficacité, au service d'une prise de décision éclairée et stratégique en matière de personnel.
- » Group Prevention and Protection : assure la sécurité, la sûreté et le bien-être des collaborateurs et des actifs grâce à une gestion proactive des risques et une démarche d'amélioration continue.
- » HR Operations : fournit les services HR essentiels (services aux employés, paie, recrutement et formation), en garantissant conformité et efficacité opérationnelle.
- » Social Relations : gère le dialogue social et les consultations avec les organisations syndicales représentatives.
- » Workplace Transformation : accompagne l'évolution de l'environnement de travail afin de favoriser la collaboration, l'innovation et le bien-être.
- » HR Consumer - Enterprise - Global - Global Corporate Center : garantit la cohérence des stratégies et politiques HR dans l'ensemble des Business Units, en adéquation avec les priorités opérationnelles.

Politiques

Proximus dispose d'un large éventail de politiques et de normes internes visant à prévenir, gérer ou résoudre les impacts, risques et opportunités matériels, liés à l'ensemble de ses collaborateurs, sans exception. Le [Code de conduite](#) du Groupe Proximus, et les principales politiques énumérées ci-dessous, sont transposés et appliqués dans toutes les filiales du Groupe. Leur suivi est assuré par des responsables locaux en matière de conformité, sous la supervision du Group Compliance Office. Par ailleurs, les filiales ont mis en place des programmes de conformité adaptés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles. Toutes les politiques et procédures associées sont disponibles sur l'intranet du Groupe Proximus, auquel tous les employés ont accès.

Une liste des principales politiques et chartes du Groupe Proximus figure dans la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Droits de l'Homme

Conformément à notre [Politique relative aux droits de l'Homme](#), approuvée par toutes les filiales, le Groupe Proximus respecte les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale, tels qu'énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. En décembre 2023, le Groupe Proximus a formalisé son engagement de longue date envers les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme en rejoignant le [Pacte mondial des Nations Unies](#).

Tous les emplois au sein du Groupe Proximus sont volontaires. La traite des êtres humains est strictement interdite. Nous n'avons recours ni au travail des enfants ni au travail forcé dans aucune de nos activités ou installations. Nous ne tolérons aucune forme de traitement inacceptable des travailleurs, notamment l'exploitation des enfants, les châtiments corporels, la servitude involontaire ou toute autre forme d'abus. Nous respectons pleinement toutes les lois établissant un âge minimum d'admission à l'emploi, afin de soutenir l'abolition effective du travail des enfants à l'échelle mondiale.

La Politique relative aux droits de l'Homme s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus, à toute personne en relation d'affaires avec ou pour le Groupe Proximus ainsi qu'à toute autre personne agissant au nom du Groupe Proximus.

Conformément à son engagement de respecter les droits humains internationalement reconnus, le Groupe Proximus intègre les principes suivants dans ses conditions de travail :

- Emploi volontaire : tous les emplois au sein du Groupe Proximus sont volontaires. Nous ne recourons ni au travail des enfants ni au travail forcé dans aucune de nos activités ou installations.
- Respect des pratiques de rémunération : le Groupe Proximus se conforme strictement à toutes les lois et réglementations en matière de rémunération équitable et de classification des emplois en fonction du niveau et du statut.
- Liberté d'association : nous respectons le droit de nos collaborateurs d'adhérer ou non à un syndicat ou de participer à une représentation reconnue des travailleurs.

- Liberté d'opinion et d'expression : nous défendons le droit de tous nos collaborateurs à la liberté d'opinion et d'expression, y compris la liberté de recevoir ou de communiquer des informations ou des idées sans ingérence et par tout moyen, indépendamment des frontières.

Santé et sécurité au travail

En 2025, le Groupe Proximus s'est doté d'une nouvelle Politique en matière de santé et de sécurité au travail, déployée dans l'ensemble de ses filiales. Cette Politique précise notre approche en matière de prévention des accidents, des blessures et des maladies professionnelles, ainsi que les actions mises en place pour offrir un environnement de travail sûr, en limitant les risques et en éliminant les situations dangereuses grâce à des dispositifs de prévention et de protection adaptés. Cette Politique, approuvée par le Group Prevention and Protection Lead, sera révisée et adaptée chaque année. La dernière version est disponible sur l'intranet du Groupe Proximus.

En Belgique, une politique spécifique aborde les plaintes en cas de harcèlement moral ou sexuel ou de violence au travail. Cette politique s'applique aux activités de Proximus en Belgique. Des personnes de confiance internes et des conseillers en prévention spécialisés dans les aspects psychosociaux sont toujours disponibles pour gérer ces plaintes.

Le Groupe Proximus ambitionne d'harmoniser ses politiques de bien-être dans l'ensemble de l'organisation d'ici deux à trois ans.

Diversité, équité et inclusion

En 2025, le Groupe Proximus a revu sa Politique en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de mieux intégrer les standards internationaux, tout en respectant les législations locales en Europe et dans le reste du monde. Cette Politique s'applique à l'ensemble de nos filiales. À travers elle, Proximus entend favoriser un environnement de travail positif et sûr, où l'authenticité de chacun est respectée et valorisée, et où tous les collaborateurs sont traités de manière équitable et juste, quelle que soit leur origine. Concrètement, Proximus s'engage à :

- traiter tous les candidats et collaborateurs de manière égale, uniquement sur la base de compétences pertinentes et de critères objectifs ;
- promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de l'organisation ;
- adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou d'attitudes susceptibles de nuire à la dignité des personnes sur le lieu de travail ;
- intégrer la diversité dans tous les aspects de ses activités et s'opposer à toute forme d'intolérance.

Cette Politique, approuvée par le Group HR Practices Lead, est révisée et adaptée chaque année. La dernière version est disponible sur l'intranet du Groupe Proximus.

Le respect des politiques de diversité et d'inclusion (D&I) est essentiel pour maintenir notre engagement en faveur d'un lieu de travail inclusif. Nous réalisons régulièrement des analyses pour garantir notre conformité avec les normes légales et éthiques. Les équipes Compliance ainsi que Group Protection and Prevention collaborent étroitement avec le département des ressources humaines pour surveiller le respect de ces Directives. Toute violation est traitée sans délai par le biais d'actions correctives, selon le principe de tolérance zéro.

Processus d'engagement avec le personnel

Enquête d'engagement

Deux fois par an, le Groupe Proximus organise des **enquêtes Speak Up** auprès de tous ses collaborateurs, portant sur leur expérience au travail. Ces enquêtes reposent sur un outil reconnu à l'échelle internationale. L'enquête menée au début de l'année est la plus importante: elle évalue tous les aspects influençant l'engagement des collaborateurs et fournit des indices relatifs au bien-être, à la culture, à l'efficacité managériale et à l'ambassadorship (e-NPS et NPS). Les membres du personnel ont également l'opportunité de partager leur ressenti via des questions ouvertes.

L'enquête menée à la mi-année est une version plus courte, visant principalement à évaluer l'efficacité des actions entreprises et à recueillir le feed-back des collaborateurs sur des événements ou des changements récents. Cette enquête rapide de mi-année est ouverte à tous les collaborateurs du Groupe Proximus sur une base volontaire.

Tous les retours permettent d'identifier des domaines prioritaires dans toute l'organisation. Les résultats marquants pour le Groupe Proximus sont présentés au PLS, au Human Resources Management Committee et aux syndicats. Tous les chefs d'équipe sont invités à consulter les résultats détaillés de leurs équipes via le tableau de bord en ligne de la plateforme. Ils peuvent ainsi analyser les résultats et élaborer des plans d'action avec leurs collaborateurs, afin d'améliorer la satisfaction au travail. Le suivi des actions est assuré par les cadres supérieurs. Les collaborateurs sont informés des différentes initiatives via l'intranet, leur chef d'équipe ou le SPOC de leur division.

Procédures de remédiation et canaux de signalement

Le Groupe Proximus adopte une approche proactive pour remédier aux impacts négatifs matériels réels susceptibles d'affecter ses collaborateurs. Ces derniers peuvent signaler des incidents via le canal de lanceur d'alertes. Chaque signalement fait l'objet d'une analyse approfondie, suivie de la mise en œuvre de mesures correctives adaptées. Afin de renforcer la confiance dans ces dispositifs, nous informons et formons régulièrement les collaborateurs par le biais de nos canaux de communication internes et mettons à leur disposition des Directives claires afin de garantir l'accessibilité et l'efficacité de ces outils.

Pour plus d'informations sur nos procédures de lanceur d'alertes, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Conditions de travail

Contexte

Notre approche des conditions de travail repose sur le respect des droits humains fondamentaux (environnements de travail sûrs et sécurisés, sécurité d'emploi et durée de travail adéquate). Nous garantissons un salaire équitable, transparent et compétitif à tous nos collaborateurs, répondant aux besoins de base et conformes aux normes légales ainsi qu'aux pratiques du marché.

Nous accordons également une importance particulière au dialogue social et à l'engagement des collaborateurs. À travers la négociation collective, la liberté d'association et la présence de conseils d'entreprise, nous favorisons une communication ouverte, constructive et transparente entre les collaborateurs et la direction. Ces mécanismes sont essentiels pour instaurer un climat de confiance et permettre aux collaborateurs de participer activement à l'amélioration de leur environnement de travail.

Dans un contexte économique en constante évolution et de plus en plus exigeant, nous reconnaissons l'importance de soutenir le bien-être de nos collaborateurs et de préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous développons des plans d'action afin d'aider nos collaborateurs à concilier les exigences du travail avec leur vie familiale et personnelle. Au sein du Groupe Proximus, le bien-être ne se limite pas à la santé physique : il englobe également la résilience mentale et émotionnelle, le lien social et le sens donné au travail.

Impacts, risques et opportunités

Les impacts et risques matériels identifiés par le Groupe Proximus pour l'ESRS S1 "Notre personnel" dans le cadre de l'ADM sont considérés comme généralisés ou systémiques dans les contextes dans lesquels l'entreprise exploite ses activités. Il s'agit des éléments suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ¹⁸	Horizon temporel ¹⁹
Rémunération équitable	Offrir une rémunération équitable conforme aux normes locales du secteur et tenant compte des responsabilités exercées, de l'expérience, des aptitudes et de l'inflation	Impact positif réel	•	C M L
Sécurité d'emploi	Offrir un emploi sécurisé pour améliorer la stabilité d'emploi	Impact positif réel	•	C M L
Dialogue social	Liberté d'association et négociation collective	Impact positif réel	•	C M L
Équilibre vie privée - vie professionnelle	Impact négatif sur le bien-être des collaborateurs, lié à l'intensité du travail, à la nécessité de s'adapter en permanence et à l'adoption de l'IA	Impact négatif réel	•	C M L
Santé et sécurité	Santé et sécurité physiques (p. ex. accidents du travail, vols graves) et psychologiques (p. ex. charges de travail élevées, agressions verbales de tiers et leadership toxique) de la main-d'œuvre (y compris les travailleurs de la chaîne de valeur travaillant sur nos sites)	Impact négatif réel	•↓	C M L
	Agressions sur le lieu de travail et conditions d'insécurité pour les employés en contact avec la clientèle	Risque	•	C M

Aucune opportunité significative n'a été jugée matérielle pour le sous-enjeu "Conditions de travail".

Objectifs stratégiques

Notre ambition est de créer des conditions de travail favorisant des pratiques d'emploi équitables, y compris une rémunération juste et un dialogue social de qualité. Nous respectons et défendons les droits de nos collaborateurs, y compris le droit à la négociation collective, la liberté d'association, l'existence de conseils d'entreprise²⁰ et les droits à l'information, à la consultation et à la participation des travailleurs. Nous veillons également à rémunérer nos collaborateurs de manière équitable, sur la base de critères objectifs et de références du marché, et à leur offrir des avantages adéquats. Nous encourageons un dialogue constructif basé sur la confiance avec nos partenaires sociaux et cherchons à les impliquer dans les décisions stratégiques et les changements qui impactent notre organisation et nos collaborateurs.

Nous nous engageons à offrir un environnement de travail sûr, sain, inclusif et durable, dans lequel le bien-être mental, physique et social est une priorité. Nos programmes de bien-être encouragent la responsabilisation à tous les niveaux (collaborateurs, équipes et managers) et prévoient un accompagnement spécifique afin de faciliter la réintégration des collaborateurs après une absence.

Notre objectif stratégique est d'atteindre un taux d'engagement des collaborateurs supérieur à 75 % d'ici 2025²¹.

Actions de renforcement des impacts positifs

En matière de sécurité d'emploi, de rémunération équitable et de liberté d'association, Proximus met en œuvre les actions suivantes :

- La majorité de nos collaborateurs sont employés sous contrat à durée indéterminée, ce qui témoigne de notre engagement en faveur d'un emploi stable et durable. Cette approche soutient le développement professionnel à long terme, tout en limitant le recours aux contrats temporaires à des besoins spécifiques et dûment justifiés. En privilégiant les contrats à durée indéterminée,

¹⁸ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

¹⁹ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

²⁰ Par exemple, le groupe de travail sur le dialogue social au sein de Proximus SA.

²¹ Proximus SA.

nous contribuons, par nos pratiques d'emploi, à la cohésion sociale et au bien-être des collaborateurs, tout en renforçant notre capacité à créer de la valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes.

- Régulièrement évaluées et mises à jour en collaboration avec des experts externes, nos politiques et pratiques de rémunération équitables bénéficient à nos collaborateurs tout en renforçant l'attractivité et la compétitivité de notre organisation. Par ailleurs, nous proposons un programme de rémunération globalement compétitif et attractif sur le marché, couvrant de nombreux avantages pour les membres du PLS, l'ensemble du top management ainsi que tous les collaborateurs. Le Groupe Proximus vise à aligner ses politiques et pratiques de rémunération au sein de Proximus Global dans un délai de deux à trois ans. Les différentes politiques et procédures de rémunération, telles que le mérite et les plans d'intéressement à court et à long terme, font également l'objet d'une harmonisation progressive.
- La liberté d'association et la négociation collective sont garanties par le biais de commissions paritaires locales, qui veillent au respect des conventions collectives et adaptent les politiques sociales aux besoins des collaborateurs. Chaque filiale gère son propre plan d'action en matière de dialogue social, en tenant compte des législations et réglementations locales. Les questions de codétermination sont traitées au niveau local, toujours en collaboration avec les organisations syndicales et les représentants du personnel. La direction du Groupe est associée à toutes les décisions majeures afin de garantir une cohérence et un alignement à l'échelle de l'organisation.

Actions de réparation des impacts négatifs et approches d'atténuation des risques

Le Groupe Proximus a mis en place diverses mesures afin d'atténuer les impacts négatifs matériels liés aux conditions de travail de ses propres collaborateurs.

En matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que de santé et sécurité au travail, nous menons notamment les actions suivantes :

- Nos programmes de bien-être encouragent la responsabilisation à tous les niveaux (collaborateurs, équipes et managers) et prévoient un accompagnement spécifique afin de faciliter la réintégration des collaborateurs après une absence. Les principaux axes d'action sont les suivants :
 - » Qualité de l'emploi : trouver le juste équilibre entre la charge de travail et les ressources d'énergie disponibles, grâce notamment à des outils visant à réduire le stress et à renforcer la satisfaction au travail.
 - » Relations de travail et gestion des conflits : des interactions positives entre collègues et avec la hiérarchie, ainsi qu'une gestion efficace des conflits, sont essentielles à un environnement de travail sain.
 - » Sécurité psychosociale : veiller à ce que chacun se sente en sécurité, tant sur le plan mental que physique, en particulier dans les fonctions en contact avec les clients.
- Une approche préventive en matière de santé et de sécurité au travail est mise en œuvre, reposant sur des formations continues, des campagnes de sensibilisation à la santé et un soutien psychosocial. Le Groupe Proximus garantit la santé et la sécurité de ses collaborateurs en identifiant, en évaluant et en atténuant de manière proactive les risques sur le lieu de travail. Nous prenons également en considération les impacts potentiels sur les zones environnantes et l'environnement. Conscients des divers risques auxquels nos collaborateurs sont exposés en fonction de leurs rôles (défis ergonomiques, accidents du travail, etc.), nous mettons en œuvre des mesures et des politiques efficaces. Par ailleurs, les normes de sécurité sont contrôlées par des commissions dédiées, ainsi que dans le cadre d'audits internes et externes.
- Nous avons également mis en place des mesures préventives afin d'assurer la protection de nos collaborateurs en contact avec la clientèle contre les risques de braquage dans nos points de vente en Belgique, ainsi que la protection de nos techniciens internes et externes intervenant sur le terrain. Pour des raisons de sécurité, le détail de ces mesures reste confidentiel.
- Afin de gérer les risques et les règles de sécurité liés aux travaux réalisés par des sous-traitants, plusieurs dispositifs ont été déployés. Il s'agit notamment d'exigences de sécurité annexées à chaque contrat, d'inspections régulières sur le terrain et de réunions d'alignement fréquentes axées sur la sécurité.

Nos procédures de soutien des collaborateurs pour leur rétablissement après des situations de stress ou de burn-out ne sont pas encore standardisées au niveau du Groupe. Nous prévoyons d'évaluer toutes nos initiatives locales au cours de l'année qui vient et

de développer une approche harmonisée à l'échelle de l'entreprise, en tenant compte des pratiques locales. Les canaux spécifiques dont disposent notre personnel et nos sous-traitants pour faire part de leurs préoccupations ou besoins sont décrits dans la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Performance

Enquête d'engagement des collaborateurs

L'enquête Speak Up de Proximus s'adresse à tous les collaborateurs du Groupe Proximus²² : 17 entreprises dans plus de 30 pays, couvrant les segments domestique et international, pour un total de plus de 12 900 collaborateurs, dont 82 % ont répondu à l'enquête. Notre objectif stratégique était d'atteindre un taux d'engagement des collaborateurs supérieur à 75 %²² d'ici 2025. Cet objectif a été atteint, avec un taux d'engagement de 78 %²³ fin 2025.

(%)	2024	2025
Engagement des collaborateurs	76	76

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le taux d'engagement des collaborateurs (%) est utilisé pour évaluer le niveau d'engagement du personnel au sein du Groupe Proximus. Le résultat d'engagement est basé sur l'enquête interne annuelle envoyée en janvier. Le résultat présenté correspond au nombre de collaborateurs ayant répondu positivement à quatre questions sélectionnées, divisé par le nombre total de répondants. Les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord" sont considérées comme positives sur une échelle de cinq points. Le taux de participation de 82 % témoigne à la fois de l'efficacité de ce canal et de la bonne sensibilisation des collaborateurs à son existence. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2025. Aucune estimation n'a été réalisée.

Caractéristiques de nos collaborateurs

Le Groupe Proximus compte 12 933 collaborateurs en 2025, en baisse de 7 % par rapport aux 13 862 collaborateurs recensés en 2024. Cette évolution résulte en partie de définitions de reporting plus précises, permettant de mieux refléter notre population active.

Nombre de collaborateurs par genre²⁴

Genre	2024	2025
Hommes	9.571	8.966
Femmes	4.291	3.961
Non rapporté	0	6
Total des collaborateurs	13.862	12.933

Périmètre : Groupe Proximus

²² À l'exception des collaborateurs engagés dans des activités de Business Process Outsourcing en Inde (représentant 5,9 % de nos collaborateurs).

²³ Proximus SA

²⁴ Il n'existe pas de catégorie "autre", car le Groupe Proximus consolide des données issues de pays où l'enregistrement du genre non binaire n'est pas autorisé sur le plan juridique.

Nombre de collaborateurs par pays²⁵

Pays	2024	2025
Belgique	10.132	9.489
Pays-Bas	307	261
Luxembourg	786	781
USA	257	131
Serbie	456	447
Inde	1.411	1.318
Colombie	243	259
Autres (Malte, Singapour, Espagne, etc.)	270	247

Périmètre : Groupe Proximus

Collaborateurs par type de contrat et par genre²⁶

2025	Femmes	Hommes	Non rapporté	Total
Nombre de collaborateurs (effectifs)	3.961	8.966	6	12.933
Nombre de collaborateurs permanents (effectifs)	3.920	8.864	6	12.790
Nombre de collaborateurs temporaires (effectifs)	41	102	0	143
Nombre de collaborateurs à heures non garanties (effectifs)	0	0	0	0

Périmètre : Groupe Proximus

Rotation du personnel	2024	2025
Rotation du personnel (effectifs)	1.356	1.738
Taux de rotation du personnel (%)	10	13

Périmètre : Groupe Proximus

²⁵ Les pays cités sont ceux où le Groupe Proximus compte plus de 50 collaborateurs.

²⁶ Il n'existe pas de catégorie "autre", car le Groupe Proximus consolide des données issues de pays où l'enregistrement du genre non binaire n'est pas autorisé sur le plan juridique.

Définitions et méthodes comptables

Nombre de collaborateurs : les données relatives aux collaborateurs sont basées sur les enregistrements dans les systèmes du Groupe Proximus. Le nombre de collaborateurs désigne le nombre de collaborateurs actifs inscrits au registre du personnel de l'entreprise à la fin de la période. Ce nombre inclut les collaborateurs à temps partiel ainsi que les collaborateurs sous contrat à durée déterminée/de remplacement, à l'exclusion des collaborateurs sous contrat de travail dormant, les collaborateurs en congé de maladie de longue durée, les étudiants et les sous-traitants. Nous ne présentons pas de moyenne pour l'ensemble de l'organisation pour cet indicateur.

Collaborateurs permanents : nombre de collaborateurs ayant un contrat de travail permanent au 31 décembre.

Collaborateurs temporaires : nombre de collaborateurs sous contrat de travail temporaire au 31 décembre.

Collaborateurs à heures non garanties : nombre de collaborateurs sans heures fixes ou minimum garanties au 31 décembre.

Rotation : nombre de collaborateurs (effectifs) ayant quitté l'entreprise pendant la période de reporting. Ce nombre inclut tous les types de départs (volontaires ou non, fin de contrat, retraite). Le taux de rotation est calculé en divisant le nombre de départs sur la période de reporting par le nombre total de collaborateurs à la fin de la période de reporting.

Ces indicateurs sont rapportés mensuellement par HR et intégrés dans le processus annuel de reporting de durabilité.

Aucune estimation n'a été réalisée.

Pour plus d'informations sur nos procédures de contrôle, voir la sous-section "[Base de préparation](#)".

Rémunération

Depuis 2021, nous procédons à des évaluations annuelles de l'égalité salariale entre les genres²⁷. Ces évaluations ont toujours démontré que les différences salariales entre les collaborateurs féminins et masculins ne résultent pas de pratiques salariales discriminatoires. Ces différences sont principalement imputables à une proportion plus élevée de femmes travaillant à temps partiel que d'hommes. Entre 2024 et 2025, l'écart de rémunération entre les genres est resté stable, reflétant l'absence de restructuration salariale significative durant cette période.

(%)	2024	2025
Écart de rémunération entre les genres	6	6

Périmètre : Groupe Proximus

En complément de nos évaluations en cours, le Groupe Proximus s'engage proactivement dans une analyse plus approfondie de l'équité salariale en préparation de la future Directive européenne sur la transparence des rémunérations. Cette Directive vise à accroître la transparence des structures salariales et à promouvoir l'égalité salariale entre les genres au sein de l'UE. Cependant, elle n'a pas encore été transposée en droit belge, de sorte que des incertitudes subsistent quant aux critères de comparaison spécifiques nécessaires pour garantir l'objectivité et la précision de nos analyses.

Pour faire face à ces complexités, nous collaborons étroitement avec notre département juridique et prévoyons de solliciter une expertise externe afin de garantir notre conformité totale avec la Directive dès sa mise en œuvre. Cette démarche proactive reflète notre engagement en faveur de la transparence, de l'équité et de l'amélioration continue de nos pratiques en matière d'équité salariale, conformément à l'évolution de la réglementation européenne.

²⁷ Uniquement pour les collaborateurs sous contrat Proximus SA.

Définitions et méthodes comptables

L'écart de rémunération entre les genres désigne la différence entre les niveaux de rémunération moyens des femmes et des hommes. Il s'exprime en pourcentage du niveau de rémunération moyen des hommes. Aucune estimation n'a été réalisée.

	2024	2025
Ratio de rémunération total	22	17

Périmètre : Groupe Proximus

Le ratio de rémunération, qui illustre l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane des collaborateurs du Groupe, s'élève à 17 en 2025. La diminution observée entre 2024 et 2025 est attribuable à la nomination d'un nouveau CEO : à partir de 2024, le paquet de rémunération de l'ancien CEO incluait une rémunération annuelle supplémentaire de 400.000 € brut liée à ses responsabilités internationales.

Définitions et méthodes comptables

Ce ratio est calculé en comparant la rémunération du CEO (Stijn Bijmens) et la rémunération médiane, en tenant compte du paquet de rémunération cible total (en ce compris le salaire de base, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages), à l'exclusion des cotisations sociales patronales et des parts exceptionnelles. Des estimations ont été réalisées afin de refléter les primes et « autres avantages » des collaborateurs. Le paquet de rémunération du CEO utilisé pour ce calcul est extrapolé sur une période complète de 12 mois, avec le bonus annuel inclus.

Rémunération équitable

Tous les collaborateurs du Groupe Proximus reçoivent un salaire équitable, conforme aux normes en vigueur, aux réglementations locales et aux conditions du marché.

Définitions et méthodes comptables

Au sein du Groupe Proximus, chaque collaborateur perçoit au moins le salaire minimum légal en vigueur dans son pays d'emploi. La rémunération brute mensuelle de chaque collaborateur est comparée au salaire minimum officiel applicable dans son pays, sur la base de sources fiables telles qu'Eurostat. Cet indicateur permet d'identifier toute situation dans laquelle la rémunération serait inférieure au minimum légal et de garantir le respect des législations locales.

Couverture des négociations collectives et dialogue social

(%)	2024	2025
Collaborateurs couverts par des conventions collectives	90	91

Périmètre : activités de Proximus dans l'Espace économique européen (EEE)

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives Collaborateurs (EEE)	Dialogue social Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement)
0-19%	Pays-Bas	
20-39%		
40-59%		
60-79%		
80-100%	Belgique, Luxembourg	Belgique, Pays-Bas, Luxembourg

Périmètre : activités du Groupe Proximus dans l'Espace économique européen (EEE)

Définitions et méthodes comptables

Le pourcentage de collaborateurs couverts par des conventions collectives est calculé sur la base du principe en vertu duquel toute convention collective conclue s'applique à l'ensemble des collaborateurs de l'entité du Groupe Proximus concernée (à l'exception des cadres dirigeants et de la direction générale). Le chiffre pour le Groupe est calculé pour tous les pays de l'Espace économique européen (EEE). Le Groupe Proximus exerce ses activités dans plusieurs pays de l'Espace économique européen. Toutefois, l'essentiel de ses effectifs est concentré en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg.

En dehors de l'EEE, les seuls pays où le Groupe Proximus emploie plus de 50 collaborateurs sont les États-Unis, la Serbie, l'Inde et la Colombie.

Le taux de dialogue social est calculé sur la base du nombre total de collaborateurs travaillant dans les principaux sièges dotés d'une représentation du personnel dans les pays où le Groupe Proximus compte plus de 50 collaborateurs : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg.

Plaintes et incidences graves sur les droits de l'Homme

Aucun cas grave d'incident lié aux droits de l'Homme concernant le personnel du Groupe Proximus n'a été signalé via les canaux existants en 2025.

En d'autres termes, nous n'avons enregistré aucune plainte concernant le travail forcé, la traite des êtres humains ou le travail des enfants. De plus, aucune violation des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail ou des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales n'a été constatée.

À ce jour, le Groupe Proximus n'a reçu aucune amende ni sanction en lien avec des incidents graves dans le domaine des droits de l'Homme.

(#)	2024	2025
Plaintes de collaborateurs en matière de droits de l'Homme	1	0

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les collaborateurs disposent de divers canaux internes pour signaler toute préoccupation ou violation présumée. Ils peuvent s'adresser à la direction, au département des ressources humaines, au département Prevention and Protection, au Data Protection Officer ainsi qu'au Group Ethics and Compliance Officer. Les plaintes des collaborateurs en matière de droits de l'Homme ont été consolidées dans le cadre du processus de reporting de durabilité 2025 du Groupe Proximus, sur la base des procédures actuellement en vigueur. Nous harmoniserons notre gouvernance interne et nos processus de reporting au cours des deux à trois prochaines années.

Équilibre vie privée - vie professionnelle

(%)	2024	2025
Bien-être des collaborateurs	79	80

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le bien-être des collaborateurs du Groupe Proximus, exprimé en pourcentage (%), est basé sur l'enquête annuelle envoyée en janvier. Les collaborateurs sont encouragés à y répondre afin de fournir des informations sur leur bien-être au travail. Le résultat présenté est calculé à partir du nombre de collaborateurs ayant répondu positivement à une sélection de sept questions, divisé par le nombre total de répondants. Les résultats sont ensuite discutés avec le PLS, l'IMC, la direction et les syndicats. L'efficacité de ce canal ainsi que le niveau de sensibilisation des collaborateurs à son existence se reflètent dans un taux de participation de 82 %. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus de reporting annuel de durabilité. Aucune estimation n'a été réalisée.

Santé et sécurité

En 2025, aucun décès lié à des accidents du travail ou à des maladies professionnelles n'a été signalé au sein de notre propre personnel via nos canaux de reporting établis.

Par ailleurs, aucun décès consécutif à un accident du travail n'a été rapporté parmi les autres travailleurs opérant sur nos sites. En raison de certaines restrictions juridiques empêchant actuellement Proximus d'accéder aux données de santé, il ne nous est pas possible de communiquer sur d'éventuels décès spécifiquement imputables à des maladies professionnelles concernant ces travailleurs.

(%)	2024	2025
Salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité	100	100

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité appliqués dans nos filiales sont basés sur les exigences légales locales. Bien que les procédures d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques varient d'un pays à l'autre en raison des cadres réglementaires nationaux, l'ensemble des collaborateurs est couvert par la politique de santé et de sécurité du Groupe Proximus. Les données sont collectées dans le cadre du processus de reporting annuel de durabilité. Aucune estimation n'a été réalisée.

Accident du travail	2024	2025
Accidents du travail parmi les collaborateurs (nombre)	67	60
Accidents du travail parmi les collaborateurs (%)	3,3	3,0

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les accidents du travail sont définis comme des accidents professionnels survenant lors de l'exécution de tâches pour l'employeur. Les chiffres rapportés pour 2024 incluent les accidents approuvés par l'assurance entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2024. Afin d'améliorer l'exhaustivité et la précision des données rapportées, nous avons adapté cette année la période de reporting, qui couvre désormais la période du 1er novembre 2024 au 31 octobre 2025²⁸. Les accidents sur le chemin du travail ne sont pas inclus.

Le taux d'accidents du travail des collaborateurs (%) correspond au nombre de cas respectifs par million d'heures prestées. Les heures de travail sont basées sur des données réelles pour 60 % de notre effectif total. Pour le reste du personnel, des estimations ont été établies sur la base de l'effectif au 31 octobre 2025.

Égalité de traitement et des chances**Contexte**

Le Groupe Proximus évolue dans un environnement qui reflète la société dans son ensemble. C'est pourquoi nos actions ont un impact significatif au-delà du lieu de travail. La diversité et l'inclusion (D&I) sont par conséquent deux priorités essentielles pour le Groupe. La diversité englobe les caractéristiques qui rendent chaque individu unique, comme l'ethnicité, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine culturelle ou toute autre caractéristique protégée par la loi.

L'inclusion consiste à créer intentionnellement un environnement où ces différences ne sont pas seulement reconnues, mais également valorisées, afin que chaque collaborateur se sente estimé, respecté et encouragé à être pleinement lui-même. L'inclusion stimule l'innovation, la créativité et renforce notre lien avec les communautés diversifiées auxquelles nous offrons nos services.

Parallèlement, l'évolution rapide des technologies nécessite, pour nos collaborateurs, d'être constamment à jour. C'est pourquoi nous encourageons une culture d'apprentissage et de développement permanents, en veillant à offrir à chaque collaborateur l'opportunité de perfectionner ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles pour exceller dans sa fonction actuelle et s'adapter aux défis futurs.

²⁸ Les chiffres comprennent également tous les accidents déclarés pour les 5,9 % de collaborateurs non couverts par l'assurance accidents.

Cet enjeu est défini comme un investissement adéquat pour permettre à l'entreprise d'innover en permanence, de préserver son attractivité vis-à-vis des talents et de maintenir la motivation de son personnel.

Impacts, risques et opportunités

Les impacts et risques matériels identifiés par le Groupe Proximus pour l'ESRS S1 "Notre personnel" dans le cadre de l'ADM sont considérés comme généralisés ou systémiques dans les contextes dans lesquels l'entreprise exploite ses activités. Il s'agit des éléments suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ²⁹	Horizon temporel ³⁰
Diversité	Une main-d'œuvre diversifiée et inclusive favorise la satisfaction des collaborateurs, améliore la prise de décision, renforce l'attractivité et la rétention des talents, développe la compréhension interculturelle et stimule l'innovation.	Impact positif réel	•	C M L
	L'absence de diversité de genre au sein de l'équipe de direction entraîne une baisse de la performance et de la rétention des talents.	Impact négatif potentiel	•	C M
Formation et développement des compétences	Attirer les talents grâce à un environnement de travail inclusif et une dynamique d'équipe saine.	Opportunité	•	M
	Promouvoir le développement du personnel, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies, permet de renforcer l'employabilité à long terme de nos collaborateurs.	Impact positif réel	•	C M L
	Pénurie de talents dans les compétences digitales et technologiques, entraînant un manque critique de main-d'œuvre, une perte de productivité et une rotation accrue du personnel ; décisions à court terme négligeant les impacts sur les équipes et susceptibles de fragiliser l'engagement des collaborateurs, la transmission des connaissances et la cohésion sociale.	Risque	•	M L

Objectifs stratégiques

Diversité et inclusion

Nous nous engageons à renforcer la diversité au sein de notre personnel et à accroître la représentation des femmes dans les fonctions de direction, en garantissant l'égalité des opportunités de carrière et en offrant un environnement de travail inclusif. Nous célébrons la diversité en termes de genre, d'âge, d'origine culturelle, de handicap, d'orientation sexuelle et d'autres caractéristiques protégées par la loi.

Nos objectifs en matière de diversité et d'inclusion s'articulent autour de six piliers clés, ciblant des groupes spécifiques potentiellement vulnérables au sein de notre personnel :

- genre : promouvoir les femmes à tous les niveaux, en particulier dans les fonctions digitales et techniques ;
- générations : développer des initiatives spécifiques pour inclure toutes les générations, en mettant l'accent sur les collaborateurs de 50 ans et plus ;
- handicap : embaucher des personnes en situation de handicap ou présentant des traits neurodivergents, tout en sensibilisant aux défis uniques auxquels elles sont confrontées ;
- LGBTQIA+ : définir des mesures claires pour l'inclusion des collaborateurs issus de la communauté LGBTQIA+ ;
- ethnicités : sensibiliser les collaborateurs aux biais inconscients et renforcer leur sentiment d'appartenance à notre communauté ;
- équité : assurer l'égalité des genres et des chances sur le lieu de travail grâce à des processus inclusifs et des politiques d'égalité.

Notre objectif stratégique vise à atteindre un indice d'inclusion de 85 % d'ici 2025 pour Proximus.

Notre dépendance croissante à l'IA et à la technologie dans divers domaines nous confronte au défi d'atténuer les biais inhérents à ces systèmes. Au cours des trois à cinq prochaines années, nous proposerons à nos collaborateurs des formations régulières sur les biais

²⁹ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

³⁰ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

inconscients et la diversité culturelle. Nous introduirons également une certification bisannuelle en diversité et inclusion, organiserons des tables rondes sur la diversité et lancerons des campagnes de communication pour sensibiliser davantage notre personnel.

Formation et développement des compétences

Nous favorisons une culture d'apprentissage en veillant à offrir à chaque collaborateur l'opportunité de perfectionner ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles pour exceller dans sa fonction actuelle et s'adapter aux défis futurs. Cette approche soutient l'innovation, l'agilité et l'employabilité à long terme dans une économie digitale en constante évolution.

Nos objectifs s'articulent autour de deux piliers :

- planification stratégique des effectifs ;
- gestion des compétences.

Le programme de planification stratégique des effectifs du Groupe Proximus est la pierre angulaire de la stratégie de gestion des talents de l'organisation. Il nous permet d'anticiper les besoins futurs en matière de recrutement, de développement des compétences et de reconversion, afin de conserver une main-d'œuvre robuste et capable de relever les nouveaux défis. Cette vision prospective permet au Groupe Proximus de faire preuve de résilience face aux transformations du secteur et de cultiver une main-d'œuvre diversifiée et compétente.

La transformation du Groupe Proximus en une organisation axée sur les compétences souligne son engagement à adapter les talents de ses collaborateurs à ses objectifs stratégiques. Cette démarche est essentielle pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de conserver un avantage concurrentiel. Elle illustre également la volonté du Groupe de soutenir le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs, en favorisant un environnement où l'apprentissage et le développement font partie intégrante de la culture organisationnelle. En substance, le Groupe Proximus ne se contente pas de préparer ses collaborateurs pour l'avenir ; il façonne également l'avenir du lieu de travail en créant un environnement qui encourage l'amélioration permanente et l'apprentissage, deux facteurs indispensables à la fois au développement individuel et au succès de l'organisation.

Notre objectif pour 2025 vise à atteindre au moins cinq jours de formation dans l'année pour 95 % des collaborateurs³¹.

Actions de renforcement des impacts positifs et approches en vue d'atténuer les risques et de saisir les opportunités

Le Groupe Proximus reconnaît les interdépendances entre les impacts, risques et opportunités matériels liés aux sous-sous-enjeux "Diversité" et "Formation et développement des compétences". À ce titre, les actions présentées dans cette section génèrent des impacts positifs, tout en atténuant les risques et en contribuant au développement d'opportunités.

En matière de diversité, le Groupe Proximus met en œuvre les actions suivantes :

- **Intégrer une mentalité D&I** : la diversité et l'inclusion sont intégrées à tous les niveaux de l'organisation. L'équipe D&I dirige la stratégie, mais l'engagement des collaborateurs constitue un levier essentiel, soutenu par des formations, des groupes de discussion et une communauté D&I ouverte. Les managers sont responsables du déploiement des pratiques D&I au sein de leurs équipes, avec des formations obligatoires et spécialisées pour l'ensemble des collaborateurs. La diversité et l'inclusion sont régulièrement mises en avant à travers des communications, des événements et des campagnes, afin d'en faire une composante visible et durable de notre culture d'entreprise.
- **Engagement des parties prenantes** : nous impliquons activement nos parties prenantes par le biais d'enquêtes, de formations et de groupes de discussion, afin d'adapter nos initiatives en matière de D&I aux besoins de nos collaborateurs, clients et partenaires. Nous participons également à des programmes externes (comme Open@Work, IAmRemarkable et Women on Board) et collaborons avec des réseaux de la diversité pour rester alignés sur les meilleures pratiques du secteur. En 2025, nous avons défini un cadre de référence pour les communautés de collaborateurs et lancé Think Proud, une initiative destinée à soutenir les collègues LGBTQIA+ et leurs alliés.

³¹ Proximus SA

- **Diversité dans les fonctions techniques** : tous nos objectifs en matière de diversité et d'inclusion sont soutenus par des plans d'action spécifiques au niveau du segment domestique. Ainsi, nous avons l'ambition de recruter 30 % de femmes diplômées universitaires dans des fonctions techniques et digitales à la fin 2025. Nous avons atteint cet objectif et le renouvellerons en 2026. Nous avons mené des campagnes de recrutement spécifiquement destinées aux femmes diplômées, notamment dans les domaines STEM, et attiré des candidates via des stages et des opportunités de réseautage (comme des salons de l'emploi et le Wikithon).
- **Formation sur la diversité et l'inclusion** : nous avons mis en place un module d'apprentissage en ligne obligatoire sur la diversité et l'inclusion pour tous les collaborateurs du Benelux. Ce module couvre des thèmes tels que les biais inconscients, la discrimination ou le non-respect de notre politique. Cette formation sera retravaillée et étendue à l'ensemble des filiales du Groupe en 2026 afin d'assurer une cohérence et une compréhension partagée parmi nos équipes internationales.
- **Promouvoir l'inclusion et la sensibilisation** : nous organisons régulièrement des campagnes et des événements, dont une semaine de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion axée sur la neurodiversité, afin de favoriser un environnement inclusif et de soutenir l'ensemble de nos collaborateurs. Nous avons également formé nos équipes de recrutement pour mieux accompagner les candidats neurodivergents et ainsi renforcer notre position d'employeur inclusif.

En matière de formation et de développement des compétences, le Groupe Proximus met en œuvre les actions suivantes :

- **Parcours de requalification - planification stratégique des effectifs** : le Groupe Proximus a analysé les tendances et défis actuels et futurs du marché entre 2024 et 2027. Nous avons identifié plus de quinze facteurs distincts influençant notre charge de travail et anticipé à la fois des augmentations et des diminutions de la demande pour certaines fonctions à l'avenir. Cette analyse a mis en évidence les domaines d'activité dans lesquels les ressources disponibles pourraient être excédentaires ou, à l'inverse, en déficit dans les années à venir. L'exercice portait sur Proximus SA et ses filiales du segment domestique.
- **Formation** : notre priorité est de faire en sorte que l'ensemble des collaborateurs disposent des compétences nécessaires aujourd'hui et demain. En 2025, nous avons rationalisé notre catalogue de formations et renforcé nos partenariats avec des prestataires externes afin de mieux répondre à l'évolution des besoins commerciaux et technologiques. Les thématiques de formation sont alignées sur nos priorités en matière de gestion des compétences, notamment la gestion des parties prenantes, la gestion du changement, l'assertivité ainsi que des domaines émergents tels que la science des données, l'IA, la cybersécurité et les technologies cloud. Les collaborateurs ont accès à des formations et conférences en ligne sur l'IA ainsi qu'à des initiatives de sensibilisation aux opportunités et aux risques liés à l'IA générative.
- **Développement du leadership** : le programme annuel Leadership Booster met chaque année l'accent sur une compétence clé du leadership, comme la gestion du changement en 2025. Le programme Deep Dive permet aux leaders de développer des compétences ciblées dans des domaines tels que le fonctionnement des équipes, la création de contexte ou la préparation aux défis futurs. Les nouveaux chefs d'équipe bénéficient d'un accompagnement adapté, tandis que tous les collaborateurs sont encouragés à participer à l'expérience Live My Life afin de mieux comprendre les rôles et les réalités quotidiennes de leurs collègues.
- **Sensibilisation à l'IA et acquisition de compétences** : en 2025, dans le cadre de son programme Embrace the Future, le Groupe Proximus a renforcé son engagement en faveur de l'innovation en intégrant l'IA au cœur de sa culture et de son écosystème d'apprentissage. Grâce à des initiatives telles que des conférences inspirantes sur l'IA, des visites immersives à The Flax - House of AI, ou encore des événements interactifs comme le Promptathon, nous avons stimulé la curiosité et l'intérêt des collaborateurs dans toute l'organisation. Nos parcours de formation Building the Future 2.0 se sont concentrés sur l'IA générative et la cyber-résilience, deux modules complétés par des ateliers sur l'esprit critique et les techniques avancées de prompting. Afin de soutenir l'adoption, nous avons poursuivi nos programmes pratiques d'utilisation de Copilot M365, lancé le développement d'un outil d'accompagnement personnalisé et mobilisé nos Change Managers experts dans des projets internes de déploiement de l'IA. Nous avons également enrichi l'expertise interne en distribuant plus de 300 ouvrages consacrés à l'IA et en élargissant l'accès à des contenus spécialisés via la bibliothèque digitale O'Reilly. Ces initiatives illustrent notre ambition de doter nos collaborateurs des compétences et de l'état d'esprit nécessaires pour s'approprier ces technologies en constante évolution et soutenir une croissance durable.

Actions de réparation des impacts négatifs

L'atteinte de la parité femmes-hommes au sein du leadership demeure un défi majeur pour le Groupe Proximus comme pour l'ensemble des secteurs des télécoms et de l'IT. En effet, ces secteurs sont historiquement dominés par les hommes, en particulier

dans les fonctions techniques et dirigeantes, et la forte concurrence pour un vivier limité de talents féminins continue de freiner les progrès vers un meilleur équilibre au niveau du leadership.

Conscient de ces défis, le Groupe Proximus s'est fixé pour ambition de renforcer l'équilibre de genre aux niveaux exécutifs. À travers une planification de succession ciblée, des cadres d'évaluation solides et des initiatives de développement du leadership, nous œuvrons à la création d'un vivier de leaders plus diversifié.

Notre approche ciblée en matière de planification de succession a déjà permis d'obtenir des résultats mesurables. En 2025, 101 successeurs ont été désignés à l'échelle du Groupe, dont 44 % de femmes, soit deux fois plus qu'en 2024. Par ailleurs, 19 % de ces nominations concernaient des mobilités entre Business Units, ce qui contribue à élargir les perspectives de leadership et à renforcer la résilience de l'organisation. Ces résultats témoignent de notre engagement à construire un vivier de leaders plus diversifié et prêt pour l'avenir.

Performance

Diversité et inclusion

Effectifs par genre parmi la haute direction

Dans le cadre de notre stratégie bold2025, nous nous étions engagés à accroître la représentation des femmes dans les fonctions de direction³². Partant d'une base de référence de 24 % en 2023, la représentation féminine a atteint 22 % en 2025. Bien que cette évolution traduise un léger recul sur un marché des talents particulièrement concurrentiel, nous restons pleinement engagés à renforcer notre vivier de leaders et à progresser de manière durable vers un meilleur équilibre de genre aux niveaux les plus élevés de l'organisation.

L'augmentation rapportée du nombre de postes de direction, passant de 178 en 2024 à 220 en 2025, s'explique par l'intégration, pour la première fois, de la population de leaders de Proximus Global.

Effectifs par genre parmi la haute direction (effectifs)	2024	2025
Hommes	134	172
Femmes	44	48
Non déclarés	0	0
Total	178	220

Périmètre : Groupe Proximus

Effectifs par genre parmi la haute direction (%)	2024	2025
Hommes	75	78
Femmes	25	22
Non déclarés	0	0

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

La haute direction regroupe les cadres faisant partie du Group Leadership Team. Les chiffres rapportés sont basés sur la base de données interne de l'Extended Leadership Team. Aucune estimation n'a été réalisée.

Effectifs par groupe d'âge

Effectifs par tranche d'âge (en nombre)	2024	2025
Moins de 30 ans	2.247	1.675
Entre 30 et 50 ans	6.716	6.675
Plus de 50 ans	4.899	4.583
Total	13.862	12.933

Périmètre : Groupe Proximus

³² Proximus SA

Définitions et méthodes comptables

Les effectifs par tranche d'âge font l'objet d'un reporting mensuel au sein du département des ressources humaines et sont intégrés dans le processus annuel de reporting de durabilité. Aucune estimation n'a été réalisée.

Discrimination et harcèlement

À ce jour, le Groupe Proximus n'a reçu aucune amende ni sanction liée à des cas de discrimination ou de harcèlement. Ce reporting est basé sur les procédures actuellement mises en œuvre. Cette incertitude dans la mesure des données peut s'expliquer par les différences entre les réglementations locales. Nous harmoniserons nos processus de reporting internes à l'échelle du Groupe au cours des deux à trois prochaines années.

(#)	2024	2025
Incidents de discrimination et de harcèlement	5	2

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les collaborateurs disposent de divers canaux internes pour signaler tout incident de discrimination. Ils peuvent s'adresser à la direction, au département des ressources humaines et au département Prevention and Protection. Ce dernier est chargé de traiter toutes les plaintes liées à la violence au travail, au harcèlement moral ou sexuel ainsi qu'à la discrimination.

Inclusion des collaborateurs

(%)	2024	2025
Inclusion des collaborateurs	85	85

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le taux d'inclusion des collaborateurs du Groupe Proximus (%) est basé sur l'enquête interne annuelle envoyée en janvier. Cette enquête indique dans quelle mesure l'entreprise favorise un environnement inclusif garantissant un traitement équitable pour tous. Elle évalue également si les collaborateurs se sentent suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes, s'ils éprouvent un fort sentiment d'appartenance et de connexion à la communauté organisationnelle, et s'ils se sentent respectés par leurs pairs et leur hiérarchie. En évaluant les perceptions dans ces quatre domaines, l'entreprise peut estimer l'inclusivité globale de sa culture d'entreprise et identifier des axes d'amélioration. Le résultat présenté correspond au nombre de collaborateurs ayant répondu positivement à quatre questions sélectionnées, divisé par le nombre total de répondants. Ces résultats sont ensuite discutés avec le PLS et la direction. L'efficacité de ce canal ainsi que le niveau de sensibilisation des collaborateurs à son existence se reflètent dans un taux de participation de 82 %. Les données sont fournies et consolidées automatiquement par la plateforme d'enquête interne. Le chiffre consolidé a ensuite été collecté manuellement dans le cadre du processus annuel de reporting de durabilité.

Formation et développement des compétences

Bien que l'objectif bold2025 de 95 % n'ait pas été entièrement atteint, des progrès significatifs ont été réalisés : 90 % des collaborateurs ont suivi au moins cinq jours de formation, soutenus par un investissement de 45,9 millions EUR, pour une moyenne de 65,6 heures de formation par collaborateur³³. Ces résultats témoignent de notre engagement fort en faveur de l'apprentissage permanent et du développement des compétences de nos équipes. Les chiffres présentés concernent principalement Proximus SA, qui représente plus de 60 % de l'effectif du Groupe. À l'échelle du Groupe, la durée moyenne de formation s'élève à 44 heures par collaborateur. Si ces chiffres illustrent une solide avancée vers nos objectifs en matière de formation, des efforts supplémentaires restent nécessaires afin de garantir une participation homogène dans toutes les filiales du Groupe.

(#)	2025
Nombre moyen d'heures de formation	44

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le nombre moyen d'heures de formation correspond à la moyenne des heures de formation suivies par nos collaborateurs via la plateforme d'apprentissage interne mise à disposition par Proximus. Les heures de formation sont collectées dans le cadre du processus annuel de reporting de durabilité. Le nombre moyen d'heures de formation est calculé en divisant le nombre total d'heures extrait de la plateforme de formation interne par le nombre de collaborateurs à la fin de la période de reporting.

33 Proximus SA

Travailleurs de la chaîne de valeur

Introduction

Contexte

Le secteur des télécommunications s'appuie sur des chaînes d'approvisionnement mondiales à la fois vastes et complexes, couvrant le déploiement d'infrastructures, la fabrication d'équipements, les services IT et le support client. Fortement dépendant du recours à la sous-traitance et à des prestataires externes, le secteur est exposé à des risques accrus en matière de droits humains, allant de conditions de travail dangereuses au travail forcé, en passant par un accès limité aux mécanismes de signalement. Ces risques sont particulièrement présents dans les activités en amont, telles que l'installation de réseaux et l'assemblage d'équipements, où la visibilité et le contrôle sont souvent plus restreints.

Types de travailleurs de la chaîne de valeur

La chaîne d'approvisionnement du Groupe Proximus est gérée par l'équipe Group Procurement et compte environ 3.470 fournisseurs répartis dans 52 pays. Les dépenses concernent l'achat de biens et de services, avec une part importante consacrée à l'installation et à l'activation des réseaux fixes et mobiles dans le cadre du déploiement et la maintenance des réseaux fibre et cuivre de Proximus (26 %), aux appareils mobiles (13 %) et aux services IT (12 %). Proximus ne dispose pas de sites de production industriels.

Nous avons identifié les différentes catégories de travailleurs susceptibles d'être exposées à des risques au sein de notre chaîne de valeur :

- Les travailleurs employés par les fournisseurs de produits (par exemple dans la fabrication d'équipements tels que des routeurs et téléphones mobiles) ainsi que par les entreprises de travaux civils et de services intervenant dans le déploiement des réseaux. Ces fonctions peuvent impliquer des activités à risque, telles que le travail en hauteur ou les interventions sur des installations électriques.
- Travailleurs impliqués dans les travaux de génie civil, la maintenance des réseaux et les services techniques sur le terrain. Ces activités comportent des risques opérationnels, en particulier dans les environnements nécessitant des interventions physiques et le respect de normes strictes de sécurité.
- Les fonctions en contact avec les clients, comme les collaborateurs de call centers et les techniciens de maintenance. Ces travailleurs peuvent être exposés à des risques psychosociaux, notamment à du stress lié à une charge de travail élevée et à une autonomie limitée, ainsi qu'à des risques ergonomiques associés à des tâches répétitives.

Canaux d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur

Le Groupe Proximus dialogue avec les travailleurs de sa chaîne de valeur principalement via son adhésion à la **Joint Alliance for CSR (JAC)**, qui constitue son principal canal d'engagement indirect. N'employant pas directement ces travailleurs, le Groupe s'appuie sur le programme d'engagement de la JAC, qui comprend notamment les éléments suivants :

- **Enquêtes auprès des travailleurs mobiles** : des enquêtes anonymes, complétées via un appareil mobile ou une technologie similaire, portant sur des thématiques telles que les droits de l'Homme, la santé et la sécurité. Elles permettent de mieux comprendre les conditions de travail et de corroborer les résultats des audits.
- **Audits sur site** : réalisés par des auditeurs indépendants, conformément aux lignes directrices de la JAC en matière de chaîne d'approvisionnement durable.
- **JAC Supplier Forum** : une plateforme de dialogue réunissant des membres de la JAC, des fournisseurs et des parties prenantes du secteur ICT, afin d'échanger sur des thématiques clés, de partager les bonnes pratiques et de valoriser les fournisseurs et leurs tiers sous-traitants engagés aux côtés des membres.
- **Reconnaissance et prix décernés aux fournisseurs** : processus au sein du JAC Supplier Forum visant à mettre en valeur les fournisseurs ayant réalisé des audits et des évaluations dans le cadre de la JAC et satisfait aux exigences exposées dans les lignes directrices et réglementations de la JAC en matière d'audit de durabilité.

Pour plus d'informations sur la JAC, voir la sous-section "[Notre approche en matière de diligence raisonnable](#)".

Par ailleurs, le Groupe Proximus met en œuvre des processus structurés pour gérer et engager les travailleurs de sa chaîne de valeur. Le recours à la sous-traitance est limité à deux niveaux maximum et s'appuie sur un outil d'intégration développé par le Groupe, sous la supervision du département des ressources humaines. Cet outil permet notamment de vérifier la réputation des partenaires, leur conformité avec la législation sociale, leur solvabilité et leurs certifications, tout en assurant la traçabilité de la chaîne de sous-traitance.

Le dialogue repose également sur un suivi régulier de KPI opérationnels et sur des audits de sites adaptés à la nature des activités, notamment pour les contact centers et techniciens de terrain. Pour les fonctions techniques, des processus de certification sont mis en place pour les partenaires internes et externes, couvrant les compétences techniques, les méthodes de travail et les exigences en matière de sécurité.

Le cas échéant, les équipes disposent de la certification VCA, qui respecte des normes élevées en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Les responsables des partenaires assurent le suivi de l'exécution contractuelle et maintiennent un dialogue continu avec les partenaires. Les partenaires participent également à des sessions de communication planifiées, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, afin de garantir une compréhension claire des objectifs et des attentes.

Procédure de signalement

Le Groupe Proximus a mis en place des canaux d'alerte sécurisés et confidentiels accessibles aux parties tant aux parties prenantes internes qu'externes, y compris aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Ces canaux permettent à toute personne, qu'elle soit employée directement par l'entreprise ou qu'elle travaille pour un fournisseur ou un sous-traitant, de signaler toute préoccupation liée à d'éventuelles violations des droits de l'Homme, à des comportements contraires à l'éthique ou à des manquements aux politiques internes.

Impacts, risques et opportunités

Les risques matériels identifiés par Proximus pour l'ESRS S2 "Travailleurs de la chaîne de valeur" dans le cadre de l'ADM sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ³⁴	Horizon temporel ³⁵
Engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur	Violations présumées ou avérées des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement (y compris le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la fraude sociale ou des conditions de travail inéquitables)	Risque	↑↓	C M

Aucun impact ou opportunité n'a été jugé matériel pour l'ESRS S2 "Travailleurs de la chaîne de valeur".

Ressources et responsabilités

Le cadre de diligence raisonnable du Groupe Proximus est géré par le département Procurement en collaboration avec les départements Compliance et Prevention and Protection. L'équipe Procurement assure le suivi de notre adhésion à la JAC, tandis que les départements Compliance et Prevention and Protection veillent au traitement approprié de toute violation signalée ou suspectée, en fonction de la nature du problème.

Pour plus d'informations, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

³⁴ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

³⁵ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

Objectifs stratégiques

Le Groupe Proximus s'engage à respecter les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale tout au long de sa chaîne de valeur. Cet engagement est inscrit dans notre [Politique relative aux droits de l'Homme](#). Celle-ci est approuvée par toutes les entités juridiques du Groupe et alignée sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, les conventions fondamentales de l'OIT et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Au cours des prochaines années, le Groupe Proximus renforcera son cadre de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme tout au long de sa chaîne de valeur. À cet effet, nous réaliserons une analyse approfondie des risques liés aux droits de l'Homme à l'échelle du Groupe, ainsi qu'une réévaluation de la gouvernance interne et de notre capacité à nous préparer à la Directive sur le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises (CSDDD).

Aucun objectif mesurable spécifique n'a été défini pour 2025.

Politiques

Notre [Politique relative aux droits de l'Homme](#) s'applique à tous les travailleurs de notre chaîne de valeur. Le Groupe Proximus respecte tous les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale, tels qu'énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Nous ne tolérons aucun traitement inacceptable des travailleurs, comme l'exploitation des enfants, les châtim

Nous communiquons nos valeurs et les comportements attendus de la part des collaborateurs externes et des partenaires commerciaux à travers notre [Code de conduite du fournisseur](#), qui repose sur les Dix Principes du [Pacte mondial des Nations Unies](#). Depuis 2021, le [Code de conduite du fournisseur](#) fait partie intégrante de chaque nouveau contrat ou renouvellement de contrat. Il est également intégré dans nos Conditions générales, impliquant l'adhésion de tous les acheteurs. Cette politique est disponible sur notre [site web d'entreprise](#). Le Group Procurement Lead est responsable de sa mise en œuvre.

Le Groupe Proximus mène également une politique de santé et de sécurité approfondie qui s'étend aux sous-traitants. Cette politique oblige tous les sous-traitants à se conformer aux lois et réglementations en vigueur en matière de sécurité au travail, ainsi qu'aux Politiques du Groupe Proximus.

Pour plus d'informations, voir la sous-section "[Santé et sécurité](#)".

Actions d'atténuation des risques

Fournisseurs critiques

Parmi tous les fournisseurs sous contrat avec le Groupe Proximus, les fournisseurs critiques ont été identifiés comme des fournisseurs de rang 1 (Tier 1) sur la base de leurs dépenses annuelles et de leur pertinence à long terme, notamment leur probabilité de rester fournisseurs au cours des cinq prochaines années. Nous prévoyons d'harmoniser nos procédures d'achat au niveau du Groupe dans les deux à trois prochaines années. Le Groupe Proximus compte au total 3.470 fournisseurs, dont les 250 principaux représentent 80 % des dépenses totales. Ces fournisseurs sont classés selon leur criticité (« Haute », « Moyenne » ou « Basse ») afin de prioriser le niveau d'engagement du Groupe Proximus envers eux en matière de durabilité et d'audit.

Par ailleurs, Proximus a établi un partenariat avec Dow Jones et GraydonCreditsafe pour surveiller et évaluer ses fournisseurs à la lumière des sanctions liées aux exigences légales auxquelles le Groupe Proximus est soumis. L'ensemble des fournisseurs et partenaires actifs (environ 9.200) est régulièrement contrôlé, tout comme les nouveaux fournisseurs lors de leur intégration.

Sensibilisation

En signant le [Code de conduite du fournisseur](#), les fournisseurs s'engagent formellement à en respecter les principes. Ils sont censés disposer d'une politique et de processus de diligence raisonnable pour identifier, prévenir, atténuer et traiter tout impact potentiel négatif sur les droits de l'Homme qu'ils pourraient causer ou auxquels ils pourraient être liés.

Intégration des critères ESG dans nos processus de sélection des fournisseurs

Pour gérer ses risques ESG et garantir sa conformité, le Groupe Proximus collabore avec EcoVadis, une plateforme d'évaluation reconnue à l'échelle internationale pour ses notations en matière de durabilité des entreprises. EcoVadis évalue la performance des fournisseurs sur la base de leurs pratiques de gestion environnementale, de leurs normes en matière de droits de l'Homme et du travail, de leur éthique et de leurs pratiques d'approvisionnement.

Nous exigeons de chaque candidat participant à nos appels d'offres une fiche de score EcoVadis comme condition préalable. Ces fiches doivent dater de moins de trois ans et afficher un score minimum de 45. Les fournisseurs critiques doivent obligatoirement passer par une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers, généralement via des auto-évaluations EcoVadis ou des processus équivalents.

Principaux risques liés aux droits de l'Homme

En 2023, nous avons réalisé une analyse visant à identifier les enjeux majeurs en matière de droits de l'Homme dans les principales catégories de notre chaîne d'approvisionnement, classés par ordre de priorité, du plus au moins important. Le tableau ci-dessous reflète les risques potentiels (inhérents) d'impact sur les droits de l'Homme liés aux activités de notre chaîne d'approvisionnement en amont, et non les violations réelles des droits de l'Homme constatées :

	Contact centers	Services aux installations	Services IT et FLECS	Installation et activation du réseau	Logistique	Infrastructure IT	Appareils mobiles	Appareils et plateformes domestiques	Réseau d'accès	Réseau central	Matériel réseau
Travail des enfants	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Travail forcé*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé et sécurité au travail	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conditions de travail	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Discrimination et harcèlement	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liberté d'association et négociation collective	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droits des peuples autochtones et droits sur les terres ; CLPE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à un niveau de vie suffisant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la santé et à un environnement sain	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la vie, à la liberté et à la sécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Droit à la vie privée	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accès à des recours	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Légende: ● Saillance élevée ● Saillance moyenne-élevée ● Saillance moyenne-faible ● Saillance faible ● Non identifié pour la catégorie

* Évalué sur la base de la présence d'indicateurs de travail forcé et des cas signalés dans les secteurs concernés.

Le Groupe Proximus considère ses fournisseurs comme des partenaires et attache une grande importance à la manière dont ils exercent leurs activités. C'est la raison pour laquelle nous avons adapté notre [Code de conduite du fournisseur](#) afin qu'il reflète nos principes dans un environnement de plus en plus complexe. Ces principes nous permettent de concrétiser notre vision à long terme, en nous engageant en faveur du développement de la société et de la préservation de la planète.

Dans le cadre du groupe de travail sur les droits de l'Homme de la JAC, nous nous concentrons sur la collaboration avec les fournisseurs et d'autres parties prenantes pour identifier, analyser, évaluer, prioriser, atténuer et contrôler les risques potentiels liés aux droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour plus d'informations sur notre collaboration avec la JAC, voir la sous-section "[Notre approche en matière de diligence raisonnable](#)".

Méthodologie et limites

La méthodologie utilisée pour identifier les principaux enjeux en matière de droits de l'Homme repose sur des cadres de référence internationaux largement reconnus, à savoir les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Cette évaluation s'est concentrée sur la chaîne d'approvisionnement mondiale des activités de Proximus en Belgique. Celle-ci comprend 11 catégories de fournisseurs, couvrant à la fois les fournisseurs de biens et de services. Ces catégories ont été définies en fonction de leur importance pour le soutien de nos activités principales en Belgique, ainsi que de leur profil de risque en matière de droits de l'Homme.

Le processus a été mené au niveau de la chaîne d'approvisionnement, sans prendre en considération les risques liés aux droits de l'Homme au sein de nos propres activités ni les considérations détaillées au niveau individuel des fournisseurs. L'identification des risques s'est limitée aux risques inhérents, c'est-à-dire à l'exclusion de toute considération des réactions, plans ou programmes de gestion existants et de leur efficacité (risques résiduels).

Notre approche en matière de diligence raisonnable

Joint Alliance for CSR (JAC)

Le Groupe Proximus est un membre actif de l'initiative JAC (Joint Alliance for CSR), une alliance mondiale d'opérateurs télécoms qui surveille, évalue, partage et développe les pratiques de durabilité de leurs fournisseurs à travers des audits des risques, des évaluations et des enquêtes. Actuellement, la JAC regroupe un total de 31 opérateurs télécoms, représentant ensemble plus de 50 % du chiffre d'affaires mondial des télécoms.

En 2025, 151 audits différents ont été réalisés, y compris des enquêtes auprès des travailleurs mobiles sur site, couvrant un total de 12.552 travailleurs. La JAC mène en continu des démarches de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme au sein des principales chaînes d'approvisionnement, afin de prévenir et de traiter les risques potentiels de violation ainsi que de gérer les mécanismes de réclamation, conformément aux Principes directeurs des Nations unies. Par ailleurs, la JAC s'engage activement dans la décarbonation des chaînes d'approvisionnement du secteur des télécommunications, en alignant la demande de ses membres en faveur de produits plus circulaires et plus efficaces.

En tant que membre de la JAC, nous collaborons aux activités d'audit sur site en effectuant notre part d'audits selon une méthodologie commune. Le processus d'audit de la JAC repose sur un programme coordonné d'audits sur site et de développement des fournisseurs dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il est basé sur une méthodologie commune de vérification, d'évaluation et de développement, incluant un suivi des plans d'action correctifs. Le Groupe Proximus a la responsabilité de diriger un processus d'audit complet auprès d'un minimum de cinq fournisseurs. En menant des audits et des enquêtes dans le cadre de la JAC, nous cherchons à contribuer à l'amélioration globale des pratiques de durabilité et des normes éthiques dans le secteur ICT, et à stimuler une approche collaborative et responsable parmi les parties prenantes.

Par ailleurs, grâce à l'outil Sphera de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement, le département Procurement de Proximus assure un suivi des 500 principaux fournisseurs du Groupe et de leurs filiales, en matière de pratiques de travail et de respect des

droits de l'Homme. Aucun incident grave confirmé en matière de droits de l'Homme ³⁶ lié à des travailleurs de Proximus dans la chaîne de valeur n'a été signalé via les canaux existants en 2025. Aucun cas de non-conformité avec les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales impliquant des consommateurs ou des utilisateurs finaux n'a été identifié via les canaux existants dans les activités en aval de la chaîne de valeur de Proximus.

Contrôles de conformité

Toutes nos procédures de contrôle sont présentées dans la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Remèdes

Nous encourageons nos collaborateurs et nos fournisseurs à être attentifs à toute preuve de violation des droits de l'Homme dans le cadre de nos activités directes ou de celles de nos partenaires commerciaux et à signaler toute infraction présumée. Si, pour une raison quelconque, ce signalement n'est pas possible ou approprié, les infractions peuvent être rapportées via les canaux d'alerte ou auprès du Proximus Group Compliance Office.

Pour plus d'informations sur notre procédure de lanceur d'alertes et le suivi dans ce domaine, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Conformément au [Code de conduite du fournisseur](#), le Groupe Proximus se réserve le droit de suspendre temporairement ou de résilier la relation commerciale avec un fournisseur coupable d'infraction à ses politiques, sans que ce dernier puisse prétendre à une quelconque indemnisation.

Performance

Résultats de notre collaboration avec la JAC

(%)	2024	2025
Dépenses auprès de fournisseurs soumis à des audits sur site	23	13

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs soumis à des audits sur site par la JAC est calculé comme suit :

- les fournisseurs de rang 1 (Tier 1) audités par la JAC sont comparés à la base de données des fournisseurs du Groupe Proximus ;
- les dépenses facturées aux fournisseurs identifiés sont ensuite divisées par les dépenses totales du Groupe Proximus. Le résultat obtenu correspond au pourcentage des dépenses auprès de fournisseurs et de leurs tiers sous-traitants.

Le nombre d'audits réalisés sur site selon la méthodologie de la JAC provient des informations publiées dans le rapport annuel 2025 de la JAC. Aucune estimation ou hypothèse n'a été réalisée pour ces indicateurs.

³⁶ Les incidents graves en matière de droits de l'Homme couverts par la présente information concernent des violations avérées de droits de l'Homme reconnus au niveau international. Les incidents pris en compte incluent les affaires faisant l'objet de procédures judiciaires ou de plaintes formelles introduites via la procédure de lanceur d'alertes de Proximus.

Communautés affectées

Contexte

L'un des objectifs majeurs dans le cadre de la stratégie bold2025 du Groupe Proximus consiste à déployer la fibre et la 5G en Belgique. Ces activités ont inévitablement des répercussions environnementales et sociales sur les communautés locales. C'est pourquoi nous avons mis en place une série d'actions afin de minimiser les impacts négatifs et d'améliorer la communication avec les personnes concernées.

Les communautés affectées représentent les résidents des villes et communes de Belgique concernées par nos activités de déploiement. Au sein de ces communautés, deux groupes principaux de parties prenantes sont pris en compte : les autorités régionales et communales d'une part, et les citoyens d'autre part.

Impacts, risques et opportunités

L'impact matériel identifié par Proximus pour l'ESRS S3 - "Communautés affectées" dans le cadre de l'ADM est présenté dans le tableau ci-dessous.

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ³⁷	Horizon temporel ³⁸
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	Le déploiement de réseaux et le remplacement des infrastructures obsolètes peuvent entraîner des désagréments temporaires (travaux de voirie, accès restreint aux habitations) et une pollution visuelle susceptibles de perturber la vie des communautés locales.	Impact négatif réel	↓	C M L

Ressources et responsabilités

La fonction la plus élevée au sein du Groupe Proximus disposant d'une responsabilité opérationnelle en matière de dialogue avec les communautés affectées est celle de Network Stakeholder Management Lead. Le Network Stakeholder Management veille à l'efficacité des démarches d'engagement et intègre les retours de ces communautés dans l'approche de Proximus.

Ses responsabilités sont les suivantes :

- définir, faciliter et diriger la mise en œuvre de la stratégie visant à mobiliser les parties prenantes et à garantir le succès des programmes "La fibre en Belgique" et 5G de Proximus ;
- développer et mener l'ensemble des actions liées à la communication, au lobbying, aux partenariats et aux échanges législatifs afin de faciliter le déploiement ;
- établir des partenariats avec des organismes publics pour permettre un déploiement rapide, flexible et économiquement efficace des réseaux fixes et mobiles.

Objectifs stratégiques

Pour atténuer les impacts environnementaux et sociaux, nous appliquons une stratégie globale axée sur l'engagement des communautés, une communication transparente et une collaboration étroite avec les autorités concernées. Proximus construit ainsi des relations solides et aborde ouvertement les avantages et inconvénients éventuels de nos projets de réseau, de manière à garantir une information correcte de toutes les communautés affectées.

Aucun objectif mesurable spécifique n'a été défini en 2025.

³⁷ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

³⁸ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

Politiques

Plusieurs Politiques de Groupe traitent des impacts sur les communautés affectées :

- [Code de conduite](#) : donne des lignes directrices en vue de contribuer au développement de la société.
- [Politique relative aux droits de l'Homme](#) : définit nos engagements envers les communautés concernées dans le domaine des droits de l'Homme.
- [Politique environnementale](#) : décrit nos efforts en vue de réduire au maximum les nuisances et de traiter chaque plainte.
- [Code de conduite du fournisseur](#) : garantit le respect de l'ensemble des règles et lois européennes, fédérales, régionales et communales par les sous-traitants dans le cadre du déploiement de nos réseaux. Les contrats imposent le respect d'exigences en matière de communication avec les communautés locales et prévoient la désignation d'un responsable de chantier chargé de répondre aux plaintes des citoyens.

En 2025, les opérateurs télécoms belges réunis au sein d'Agoria ont signé une charte en faveur d'un déploiement respectueux des réseaux fibre à l'égard des parties prenantes et des communautés locales. La Charte Télécom formalise des engagements en matière de sécurité, de conformité réglementaire, de standards de qualité élevés, de communication avec les citoyens et de bonnes pratiques (telles que le respect du "Code Nuts" en Flandre), tout en visant à limiter au maximum les impacts liés au déploiement de la fibre. Signée par la majorité des opérateurs, sa publication est prévue au premier semestre 2026.

Toutes les Politiques sont publiées sur le site web de Proximus. Pour plus d'informations sur nos Politiques, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Procédures de réparation des impacts négatifs

Malgré nos efforts, nos activités peuvent encore avoir des impacts négatifs sur certaines communautés. Afin d'y remédier, Proximus a mis en place plusieurs procédures de réparation :

- **Partage d'infrastructure mobile** : à travers MWingz, notre coentreprise avec Orange Belgium, nous développons un réseau d'accès mobile partagé, tout en conservant des licences de spectre et des réseaux cœur distincts. Le partage des équipements permettra de réduire de 40 % le nombre de sites mobiles de chaque opérateur d'ici 2026, tout en augmentant de 20 % la couverture des sites du réseau partagé. Le principal avantage pour les utilisateurs finaux et la société sera une meilleure expérience mobile globale grâce à une couverture intérieure plus étendue et plus performante. Fin 2025, un total de 965 sites d'installation Proximus avaient été démantelés via MWingz.
- **Création de partenariats stratégiques pour accélérer le déploiement de la fibre** : en juillet 2024, un protocole d'accord a été signé pour la Flandre entre Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar. En juillet 2025, la Wallonie faisait l'objet d'un protocole d'accord entre Proximus et Orange Belgium. Ces protocoles d'accord devraient permettre à un plus grand nombre de consommateurs de bénéficier des avantages et des débits des réseaux gigabit, tout en limitant les travaux de construction. Leur mise en œuvre dépend toutefois de la conclusion d'accords définitifs entre les parties. Elle est également soumise à l'obtention des autorisations réglementaires et antitrust de l'Autorité belge de la concurrence et de l'IBPT. Le 15 octobre 2025, l'Autorité belge de la concurrence (ABC), avec le soutien de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT), a lancé le test de marché relatif au projet de collaboration en vue du déploiement de réseaux gigabit en Flandre.
- **Partage de conduits** : Proximus s'est engagée à partager ses sous-conduits dans les zones denses, permettant à d'autres opérateurs d'utiliser cette capacité disponible. Cette approche limite les travaux de tranchées et réduit les nuisances pour les communautés locales.
- **Coordination avec les entreprises de services publics** : Proximus anticipe et suit les travaux planifiés (gaz, eau, électricité, télécommunications) plusieurs années à l'avance afin de coordonner les travaux de voiries et de réduire les nuisances.

Procédures d'engagement avec les communautés affectées

Déploiement de la fibre

Le déploiement d'un nouveau réseau est un projet pluriannuel qui nécessite une préparation minutieuse et l'implication des communautés affectées. Proximus mène plusieurs actions pour impliquer les parties prenantes tout au long du processus.

- **Réunion initiale** : un à deux ans avant le déploiement, une réunion exploratoire est organisée avec les autorités communales afin d'identifier les préoccupations, de s'aligner sur leur vision à long terme et de renforcer le soutien politique et administratif.
- **Accord formel** : les engagements sont consignés dans une charte ou un compte rendu de réunion. Ils portent notamment sur la fréquence des concertations, la coordination lors d'événements locaux et des points d'attention spécifiques, comme les zones touristiques.
- **Communication publique** : Proximus diffuse des informations non commerciales via la presse locale, les réseaux sociaux et les pages web d'information communales.
- **Coordination continue** : nous organisons des réunions hebdomadaires et mensuelles avec les représentants communaux pendant le déploiement.
- **Information directe des citoyens** : nous distribuons des dépliants pour les travaux souterrains et envoyons un courrier cinq à dix jours ouvrables à l'avance pour les travaux en façade.

Réseau mobile

Lors de la construction d'un nouveau site de réseau mobile, Proximus collabore étroitement avec les communes afin de déterminer des sites d'antennes acceptables, conciliant les préférences locales et les exigences radio du réseau.

Canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations

Des canaux de communication ouverts sont essentiels pour capter les plaintes éventuelles et les risques réputationnels :

- **Approche de communication** : Proximus ne communique pas directement avec les communautés affectées ; l'engagement se fait via les représentants politiques locaux, les sites web communaux, des communications papier et de la publicité toutes-boîtes. Notre filiale Fiberklaar (en Flandre) et notre joint-venture Unifiber (en Wallonie) appliquent des approches similaires.
- **Canaux locaux dédiés** : pour le déploiement de la fibre, un numéro 0800 et une adresse e-mail spécifiques sont mis en place pour chaque commune, gérés conjointement par le partenaire de construction et le chef de projet de Proximus.
- **Gestion des plaintes** : il n'existe pas de base de données centrale pour le suivi des plaintes. Celles-ci sont traitées au niveau des communes par les sous-traitants, qui peuvent prendre des mesures correctives.
- **Service de médiation** : les citoyens insatisfaits des travaux de remise en état (allées, jardins, trottoirs, etc.) peuvent s'adresser au Service de médiation pour les télécommunications, qui publie chaque année un rapport contenant des données sur les plaintes.

Pour plus d'informations sur notre Politique relative aux droits de l'Homme et nos procédures de lanceur d'alertes, voir la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Actions d'amélioration de la communication et réponse aux préoccupations des autorités locales

Proximus suit de près la satisfaction dans les communes où la fibre a été déployée.

- **Enquête semestrielle** : les communes sont invitées à évaluer les risques politiques et administratifs et à partager leur niveau de satisfaction de manière structurée.
- **Étude Pro-care** : organisée tous les ans ou tous les deux ans, cette étude interroge les parties prenantes dans les communes à propos de leurs interactions avec Proximus et de la qualité de nos travaux de construction. En 2024, 93 % des personnes interrogées se sont déclarées satisfaites de la gestion des chantiers par Proximus. Aucune enquête n'a été menée en 2025.

Cette approche structurée favorise une prise en compte rapide des préoccupations locales et permet d'entretenir des relations positives et durables avec les autorités communales.

Réponse aux préoccupations potentielles de santé et de sécurité dans le domaine des champs électromagnétiques

Proximus est conscient des préoccupations des communautés concernant les champs électromagnétiques (CEM) et la santé. Plusieurs mesures sont mises en place pour y répondre :

- **Information transparente** : notre site [web d'entreprise](#) fournit des informations complémentaires sur les effets potentiels des rayonnements électromagnétiques sur la santé. Un [site web gouvernemental dédié](#) fournit également aux citoyens des informations plus détaillées.
- **Respect de la législation** : Proximus se conforme à l'ensemble des réglementations applicables, tant pour les réseaux que pour les appareils.
- **Suivi des recherches scientifiques** : nous suivons en continu les évolutions de la recherche scientifique. Depuis plus de 30 ans, les études montrent de manière cohérente que lorsque les fréquences radio restent en dessous des seuils autorisés au niveau international, aucun effet néfaste sur la santé n'est démontré. Cette position est soutenue par des autorités nationales et internationales, dont l'Organisation mondiale de la santé (OMS).
- **Renvoi vers les autorités compétentes** : les questions relatives à la santé sont redirigées vers les organismes publics compétents : l'Institut Scientifique de Service Public (ISSeP) en Wallonie, Bruxelles Environnement à Bruxelles et le Département de l'Environnement, de la Nature et de l'Énergie (LNE) en Flandre.

Grâce à ces actions, Proximus garantit aux communautés un accès à une information fiable et la mise en place de mesures de précaution appropriées renforçant la confiance dans la sécurité de nos réseaux.

Consommateurs et utilisateurs finaux

Introduction

Les enjeux relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux définis comme matériels pour le Groupe Proximus sont les suivants :

- protection des données ;
- inclusion digitale, y compris la santé et la sécurité des utilisateurs finaux ;
- gestion responsable de l'expérience client.

Les sections suivantes présentent les principaux impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe Proximus pour ses consommateurs et utilisateurs finaux, tels que déterminés dans le cadre de notre analyse de double matérialité. Elles détaillent également les ressources et responsabilités internes, notre stratégie pour gérer ces impacts, risques et opportunités, ainsi que les politiques, procédures et mesures de performance mises en place pour y répondre.

Types de consommateurs et utilisateurs finaux

Proximus fournit des services à un large éventail de clients :

- **Clients résidentiels** : particuliers qui concluent un contrat avec Proximus afin d'accéder à nos produits et services et de les utiliser à des fins personnelles ou domestiques.
- **Entreprises et pouvoirs publics** : indépendants, petites et moyennes entreprises (PME), grandes entreprises, administrations publiques ainsi que d'autres opérateurs télécoms et ICT entretenant des relations contractuelles avec Proximus. Ces entités ont besoin de services, de solutions et d'intégrations dans les domaines ICT et télécom.

Parmi les clients résidentiels, cinq groupes vulnérables ont été identifiés comme étant particulièrement exposés aux impacts :

- Les **consommateurs et utilisateurs résidant dans des zones rurales ou isolées** sont confrontés à des restrictions en termes d'infrastructure, à une disponibilité réduite des services ou à des performances réseau moins élevées, ce qui complique un accès équitable à des services de communication digitale de haute qualité.
- Les **consommateurs et utilisateurs disposant de ressources financières limitées** rencontrent des obstacles d'ordre financier pour accéder aux services digitaux essentiels comme le haut débit, la connectivité mobile et les outils digitaux.
- Les **consommateurs et utilisateurs finaux présentant des limitations physiques, sensorielles, cognitives ou liées à l'âge** ont des difficultés à utiliser des interfaces digitales ou certains appareils ou plateformes de services, soulignant l'importance d'une conception inclusive et de fonctionnalités d'accessibilité adaptées.
- Les **jeunes générations**, qui sont nées avec le digital, utilisent de manière assidue les services en ligne. Elles peuvent toutefois être exposées à des risques liés à la protection de la vie privée, à la sécurité et à l'adéquation des contenus.
- Les **personnes disposant de compétences digitales limitées** peuvent manquer de repères, de confiance ou d'aisance pour évoluer dans des environnements digitaux. Elles sont dès lors plus exposées au risque d'exclusion digitale et peuvent nécessiter un accompagnement spécifique, des actions de formation ainsi que des interfaces de services plus simples et accessibles.

Politiques

Proximus dispose d'un large éventail de Politiques et de normes internes visant à prévenir, gérer ou résoudre les incidents, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux. Le [Code de conduite](#) du Groupe Proximus et les principales Politiques énumérées ci-dessous sont transposés et appliqués dans toutes les filiales du Groupe. Leur suivi est assuré par des responsables locaux en matière de conformité, sous la supervision du Group Compliance Office. Par ailleurs, les filiales ont mis en place des programmes de conformité adaptés afin de respecter les lois et réglementations locales et sectorielles. Toutes les politiques et procédures associées sont disponibles sur l'intranet du Groupe Proximus, auquel tous les employés ont accès.

La liste des principales politiques et chartes du Groupe Proximus figure dans la section "[Conduite d'entreprise](#)".

Code de conduite

Le [Code de conduite](#) définit les principes d'une relation responsable avec les consommateurs et les utilisateurs finaux. Il place l'orientation client au cœur des relations avec les parties prenantes et définit des attentes claires en matière de comportement éthique. Les collaborateurs sont tenus de fournir des informations exactes et respectueuses, de protéger les actifs digitaux et de garantir la continuité des services. Le Code de conduite renforce l'engagement du Groupe Proximus en faveur de communications sécurisées, de la protection des données et de standards de service élevés. Il contribue ainsi à instaurer la confiance et à offrir une expérience client optimale.

Protection des données et secret des communications électroniques

La gestion de la confidentialité repose sur notre Politique relative à la [protection des données et secret des communications électroniques](#) et nos procédures. Celles-ci offrent des directives précises sur les exigences en matière de protection des données et décrivent les processus opérationnels garantissant la conformité. Cette Politique établit les règles relatives à la confidentialité des communications électroniques et décrit les divers principes et obligations prévus par le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ³⁹ lors du traitement de données à caractère personnel. Ces droits fondamentaux sont protégés par les articles 7 et 8 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Cette Politique s'applique à tous les traitements de données à caractère personnel effectués par le Groupe Proximus ainsi qu'à tous les collaborateurs, sous-traitants ou tiers travaillant avec ou pour le Groupe, qui ont ou pourraient avoir accès à des données personnelles ⁴⁰. Le Proximus Leadership Squad est responsable de l'application de cette Politique.

Elle est également mentionnée dans le Proximus Corporate Handbook, adopté par les conseils d'administration des filiales du Groupe Proximus. Elle est accessible à toutes les parties prenantes externes sur notre [site d'entreprise](#).

Code de conduite du fournisseur

Les sous-traitants chargés du déploiement du réseau du Groupe Proximus sont contractuellement tenus de respecter l'ensemble des réglementations applicables au niveau européen, fédéral, régional et communal en matière de travaux sur le domaine public. Le [Code de conduite du fournisseur](#) impose le respect des protocoles de communication locaux et prévoit la désignation d'un responsable de chantier chargé du traitement des plaintes des citoyens. Ces dispositions garantissent la conformité des activités, limitent les nuisances et assurent une responsabilité claire pendant toute la durée de déploiement des réseaux fibre et mobile.

Processus d'engagement avec les consommateurs et les utilisateurs finaux

Nos procédures d'interaction avec nos clients, les canaux permettant de recueillir leurs préoccupations et l'efficacité de ces canaux sont décrits dans la sous-section "[Engagement des parties prenantes](#)".

³⁹ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la Directive 95/46/CE.

⁴⁰ Elle s'applique aux données des clients, des utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, des membres de notre personnel et des représentants des organisations avec lesquelles le Groupe Proximus collabore.

Protection des données

Contexte

Les entreprises actives dans le secteur des télécommunications et des services IT traitent d'énormes volumes de données à caractère personnel. Pour protéger ces informations, le Groupe Proximus a mis en œuvre des processus et mesures robustes, conformément aux réglementations européennes, notamment le RGPD et la Directive vie privée et communications électroniques⁴¹.

La protection des données se réfère à la protection des données à caractère personnel des individus. Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux concernés par un impact matériel représentent toutes les personnes dont les données à caractère personnel sont traitées par le Groupe Proximus. Ces personnes peuvent être, entre autres, les clients, les utilisateurs finaux de nos services télécoms ou ICT, les membres de notre personnel ainsi que les représentants des organisations avec lesquelles l'entreprise entretient des relations de collaboration.

Impacts, risques et opportunités

Les impacts matériels potentiels identifiés par le Groupe Proximus pour l'ESRS S4 "Consommateurs et utilisateurs finaux", et plus spécifiquement en lien avec le sous-enjeu "Protection des données et de la vie privée", dans le cadre de l'ADM, peuvent être généralisés en cas de vulnérabilités systémiques ou de violations à grande échelle. En revanche, les violations à plus petite échelle ou les incidents isolés peuvent n'affecter que des individus ou des groupes spécifiques. Ces impacts sont les suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁴²	Horizon temporel ⁴³
Protection des données et de la vie privée	Conséquences négatives pour les personnes concernées en cas de traitement inapproprié des données à caractère personnel ou de violation de données entraînant des atteintes à la vie privée, des fraudes ou des pertes financières	Impact négatif potentiel	• ↓	C M L

Aucun risque ou opportunité spécifique n'a été jugé matériel.

Ressources et responsabilités

Le Groupe Proximus applique une approche de protection des données fondée sur trois lignes de défense :

1. Première ligne de défense : le personnel opérationnel

Les collaborateurs directement chargés du respect des principes du RGPD dans le cadre du traitement de données à caractère personnel constituent la première ligne de défense. Ils suivent des formations en vue de traiter les données personnelles en conformité avec les exigences légales et éthiques, selon des lignes directrices strictes. Au sein de Proximus SA en Belgique, un réseau d'environ 100 Data Ambassadors se tient à disposition pour accompagner, le cas échéant, les projets sensibles en matière de protection des données et de la vie privée.

2. Deuxième ligne de défense : les fonctions de support

Plusieurs équipes de Proximus SA en Belgique sont chargées de fournir des conseils juridiques en matière de RGPD et d'autres lois pertinentes sur la protection des données. Ces équipes gèrent également les processus liés à la protection des données, tels que la gestion des violations de données à caractère personnel, les évaluations des risques liés à la protection des données et les analyses de sécurité. Les filiales du Groupe Proximus soumises au RGPD ou à d'autres lois sur la protection des données disposent également de ressources dédiées pour les conseiller sur leurs obligations légales.

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

42 Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

43 Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

3. Troisième ligne de défense : les fonctions de contrôle

Les auditeurs internes et externes effectuent des audits réguliers sur la conformité avec le RGPD au sein du Groupe Proximus. Ils rapportent leurs conclusions de manière indépendante au Comité interne de gestion des risques ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision.

Proximus SA en Belgique a désigné un délégué interne à la protection des données (Data Protection Officer - DPO) à temps plein, soutenu par une équipe interne d'experts en protection de la vie privée. Le DPO rapporte au Group Corporate Affairs Lead, membre du Proximus Leadership Squad. Chaque année, le DPO présente un rapport sur le niveau de maturité de la conformité avec le RGPD et signale les risques en la matière au Comité d'audit et de supervision. Les filiales du Groupe Proximus dont les activités principales impliquent un traitement à grande échelle de données personnelles ont également désigné un DPO ou une personne exerçant une fonction équivalente en vertu de la législation applicable en matière de protection de la vie privée.

Le Proximus Data Council est un comité de gouvernance interne composé de membres clés de la direction, à savoir le Group Corporate Affairs Lead, le Group Cyber Security Department Lead, le Group Legal Department Lead et le Group Data Department Lead. Ce comité est chargé de prendre des décisions dans les cas où le traitement de données à caractère personnel pourrait présenter des risques pour des individus. Les filiales sont censées mettre en place des organes de gouvernance similaires dotés de responsabilités équivalentes.

Le Groupe Proximus travaille activement à l'établissement d'un plan visant à harmoniser davantage la gouvernance en matière de protection des données et de conformité avec le RGPD dans l'ensemble de ses filiales.

Objectifs stratégiques

Le Groupe Proximus s'engage à améliorer en continu sa conformité avec les réglementations sur la protection des données, y compris le RGPD. Cet engagement reflète notre détermination à protéger les données à caractère personnel de nos clients, partenaires et collaborateurs, ainsi qu'à préserver leur confiance envers notre organisation.

Nous n'avons pas encore défini d'objectifs spécifiques pour le Groupe. Cette question devrait être traitée dans les deux à trois prochaines années.

Processus d'engagement avec les consommateurs et les utilisateurs finaux

Garantir la transparence des pratiques de traitement de données est essentiel pour renforcer la confiance des clients envers le Groupe Proximus et ses marques. Les particuliers peuvent contacter Proximus SA en Belgique pour exercer leurs droits au titre du RGPD ou poser des questions sur le traitement de leurs données personnelles par e-mail, courrier ou via un formulaire web dédié. Les quelque 15.500 demandes dûment traitées par Proximus SA en Belgique depuis l'entrée en vigueur du RGPD démontrent l'efficacité et la notoriété de ces canaux.

Pour des activités telles que la publicité ciblée, Proximus SA en Belgique collecte le consentement préalable des clients selon une méthode d'opt-in. L'entreprise a également créé un espace client dans l'app Proximus+, qui permet aux utilisateurs de gérer leurs préférences en matière de confidentialité de manière simple et accessible via le site web MyProximus ou l'app Proximus+. Certaines préférences peuvent même être adaptées sur Pickx (interface TV, site web ou app).

Pour se conformer au principe de transparence du RGPD, nous publions plusieurs avis de confidentialité sur notre site commercial à l'intention des clients, utilisateurs finaux et visiteurs :

- une [déclaration de protection des données](#) générale ;
- des [déclarations de protection des données](#) pour des produits et services spécifiques, comme le site web MyProximus et l'app Proximus+.

Les clients, utilisateurs finaux et visiteurs du site web peuvent adresser leurs plaintes concernant le traitement de leurs données à caractère personnel au Data Protection Officer (DPO), dont les coordonnées sont indiquées dans la Déclaration de protection des

données. La [Politique relative à la protection des données et au secret des communications électroniques](#) garantit qu'aucune mesure de représailles ne sera entreprise à l'encontre des personnes exprimant de telles plaintes.

Les filiales du Groupe Proximus soumises au RGPD ou à d'autres lois sur la protection des données disposent de déclarations équivalentes en matière de protection des données et communiquent des canaux de contact dédiés à leurs personnes concernées.

En 2025, Proximus a lancé une enquête sur la confiance des clients en Belgique afin de recueillir du feedback concernant ses pratiques en matière de protection des données et d'identifier des axes d'amélioration. L'enquête sera menée à intervalles réguliers afin de suivre l'évolution de la perception de nos pratiques en matière de protection des données.

Cette enquête a été réalisée par un prestataire externe spécialisé, sur la base d'un panel. Ce panel a été constitué de manière à inclure les personnes les plus concernées par les pratiques du Groupe Proximus en matière de protection des données, en particulier les clients résidentiels fixes et mobiles. Il visait par ailleurs à refléter la diversité de la société belge, avec des participants âgés de 18 à 70 ans, représentant tous les genres ainsi que les trois Régions du pays. Au total, 600 clients résidentiels ont répondu aux questions portant sur nos pratiques en matière de protection des données.

Cette première enquête révèle une perception globalement favorable de ces pratiques. Ainsi, 70 % de nos clients ont une opinion neutre ou positive de la manière dont nous traitons leurs données à caractère personnel, tandis que 30 % expriment au moins de légères préoccupations. Par ailleurs, 69 % des répondants déclarent avoir confiance dans la sécurité de leurs données traitées par le Groupe Proximus.

En matière de transparence relative au traitement de données, l'enquête révèle que 49 % de nos clients connaissent notre Déclaration de protection des données. Parmi ceux qui l'ont consulté, 45 % le jugent facile à comprendre et à parcourir.

Parmi les utilisateurs du site MyProximus ou de l'app Proximus+, 44 % connaissent la section de l'espace client leur permettant d'adapter leurs préférences en matière de confidentialité. Parmi ceux qui ont utilisé ces paramètres, 77 % estiment avoir un contrôle partiel ou total sur leurs données.

Bien que les résultats de l'enquête soient globalement positifs, nous évaluerons l'opportunité de faire mieux connaître notre Déclaration de protection des données ainsi que la section du site MyProximus et de l'app Proximus+ dédiée à la gestion des préférences de confidentialité auprès de nos clients.

Procédures de réparation des impacts négatifs

Proximus a mis en place un processus solide de réponse aux incidents. Une équipe dédiée enquête sur la cause première et l'étendue de la violation des données personnelles, tout en évaluant les impacts potentiels pour les individus concernés. Les parties prenantes concernées, y compris les personnes concernées et les autorités de contrôle, sont informées lorsque la loi l'exige. Proximus veille également à mettre rapidement en œuvre des actions correctives, telles que la correction des vulnérabilités et le renforcement des mesures de sécurité, afin de minimiser les préjudices et d'éviter qu'un tel incident ne se reproduise. L'efficacité du processus est régulièrement évaluée dans le cadre d'analyses de conformité plus larges.

Le Groupe Proximus considère que tous les collaborateurs ont un rôle à jouer dans la protection des données personnelles. C'est la raison pour laquelle il invite régulièrement son personnel à suivre des modules d'e-learning sur le RGPD. Des formations en ligne obligatoires ont été introduites en 2017 et en 2022, qui ont été suivies par plus de 90 % des collaborateurs du Groupe Proximus.

En 2025, nous avons lancé une nouvelle campagne invitant tous les collaborateurs⁴⁴ du Groupe Proximus à suivre une formation interactive en ligne sur le RGPD et la protection des données. Cette formation obligatoire, déployée via la plateforme d'apprentissage du Groupe, a atteint un taux de complétion de 92 % parmi les collaborateurs concernés. Ces initiatives ont pour objectif de s'assurer que tous les collaborateurs du Groupe Proximus comprennent leurs responsabilités en matière de RGPD et disposent des connaissances nécessaires pour gérer les données à caractère personnel dans le respect des exigences légales et organisationnelles.

⁴⁴ Les collaborateurs exerçant des activités de Business Process Outsourcing en Inde (soit 5,9 % de l'effectif total) ont été exclus du périmètre de formation, ces rôles étant intégrés chez les clients, opérant exclusivement pour des clients hors UE et n'impliquant pas le traitement de données à caractère personnel de l'UE.

En outre, un programme de formation complet (alliant théorie et pratique) a été élaboré en interne et suivi par les Data Ambassadors en 2023 et 2024. Des sessions de formation spécifiques ainsi que des instructions de travail ont également été mises en place pour certains publics cibles, comme les collaborateurs de call center et du service clientèle, afin de s'assurer que les équipes occupant des fonctions à fort impact soient sensibilisées aux exigences en matière de protection des données.

Inclusion digitale

Contexte

Connecter les personnes et les entreprises est au cœur de la mission du Groupe Proximus. En tant que premier fournisseur d'infrastructures digitales en Belgique, nous investissons sans relâche dans les technologies fixes et mobiles. Ces investissements favorisent l'accès aux services digitaux, soutiennent l'activité économique et stimulent l'innovation dans tous les secteurs.

Cependant, malgré les avancées significatives réalisées, l'inclusion digitale demeure un enjeu sociétal majeur. Selon la Fondation Roi Baudouin, 40 % des Belges sont exposés au risque d'exclusion digitale en raison d'un accès limité à internet et de compétences digitales insuffisantes. Proximus y répond par des actions ciblées axées sur la connectivité, l'accessibilité, l'abordabilité et le développement des compétences digitales, afin de permettre à tous les citoyens de bénéficier pleinement des avantages de la transformation digitale.

Impacts, risques et opportunités

Les impacts et opportunités matériels identifiés par le Groupe Proximus pour l'ESRS S4 "Consommateurs et utilisateurs finaux", et plus spécifiquement en lien avec le sous-enjeu "Accès aux produits et services et non-discrimination", dans le cadre de l'ADM, sont considérés comme généralisés ou systémiques dans les contextes dans lesquels l'entreprise exploite ses activités. Il s'agit des éléments suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Value chain ⁴⁵	Time horizon ⁴⁶
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	Connecter les personnes et les entreprises permet de soutenir la modernisation de la société, d'encourager l'innovation, de stimuler la compétitivité, d'explorer de nouveaux modèles économiques et de créer de l'emploi.	Impact positif réel	↓	C M L
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	En garantissant l'accessibilité de ses plateformes, produits et services à tous, Proximus améliore l'accès aux services publics, en particulier pour les personnes en situation de handicap.	Impact positif réel	↓	C M L
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	La digitalisation et l'expansion de l'IA accentuent les effets négatifs de la fracture numérique, en excluant certaines personnes de l'accès aux services publics, aux entretiens d'embauche, aux services bancaires, etc.	Impact négatif réel	↓	C M L
Inclusion digitale / Accès aux produits et services et non-discrimination	En jouant un rôle plus actif dans l'agenda des compétences digitales, nous permettons aux utilisateurs finaux et aux clients de se familiariser avec les technologies digitales et les meilleures pratiques digitales.	Opportunité	↓	M

L'impact matériel identifié dans le sous-enjeu "Santé et sécurité des utilisateurs finaux" est également considéré comme généralisé ou systémique :

⁴⁵ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (●), en aval (↓).

⁴⁶ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Value chain ⁴⁷	Time horizon ⁴⁸
Santé et sécurité des utilisateurs finaux	L'utilisation inappropriée des technologies de Proximus, entraînant notamment la désinformation, l'exposition à des contenus préjudiciables ou un usage excessif, peut entraîner des impacts négatifs potentiels, en particulier chez les enfants et les utilisateurs vulnérables.	Impact négatif potentiel	↓	C M L

Aucun risque matériel n'a été identifié pour les sous-enjeux "Accès aux produits et services et non-discrimination" et "Santé et sécurité des utilisateurs finaux".

Ressources et responsabilités

Faire en sorte que chacun puisse bénéficier de la transformation digitale est une responsabilité partagée par l'ensemble du Groupe Proximus. Plusieurs Business Units contribuent à intégrer l'accessibilité dans nos produits et plateformes, tout en renforçant les compétences digitales, tant au sein de nos équipes que dans la société au sens large.

Pour plus d'informations sur la gouvernance de durabilité, voir la section "[Informations générales](#)".

Objectifs stratégiques

L'une des principales priorités stratégiques du Groupe Proximus consiste à déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique. Avec nos partenaires, nous nous engageons à investir dans un réseau pérenne, garantissant une connexion sécurisée et rapide pour tous et à tout moment.

Nous sommes également déterminés à réduire la fracture numérique. Notre stratégie multimarque et nos tarifs sociaux garantissent l'accessibilité financière de nos produits et services, tandis que l'approche "click-call-connect" (voir "Actions de réparation des impacts négatifs") offre un accompagnement accessible via les canaux digitaux, téléphoniques et physiques. Nous collaborons avec nos partenaires afin de favoriser l'inclusion digitale, d'améliorer l'accessibilité de nos plateformes et de renforcer les compétences digitales, tant au sein de nos équipes que dans la société au sens large.

Actions de renforcement des impacts positifs

Connecter les personnes et les entreprises

Nous encourageons l'inclusion numérique et fournissons un accès aux services de communication en déployant la connectivité et la couverture par le biais des actions suivantes :

- **Déploiement de notre réseau fibre** : À la fin de l'année 2025, notre réseau fibre couvrirait 2.6 millions de foyers et d'entreprises, soit ~42 % des foyers et entreprises en Belgique. Nos efforts se sont principalement concentrés sur l'extension de la couverture dans les zones où le déploiement était déjà en cours. Dans les zones densément peuplées, nous avons franchi une étape importante en franchissant la barre des 80 %. L'attention se porte désormais davantage sur les zones moyennement denses, où notre filiale Fiberklaar en Flandre et notre joint-venture Unifiber en Wallonie, qui ont à elles deux déployé deux fois plus d'unités que dans les zones denses. Notre ambition dans le cadre de la stratégie bold2025 était d'atteindre une couverture fibre de 50 %. Bien que nous ayons terminé légèrement en deçà de cet objectif — principalement en raison de la courbe d'apprentissage liée à l'accélération du déploiement dans les zones de densité moyenne — des progrès significatifs ont été réalisés. Nous restons pleinement déterminés à étendre notre couverture fibre et à renforcer la connectivité dans toute la Belgique.
- **Suppression des zones blanches** : À la fin de 2025, 96,6 % de nos clients avaient accès à une vitesse internet supérieure à 30 Mbps. Néanmoins, dans certaines zones rurales ou faiblement peuplées, l'accès à des vitesses fiables au-delà de 30 Mbps demeure insuffisant. Ces "zones blanches" font dès lors l'objet d'actions ciblées, combinant projets subventionnés et investissements dans le réseau. À titre d'exemple, GOFiber est un partenariat entre Proximus, Ethias et la Communauté germanophone. Cette initiative

47 Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

48 Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

visé à apporter la connectivité fibre à près de 40.000 foyers et entreprises, éliminant ainsi la quasi-totalité des zones blanches en Communauté germanophone d'ici 2027. GOFiber a bénéficié d'un soutien public à hauteur de 40 millions EUR.

- **Extension de la couverture 5G** : Dans le cadre de la stratégie bold2025, nous nous étions initialement fixé l'objectif ambitieux d'atteindre une couverture 5G proche de 100 % en 2025. Fin 2023, compte tenu de la courbe d'apprentissage liée au remplacement du RAN et aux premières années du déploiement 5G via la coentreprise MWingz, cet objectif a évolué vers une couverture intérieure quasi complète d'ici fin 2026. En 2025, nous avons poursuivi l'extension de la 5G aux zones moyennement peuplées, portant sa disponibilité à plus de 95 % des villes et communes et la couverture intérieure nationale à près de 90 %. Nous restons pleinement déterminés à atteindre une couverture quasi complète au cours de la période à venir.
- **Modernisation de notre réseau mobile** : nous modernisons notre infrastructure en collaboration avec des partenaires européens de premier plan. Grâce à notre partenariat avec Nokia, nous renouvelons nos équipements de réseau d'accès radio mobile (Mobile Radio Access Network - RAN). Nous avons également conclu un partenariat avec Ericsson en vue de mettre à niveau notre cœur de réseau mobile.

Améliorer l'accessibilité de nos plateformes, produits et services

Nous nous engageons à rendre nos services accessibles à l'ensemble de nos clients. En 2025, nous avons élargi notre approche au-delà de l'accessibilité digitale en vue d'inclure l'enjeu de la fracture numérique, afin que chacun, quelles que soient ses compétences digitales, puisse accéder facilement à nos services via des canaux digitaux et physiques, tels que nos points de vente.

Nous nous engageons à concevoir des sites web et plateformes simples et intuitifs, en privilégiant un langage simple et inclusif. Nos sites web (proximus.be, proximus.com) ainsi que nos plateformes MyProximus et Pickx sont accessibles aux personnes ayant des difficultés auditives ou visuelles. Concernant l'app Proximus+, nous avons amélioré les fonctionnalités de synthèse vocale afin de faciliter les interactions pour les utilisateurs malvoyants. Sur Pickx, nous proposons des sous-titres et des audiodescriptions sur certaines chaînes. Nous prévoyons d'étendre ces fonctionnalités à davantage de programmes dans notre catalogue de vidéos à la demande. Afin de promouvoir leur utilisation, nous menons des campagnes de sensibilisation et explorons des options de commande TV plus inclusives pour les personnes malvoyantes.

Dans une logique d'amélioration continue de nos plateformes, nous menons des recherches utilisateurs et des tests d'accessibilité impliquant des personnes en situation de handicap ainsi que des utilisateurs moins à l'aise avec le digital. À la suite d'un audit de nos principaux environnements digitaux mené dans le cadre de l'Accessibility Conformance Testing (tests de conformité à l'accessibilité), nous avons renforcé notre système de conception afin de mieux intégrer les normes d'accessibilité et de viser une conformité maximale sur l'ensemble de nos plateformes et canaux.

Actions de réparation des impacts négatifs

Contribuer à réduire la fracture numérique

Réduire la fracture numérique est un engagement de long terme, porteur d'un impact sociétal significatif. En effet, la fracture numérique concerne non seulement les clients directs de Proximus, mais aussi toutes les communautés de Belgique. Face à ce défi complexe et multidimensionnel, nous assumons pleinement notre rôle et notre responsabilité pour agir sur ses causes profondes.

Nous mettons en œuvre des actions ciblées en vue d'améliorer l'accès à nos produits et services ainsi que leur accessibilité financière pour nos clients directs :

- Nous appliquons le principe **click-call-connect** afin de garantir un accès inclusif aux services digitaux. Cette approche multicanal permet aux clients d'interagir via le site web (click), d'obtenir de l'aide par téléphone ou par e-mail (call), ou de bénéficier d'un accompagnement en magasin (connect). En proposant des options digitales, à distance et physiques, nous permettons aux personnes ayant différents niveaux de compétences digitales ou des besoins spécifiques en matière d'accessibilité de bénéficier de nos services. Ce faisant, nous renforçons notre engagement en faveur de l'inclusion digitale.
- Chez Proximus, nous estimons que le prix ne doit pas être un facteur d'exclusion sociale. Notre **stratégie multimarque** en Belgique – Proximus, Scarlet et Mobile Vikings – nous permet de proposer des solutions adaptées à tous, qu'il s'agisse de clients à la recherche de valeur ou sensibles au prix. Proximus accorde également des tarifs sociaux à plus de 150.000 personnes en situation économique difficile et applique le tarif social pour les télécoms.

Par ailleurs, Proximus a mis en place de nombreuses initiatives en Belgique, en collaboration avec diverses parties prenantes :

- Proximus est membre fondateur et partenaire structurel de **DigitAll**, la coalition nationale belge pour l'inclusion digitale. À travers ce partenariat, nous contribuons à des changements structurels en co-crédant des solutions, en menant des actions de sensibilisation et en partageant les bonnes pratiques entre secteurs. Proximus soutient la Charte pour l'Inclusion Numérique, promeut des formations internes et externes et participe à des campagnes visant à faire de l'inclusion digitale une priorité au sein de la société au sens large. Ces diverses actions permettent aux groupes vulnérables (ménages à faibles revenus, personnes en situation de handicap ou en manque de compétences digitales) d'accéder aux services digitaux et de profiter pleinement de leurs bénéfices.
- **ClassContact et Bednet** sont deux organisations permettant aux enfants atteints de maladies de longue durée de poursuivre leur scolarité à domicile ou à l'hôpital à l'aide de solutions de visioconférence. Proximus fournit les lignes et raccordements internet nécessaires pour que ces associations puissent aider les familles en demande. Si nécessaire, Proximus pose également de nouveaux câbles télécoms afin de garantir une connexion stable tout au long de l'année. En 2025, 2.586 enfants ont pu poursuivre leur scolarité en ligne.
- Depuis 2021, Proximus et **Signpost**, principal fournisseur belge de solutions ICT pour l'enseignement, collaborent afin d'accélérer la transformation digitale des établissements scolaires. Au cœur de cette collaboration, Academic Connect, une solution fibre offrant un accès internet sécurisé et hautement performant, constitue le socle d'environnements d'apprentissage inclusifs et attrayants. Fin 2025, plus de 500 écoles avaient déjà souscrit au réseau gigabit de Proximus, dont 441 déjà raccordées. Afin d'assurer un accompagnement optimal, Proximus met à disposition un helpdesk dédié aux écoles, pour toute question relative à la connectivité ou aux aspects techniques.

Protéger la santé et la sécurité des enfants et des utilisateurs finaux vulnérables en ligne

Proximus est conscient des risques liés à l'utilisation d'internet par les enfants et les utilisateurs vulnérables, notamment en termes d'exposition à des contenus inappropriés, de désinformation ou de temps d'écran excessifs. Dans ce contexte, nous avons lancé plusieurs initiatives :

- En partenariat avec la Ligue flamande des familles (Gezinsbond), Proximus a lancé la campagne **Digital Hide and Seek** afin de sensibiliser les jeunes à une utilisation responsable des écrans. L'initiative invitait les participants à se déconnecter le temps d'une après-midi, afin de mettre en avant, de manière ludique, l'importance de passer des moments sans écran.
- Dans le cadre de notre engagement en faveur d'une société digitale plus sûre, nous avons lancé un **outil interactif gratuit alimenté par l'IA**, destiné à aider les utilisateurs — clients ou non — à mieux comprendre et gérer les menaces en ligne, telles que le phishing, le cyberharcèlement ou les risques pour la sécurité des enfants. Rassemblant des contenus fiables provenant de partenaires tels que le Centre pour la Cybersécurité Belgique et Child Focus, cet outil fournit des conseils pratiques en temps réel. Il complète les actions plus larges de Proximus en matière de sécurité en ligne, telles que nos initiatives de prévention des menaces à grande échelle, nos campagnes de sensibilisation du public et notre rôle en tant que cofondateur de la Cyber Security Coalition. Il reflète avant tout notre ambition : rendre la sécurité digitale accessible à tous. Pour plus d'informations, voir la section "[Cybersécurité](#)".
- Depuis 2011, Proximus collabore avec **Child Focus** dans le cadre des **Internet Safe & Fun Days**, une initiative nationale visant à promouvoir une utilisation sûre et responsable d'internet chez les enfants. En 2025, des volontaires de Proximus formés pour l'occasion interviennent dans des écoles primaires pour sensibiliser environ 5.500 élèves à la sécurité digitale (contre 4.000 en 2024), à travers des sessions interactives favorisant des comportements responsables sur les réseaux sociaux et en ligne.
- Proximus Ada a offert gratuitement son expertise à plusieurs organisations, notamment des services publics et des établissements d'enseignement secondaire, afin de sensibiliser aux enjeux de la cybersécurité et de l'intelligence artificielle. Ces initiatives visaient à renforcer la résilience digitale et à promouvoir un usage responsable des technologies auprès de publics variés. En 2025, plus de 2.800 citoyens ont participé à ces initiatives.

Actions visant à saisir les opportunités

Afin de jouer un rôle plus actif dans l'agenda global des compétences digitales, Proximus a lancé plusieurs initiatives :

- Nous contribuons à **l'éducation digitale des jeunes** grâce à des partenariats avec des organisations telles que MolenGeek, 42 Belgium, BeCode et Technobel. Ces organisations renforcent l'employabilité des chercheurs d'emploi en proposant des formations

dans le domaine digital. En 2025, 2.003 demandeurs d'emploi ont bénéficié de ces programmes, un chiffre en augmentation par rapport aux 1.710 demandeurs d'emploi recensés en 2024.

- En collaboration avec des centres de recherche et des universités, comme A6K (Charleroi), Howest (Courtrai) et VIVES Hogeschool, Proximus a mis en place des **laboratoires d'innovation 5G**. Ces derniers permettent aux étudiants et chercheurs de se familiariser avec des technologies avancées et de collaborer sur des projets industriels.
- Proximus entretient également **des collaborations de recherche** structurelles avec des universités dans toute la Belgique, en accueillant des étudiants de bachelier et de master dans le cadre de stages et de travaux de fin d'études. Nous préparons également des collaborations avec des doctorants.

Les actions internes visant à soutenir le développement des compétences digitales des collaborateurs de Proximus sont détaillées dans la section "[Notre personnel](#)".

Performance

Indicateur d'inclusion digitale

	2024	2025
Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion digitale	15.138	16.818

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Le nombre total de personnes externes formées dans le cadre des projets d'inclusion digitale correspond au nombre de bénéficiaires (élèves, enseignants, seniors et enfants) formés par le biais des initiatives que nous soutenons (Internet Safe & Fun avec Child Focus, Technobel, Ada, MolenGeek, 42 Belgium et BeCode). Cet indicateur est calculé sur la base des rapports fournis par nos partenaires. Pour l'initiative Internet Safe & Fun, nous recevons un reporting basé sur le nombre total de classes dans lesquelles nos volontaires Proximus ont animé des sessions consacrées aux bonnes habitudes en ligne. Nous estimons qu'en moyenne, ces classes comptent 22 élèves. Le périmètre de reporting est le Groupe Proximus. La plupart de nos initiatives se déroulent en Belgique, où résident 95 % de nos clients particuliers. Elles ne sont pas matérielles pour nos activités internationales, qui se concentrent sur le segment B2B.

Droits de l'Homme

Aucun incident grave confirmé en matière de droits de l'Homme⁴⁹ lié aux consommateurs et utilisateurs finaux de Proximus n'a été signalé via les canaux existants en 2025. Aucun cas de non-conformité avec les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales impliquant des consommateurs ou des utilisateurs finaux n'a été identifié via les canaux existants dans les activités en aval de la chaîne de valeur de Proximus.

Gestion responsable de l'expérience client

Contexte

Au sein du Groupe Proximus, gérer l'expérience client de manière responsable signifie offrir à chaque client, particulier ou professionnel, des réseaux et des services fiables sur lesquels il peut compter. Nous faisons évoluer en permanence l'expérience client en développant des plateformes simples et innovantes, nourries par les commentaires de nos utilisateurs.

⁴⁹ Les incidents graves en matière de droits de l'Homme couverts par la présente information correspondent à des violations avérées de droits de l'Homme reconnus au niveau international. Les incidents pris en compte incluent les affaires faisant l'objet de procédures judiciaires ou de plaintes formelles introduites via la procédure de lanceur d'alertes de Proximus.

Parallèlement, nous accordons une attention particulière à la continuité, à la résilience, à la sécurité et à la rapidité de la connectivité, ainsi qu'au rétablissement rapide de nos services et plateformes, devenus aujourd'hui des infrastructures critiques. Qu'elles soient dues à des coupures de courant, à des dommages causés par des travaux ou à des conditions météorologiques extrêmes, les interruptions de service peuvent empêcher les citoyens de travailler, d'accéder aux services publics ou d'effectuer des transactions essentielles. Conscients de notre responsabilité sociétale, nous nous engageons à maintenir et à rétablir nos services avec rapidité et fiabilité.

Impacts, risques et opportunités

Sur la base de son analyse de double matérialité, Proximus a identifié des impacts matériels concernant le sous-enjeu "Gestion responsable de l'expérience client". Ils sont considérés comme généralisés ou systémiques :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁵⁰	Horizon temporel ⁵¹
Gestion responsable de l'expérience client / Accès aux produits et services	Grâce à nos réseaux fiables et hautement performants, nous rendons les services et plateformes essentiels accessibles. Cette infrastructure critique contribue à la sécurité publique et à la stabilité économique.	Impact positif réel	• ↓	C M L
Gestion responsable de l'expérience client / Accès aux produits et services	Toute indisponibilité du service est susceptible de retarder les interventions d'urgence et de compromettre la sécurité publique. Elle peut également entraîner des pertes financières pour les clients professionnels. Une expérience client décevante, marquée notamment par de longs délais d'attente, des retards d'installation ou un support défaillant, contribue à fragiliser encore la confiance dans les infrastructures digitales.	Impact négatif réel	• ↓	C M L

Aucun risque ou opportunité significatif n'a été jugé matériel pour ce sous-enjeu.

Ressources et responsabilités

La gestion responsable de l'expérience client est présente à chaque étape : de la conception de nos réseaux et de nos produits métiers (TV, internet, mobile et services IT) à la fourniture de nos services via les canaux digitaux et au support client, en passant par la définition de nos stratégies commerciales. Cet engagement est intégré dans les KPI de chaque équipe et dans tous nos processus opérationnels. L'orientation client n'est donc pas seulement un principe, mais une pratique concrète à l'échelle de l'organisation.

Les équipes suivantes jouent un rôle clé dans l'expérience client :

- Les équipes **Segment et Produit** sont organisées selon un modèle agile, composé d'équipes pluridisciplinaires responsables des expériences de service de bout en bout de nos clients. Elles portent la responsabilité de l'expérience client et améliorent en permanence nos activités sur la base d'un système de feed-back client structuré.
- Les équipes **d'exécution des canaux** – points de vente, contact centers, techniciens et logistique – disposent de modèles opérationnels dédiés par domaine et s'appuient sur des KPI et des accords SLA alignés sur les attentes des clients.
- La cellule **Customer and Market Insight (CMI)**, centralisée au sein de Group Strategy, capte la voix du client tout au long de son parcours (de la vente à l'assistance, en passant par l'installation). Elle valide par ailleurs les projets afin de favoriser des améliorations fondées sur les données.
- La **Network Business Unit (NBU)** est responsable de la fourniture d'une connectivité résiliente et pérenne. Elle garantit la stabilité et la fiabilité du cœur de réseau, ainsi qu'une réaction rapide aux incidents et une qualité de service élevée.

Le Proximus Leadership Squad examine chaque mois le tableau de bord de l'expérience client, qui reprend le feed-back des clients par segment, parcours et point de contact clés.

⁵⁰ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

⁵¹ Horizon temporel : court terme (C), moyen terme (M), long terme (L).

La fiabilité repose sur un cadre global de Business Continuity Management (BCM), placé sous la responsabilité de Group Corporate Affairs et piloté par des Business Continuity Managers dédiés. Le BCM garantit le maintien ou le rétablissement rapide des produits et services essentiels en cas d'incident majeur, en s'appuyant sur des circuits d'escalade clairement définis et des protocoles de gestion de crise éprouvés. La Proximus Emergency Response Team (PERT) est une équipe pluridisciplinaire activée lors d'incidents critiques afin de coordonner la reprise technique, la communication client et le rétablissement opérationnel.

Cette approche intégrée permet à Proximus d'offrir de manière cohérente des expériences simples, proactives et personnalisées aux clients résidentiels et professionnels, tout en garantissant des services fiables et résilients, capables de s'adapter à l'évolution des besoins.

Objectifs stratégiques

Notre ambition est d'offrir une expérience de haute qualité aux clients résidentiels et professionnels, en nous appuyant sur la supériorité de nos réseaux et de nos produits ainsi que sur des expériences conviviales et personnalisées. Proximus fournit à cette fin une connectivité sécurisée, performante et résiliente pour tous, assurant un accès continu aux services digitaux grâce à des réseaux fibre et 5G robustes, un support proactif et des investissements constants, afin que chacun puisse rester connecté, partout et à tout moment.

Notre objectif est de garantir à nos clients une utilisation ininterrompue d'internet et de leurs services digitaux. En cas de défaillance de la connectivité, la rapidité du rétablissement devient alors un enjeu de confiance publique et de continuité des services essentiels. Cet engagement est ancré dans notre gouvernance en matière de continuité des activités ainsi que dans nos pratiques de résilience opérationnelle. Nous identifions les actifs critiques, évaluons les risques et mettons en œuvre des plans de reprise afin de limiter l'impact pour les clients.

Actions de renforcement des impacts positifs

Assurer une connectivité et une couverture de haute qualité

Notre réseau fibre offre un internet ultrastable avec des vitesses de téléchargement jusqu'à 8,5 Gbps, [reconnu comme le plus rapide de Belgique](#) par nPerf et Ookla®. Cette offre est disponible sur l'ensemble de nos marques principales.

Le réseau mobile de Proximus, soutenu par d'importants investissements dans le spectre, est leader en matière de couverture 5G intérieure et de vitesses de téléchargement, comme le confirment des [études comparatives indépendantes](#) réalisées par OpenSignal, Testachats, Ookla® et l'IBPT. Selon les cartes de couverture 5G 2025 de l'IBPT, Proximus offre la meilleure couverture 5G intérieure. En 2026, nous prévoyons de finaliser le déploiement de notre réseau 5G, en complément de notre couverture 4G hautement performante.

Améliorer les interactions clients grâce au digital

Afin d'améliorer l'expérience digitale des clients résidentiels, Proximus propose des plateformes innovantes telles que :

- **Proximus Pickx**, une plateforme TV digitale complète offrant du contenu en direct, à la demande et premium sur tous les écrans ;
- **Proximus+**, une app qui permet aux clients de gérer leurs services, d'accéder au support et de bénéficier de fonctionnalités digitales supplémentaires. Ces plateformes sont améliorées en permanence afin de garantir l'accessibilité, la sécurité et une expérience utilisateur transparente. Ensemble, ces plateformes innovantes font de Proximus un acteur de référence dans la fourniture de connectivité et de services digitaux de qualité supérieure, tant pour les particuliers que pour les entreprises.
- Nos clients peuvent interagir, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, avec notre **Proximus Digital Assistant** par chat (chatbot) et par téléphone (voicebot). Ce support automatisé leur offre plus de flexibilité pour gérer leurs services et les aide à résoudre des problèmes techniques et administratifs. Il oriente également les clients vers l'agent le plus qualifié, afin de garantir une expérience de service optimale grâce à l'intelligence hybride (IA et humain).
- Le processus "do-it-yourself" (**DIY**) simplifie l'expérience client : il évite la prise de rendez-vous avec un technicien et permet une activation plus rapide des services. Nous facilitons l'installation en préconfigurant les paramètres les mieux adaptés à une installation DIY.

Pour les clients professionnels, l'offre de services digitaux de Proximus s'articule autour de la plateforme **MyProximus Enterprise**. Cette interface en libre-service constitue un point d'accès unique pour la gestion des services d'entreprise. Elle permet aux clients :

- de consulter leur base installée et leurs contrats et d'adapter leurs services selon l'évolution de leurs besoins ;
- de commander de nouveaux services à partir d'un catalogue personnalisé tenant compte des conditions d'éligibilité et des tarifs fixés dans le contrat ;
- d'analyser leurs factures, de surveiller leur consommation en temps réel et de gérer leurs dépenses ;
- de soumettre et suivre leurs tickets de supports conformément aux SLA contractuels ;
- de contacter directement des experts ou Account Managers dédiés.

En 2025, 50 % de toutes les interactions de service ont été traitées via cette plateforme et la satisfaction client a atteint un niveau record. Proximus propose également un cadre API permettant aux grandes organisations d'intégrer leurs systèmes aux siens, dans un souci d'efficacité opérationnelle et de cohérence des données.

Actions de réparation des impacts négatifs

Le service client, pilier de la confiance

Le Groupe Proximus aborde de manière proactive les principaux enjeux liés à l'expérience client, tels que les temps d'attente, les retards d'installation et la qualité du support. Les clients bénéficient d'un modèle d'assistance multicanal (en ligne, par téléphone et en personne dans les points de vente Proximus et chez nos partenaires), qui garantit à chacun un accès simple et pratique au support dont il a besoin. Les incidents et retours clients font l'objet d'analyses systématiques afin d'en identifier les causes profondes. Ces enseignements nous permettent d'améliorer en continu nos processus d'installation et de dépannage technique ainsi que la qualité globale du support.

Pour les clients professionnels, nos solutions sur mesure telles que Business Flex+ offrent une assistance technique 24/7 et des garanties de réparation le jour même, afin de renforcer la continuité opérationnelle et la confiance.

Nous proposons également des SLA (Service Level Agreements) personnalisables, incluant des délais de réparation et des fenêtres d'intervention garanties. Des Account Managers et chefs de projet dédiés assurent un accompagnement personnalisé tout au long de la relation, en gérant les incidents, les attentes et le rétablissement des services afin de limiter l'impact sur l'activité des clients. En parallèle, des plateformes digitales avancées telles que MyProximus Enterprise permettent à ces derniers de suivre les incidents en temps réel et de gérer efficacement la connectivité et la continuité de leurs activités.

La performance du support client est évaluée à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs structurés, à savoir le Net Promoter Score (NPS) et le Customer Effort Score (CES). Ces indicateurs sont analysés chaque mois par la haute direction, tandis que la cellule Customer and Market Intelligence consolide les résultats afin de piloter des actions d'amélioration fondées sur les données et alignées sur les attentes des clients.

Ces mesures traduisent notre engagement constant à offrir à tous nos clients un accompagnement à la fois réactif, efficace et fiable.

Limiter les retards d'installation

Proximus a déployé un processus d'intégration structuré pour les clients rejoignant le réseau fibre ou migrant du cuivre vers la fibre. Celui-ci repose sur une communication proactive, des analyses préalables approfondies et une exécution assurée par des équipes qualifiées et parfaitement outillées. Lorsque la situation l'exige, un accompagnement personnalisé est mis en place afin de répondre aux besoins spécifiques du client. L'ensemble de ces mesures vise à garantir des installations efficaces et une connectivité pérenne et évolutive sur site.

La capacité des équipes de terrain est suivie en permanence dans le cadre d'une gouvernance opérationnelle hebdomadaire avec la haute direction, afin d'anticiper les contraintes et de résoudre rapidement les problèmes de fourniture. Comme pour les autres parcours clients critiques, des processus structurés de gestion de problème sont en place afin d'identifier les causes récurrentes et de gérer les situations exceptionnelles. Lorsque Proximus exploite ses activités sur d'autres réseaux, notamment Unifiber, GOFiber et Fiberklaar, la performance opérationnelle et l'expérience client font l'objet d'un suivi régulier afin de garantir le respect des engagements contractuels (processus, SLA, etc.).

Enfin, le feed-back des clients (y compris les enseignements tirés des enquêtes Voice of the Customer) est analysé de manière systématique. Cette approche permet de boucler la boucle avec les clients impactés, de traiter les problèmes structurels et d'améliorer durablement l'expérience client.

Prévenir les interruptions, protéger la confiance

Nous poursuivons nos investissements dans une résilience intégrée dès la conception de nos systèmes IT, de nos réseaux et de nos plateformes. Cette approche permet de limiter l'impact des incidents, voire, dans certains cas, de les prévenir. Un processus robuste de gestion des incidents est en place. En cas d'incident majeur, la Proximus Emergency Response Team (PERT) coordonne l'ensemble des actions, de la réaction immédiate au rétablissement complet des services, en garantissant un niveau de service minimum. L'équipe assure également la communication de crise à destination des clients et des parties prenantes. L'impact sur les clients, la qualité du support et la perception globale sont suivis de manière systématique afin d'apporter la réponse la plus adaptée à chaque situation. Les actions et résultats sont documentés et analysés en continu, dans une logique d'amélioration permanente de la gestion des incidents et de fiabilité de la connectivité.

Les appels d'urgence sont traités via deux centres de données situés à Mechelen et à Evere, équipés de multiples mécanismes de redondance permettant des basculements automatiques en cas de défaillance. Grâce à un monitoring continu, à des tests réguliers et à des améliorations structurelles préventives, le Groupe Proximus garantit un service robuste et fiable pour les appels d'urgence.

Afin d'assurer la continuité du service, le Groupe Proximus s'appuie sur une approche globale articulée autour de trois piliers : l'infrastructure réseau et de services, les systèmes IT et la préparation des équipes.

- **Résilience du réseau** : notre réseau mondial est conçu autour du principe de redondance. Les points de présence sont interconnectés par plusieurs chemins, conformément aux normes télécoms en vigueur, et disposent d'alimentations électriques redondantes, de systèmes de batteries et de générateurs de secours. Des systèmes d'alarme assurent la détection immédiate des anomalies et permettent une intervention rapide.
- **Systèmes et garanties opérationnelles** : des systèmes IT assurent en continu la supervision et la gestion de nos équipements. Ces systèmes, ainsi que les procédures qui les accompagnent, sont entièrement documentés et intègrent des mécanismes de redondance lorsque la situation l'impose. Lors des mises à niveau, les dispositifs de basculement sont systématiquement testés afin de garantir la continuité des services.
- **Préparation des équipes** : nos équipes techniques et commerciales sont réparties à l'échelle mondiale, garantissant une disponibilité 24/7. Les fonctions critiques disposent d'équipements sécurisés, incluant ordinateurs portables, accès à distance, connectivité mobile dédiée, terminaux mobiles et authentification multifacteur (MFA). Elles peuvent ainsi opérer de manière sécurisée de n'importe quel lieu dès l'instant où une connexion internet est disponible.

Mesures proactives pour réduire les plaintes clients

Nous avons mis en place des actions ciblées pour traiter les causes profondes des problèmes récurrents. Cette approche a permis une réduction structurelle de 20 % des plaintes clients et de 15 % des appels au support technique. Ces résultats traduisent notre volonté d'apprendre des situations passées et d'améliorer en continu nos produits et processus afin de prévenir la réapparition de difficultés similaires.

Ces améliorations résultent d'une analyse approfondie des plaintes transmises par les médiateurs et les organisations de consommateurs telles que Testachats. L'étude des transcriptions d'appels et l'identification de tendances récurrentes ont ainsi conduit à une diminution durable des plaintes, observée sur plusieurs trimestres consécutifs.

De manière plus globale, notre Problem Management Office joue un rôle clé dans l'identification et la résolution des problèmes opérationnels. Les plaintes clients constituent un indicateur tangible de ces efforts et illustrent comment une analyse rigoureuse des causes premières se traduit par des améliorations mesurables de la qualité de service et de la satisfaction client.

Cybersécurité

Contexte

La digitalisation accélérée, le développement du télétravail et les avancées technologiques, notamment en matière d'intelligence artificielle, élargissent en permanence le paysage des cybermenaces. Les cybercriminels gagnent en structuration et en moyens, et recourent à des techniques d'attaque toujours plus sophistiquées, dans un contexte où les tensions géopolitiques renforcent encore les risques. Dans ce contexte, la cybercriminalité est aujourd'hui la forme de criminalité à la croissance la plus rapide. Elle se matérialise principalement par des attaques de type ransomware, des attaques DDoS ainsi que des vols d'identité ou de données. Ces menaces croissantes dissuadent les consommateurs d'adopter les technologies digitales par crainte de pertes financières ou de vol de données personnelles. Acteur technologique mondial de premier plan, le Groupe Proximus s'engage à renforcer la confiance dans le monde digital en assumant un rôle de leader en matière de cybersécurité.

La cybersécurité désigne la protection des appareils électroniques, des réseaux et des informations sensibles contre tout accès non autorisé, vol ou dommage.

Dans cette section, les consommateurs et utilisateurs finaux susceptibles de subir un impact matériel sont définis comme suit :

- clients résidentiels : consommateurs privés utilisant des produits et services à des fins personnelles ou domestiques ;
- clients entreprises : PME ou grandes organisations ayant besoin de services IT et télécoms de pointe ainsi que de solutions et d'intégrations spécifiques.

Impacts, risques et opportunités

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁵²	Horizon temporel ⁵³
Cybersécurité	Un environnement digital sécurisé aide à prévenir des préjudices majeurs (tels que le vol d'identité ou les pertes financières), à renforcer la confiance dans le digital et à réduire les coûts sociétaux liés à la cybercriminalité.	Impact positif réel	• ↓	C M L
Cybersécurité	Clients confrontés à des fraudes ou escroqueries en ligne, à des cybermenaces, etc.	Impact négatif réel	• ↓	C M L
Cybersécurité	Cyberattaques entraînant des pertes financières importantes, des perturbations de service, une perte de confiance parmi les clients ou des violations de données. Une dépendance à l'égard de fournisseurs externes crée également des risques de sécurité et des problèmes de souveraineté des données.	Risque	↑ • ↓	C M
Cybersécurité	Opportunités de se différencier en tant que leader en cybersécurité, d'étendre nos offres sur des marchés à forte exigence de confiance et d'attirer des clients à la recherche de solutions résilientes et conformes aux exigences réglementaires	Opportunité	• ↓	M

Ressources et responsabilités

Le Chief Information Security Officer (CISO) du Groupe Proximus est chargé de superviser la cybersécurité à l'échelle du Groupe. Sous sa direction, le principal objectif du département Group Cyber Security est de protéger le Groupe Proximus contre les cybermenaces, de maintenir la confiance des clients, de préserver notre réputation, d'assurer la conformité réglementaire et de fournir des garanties consolidées au Proximus Leadership Squad ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision.

Le CISO définit également la stratégie globale de cybersécurité et fixe les objectifs pour Proximus. Plusieurs équipes de cybersécurité lui sont rattachées directement, notamment :

⁵² Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

⁵³ Horizon temporel : à court terme (C), à moyen terme (M), à long terme (L).

- **Cyber Security Awareness** : sensibilise les collaborateurs à l'importance de la protection des données et des systèmes de lutte contre les cybermenaces, en les aidant à identifier les menaces potentielles de sécurité ; cette sensibilisation passe par des communications, des campagnes de cybersécurité et des simulations de phishing.
- **Security Officers & Affiliates (C)ISOs** : surveillent les cybermenaces dans leurs activités ou filiales respectives.
- **Security Governance** : définit et applique les Politiques de sécurité à l'échelle du Groupe et des domaines, en garantissant leur alignement dans l'ensemble des Business Units et des parties concernées.
- **Business Continuity** : garantit la continuité des activités et une reprise rapide sur sinistre (catastrophes naturelles, cyberattaques ou autres urgences).
- **Proximus Ada Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)** : réalise des analyses de vulnérabilité et gère les cyberincidents pendant les phases d'identification, d'atténuation et de résolution.
- **Proximus Ada Security Management** : applique les principes de sécurité dès la conception des projets et gère les risques de sécurité liés aux tiers.

Environ 130 experts en cybersécurité protègent en permanence le Groupe. En cas de préoccupations liées à la cybersécurité, nos clients résidentiels peuvent utiliser tous les canaux de service Proximus (points de vente, service clientèle, e-mail, site web, etc.). Nos clients entreprises peuvent contacter directement leur Account Manager.

Nos clients peuvent visiter notre site [Proximus](#) pour obtenir plus d'informations sur la fraude en ligne et les mesures de précaution à prendre. Dans le cadre de notre campagne Digital Trust, nous avons également créé une page web dédiée à la cybersécurité où les clients peuvent poser leurs questions à ce sujet.

Objectifs stratégiques

Façonner l'avenir de la cybersécurité

Le Groupe Proximus a lancé plusieurs pistes d'innovation majeures en matière de cybersécurité, afin de garantir une protection de bout en bout et pérenne des données tout au long de leur cycle de vie - qu'elles soient au repos, en transit ou en cours de traitement.

Rendre le monde digital plus sûr

Le Groupe Proximus investit dans la cybersécurité, la prévention de la fraude en ligne et la protection des données, non seulement dans le Benelux, mais aussi dans le monde entier. Nous sommes conscients des risques liés à la sécurité et à la confidentialité des données dans un monde de plus en plus digital, et nous restons déterminés à prévenir les violations et à atténuer ces risques.

Indice de résilience en cybersécurité élargi

Afin d'évaluer notre capacité de résilience, nous avons mis en place l'indice de résilience en cybersécurité (CSRI). Cet indicateur mesure la part des incidents majeurs susceptibles d'avoir un impact visible sur nos activités et ayant pu être évités ou rapidement maîtrisés par notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT), par rapport au nombre total d'incidents majeurs. Le CSRI se décline en deux volets : un indice domestique, intégré au KPI STI du Groupe et pris en compte dans le bonus des collaborateurs, et un indice international couvrant l'ensemble de Proximus Global.

Notre engagement bold2025 : atteindre un indice de cybersécurité de 95 % d'ici 2025.⁵⁴

Politiques

Plusieurs Politiques de cybersécurité ont été mises en place, définissant notre gouvernance interne pour protéger nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires, ainsi que le Groupe Proximus dans son ensemble. Chaque Politique possède son propriétaire et un approubateur désignés. Les approubateurs sont responsables de la mise en œuvre de ces Politiques.

⁵⁴ Activités domestiques de Proximus

Dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide évolution, une approche rigoureuse des cybermenaces est essentielle. La Politique de cybersécurité du Groupe définit les processus d'évaluation des risques et clarifie les responsabilités en termes d'approbation des risques résiduels au sein de l'organisation. Elle permet de garantir leur identification et leur prise en charge au niveau approprié. Les cybermenaces majeures sont examinées par le Risk Management and Compliance Committee (RMC), qui s'est réuni à six reprises en 2025.

La Politique de cybersécurité et les autres Politiques de sécurité de l'information au niveau du Groupe (telles que la Politique de classification des données, de conservation des données, etc.) s'appliquent à l'ensemble du Groupe Proximus et à tous ses collaborateurs.

Ces Politiques sont disponibles en interne sur l'intranet de Proximus. Elles ne sont pas mises à la disposition des consommateurs, utilisateurs finaux et clients.

Politiques de cybersécurité par domaine de Proximus

Les Politiques de cybersécurité par domaine de Proximus s'appliquent à Proximus SA et à ses collaborateurs. Elles couvrent les thèmes suivants :

- cryptographie ;
- accès des clients ;
- communications par messages électroniques ;
- architecture de sécurité des terminaux des utilisateurs finaux ;
- gestion des fournisseurs externes ;
- gestion des incidents liés à la sécurité des informations ;
- journalisation et surveillance ;
- gestion des menaces et des vulnérabilités.

Ces Politiques sont révisées chaque année par l'équipe Security Governance, et tous les trois ans pour les Politiques par domaine. Les contrôles de cybersécurité sont évalués et ajustés afin de répondre aux menaces émergentes ou aux évolutions des exigences réglementaires. Proximus impose aux fournisseurs tiers fournissant certains services le respect des lois et réglementations applicables, ainsi que l'exécution des contrôles de sécurité inclus dans notre "Security Schedule". Ce document établit les mesures de sécurité minimales imposées par Proximus à ses fournisseurs. Ces mesures sont applicables durant toute la durée du contrat.

Les filiales élaborent des Politiques spécifiques par sujet en fonction de leurs propres exigences réglementaires et de conformité.

Certifications

Groupe Proximus

- Certification ISO 27001 pour la sécurité de l'information
- Politiques de cybersécurité alignées sur la dernière révision de la norme ISO 27001 et sur les "Cyber Fundamentals" du Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), garantissant la conformité avec la Directive NIS2 de l'UE
- Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) en Belgique détient un certificat Trusted Introducer, attestant de son haut niveau de maturité en matière de réponse aux incidents

Telesign

- Certification ISO 27001 pour la sécurité de l'information
- Déploiement mondial de sa suite d'identité numérique (PhoneID et Intelligence)
- Suite de solutions de communication programmables (SMS et voix)

BICS

- Certification ISO 27001 pour la sécurité de l'information
- Cadre de sécurité fondé sur la norme ISO 27001
- CSIRT et centres de détection internes, renforçant la protection contre les cybermenaces

Conformité avec la Directive NIS2

La Directive NIS2 (Network and Information Systems Directive 2) est une réglementation européenne visant à renforcer significativement la cyber-résilience au sein de l'Union européenne. Elle s'applique aux entités critiques, dont Proximus, en tant que fournisseur d'infrastructures digitales essentielles à la société.

La Belgique a joué un rôle de référence au niveau européen dans la transposition de la Directive NIS2, en adoptant un cadre juridique exemplaire. Ce cadre impose aux organisations de démontrer leur conformité au moyen d'une certification ISO 27001 couvrant l'ensemble de l'entreprise.

Proximus a fait de NIS2 une priorité stratégique intégrée à son programme de cybersécurité et alignée sur la certification ISO 27001, qui constitue le principal instrument de démonstration de conformité. Un programme NIS2 dédié a été mis en place, dirigé par un comité de pilotage au niveau direction et soutenu activement par la direction exécutive, garantissant une supervision et une responsabilité au plus haut niveau. Principaux éléments de ce programme :

- responsables NIS2 coordonnant la mise en œuvre et les actions correctrices au sein des différentes Business Units ;
- équipe ISO élargie, étendant le périmètre de la certification ISO 27001 ;
- formation obligatoire à la cybersécurité pour les collaborateurs ;
- suivi continu de la conformité, évaluations des risques et audits internes et externes ;
- actions de remédiation suivies et rapportées lors des réunions mensuelles du comité de pilotage et des points d'information trimestriels au niveau de la direction.

En intégrant pleinement la Directive NIS2 à ses priorités opérationnelles et stratégiques, Proximus réaffirme son ferme engagement en matière de cyberrésilience et de conformité réglementaire.

Pour les parties prenantes, la conformité NIS2 renforce la confiance. Elle démontre que Proximus applique des mesures strictes en matière de cybersécurité et de gestion des risques afin de protéger ses services essentiels, tout en partageant de manière transparente les informations relatives aux incidents et aux risques. Cette approche contribue non seulement à renforcer la sécurité des données et des communications des clients, mais aussi à consolider la réputation et la résilience du Groupe dans une économie digitale où la confiance est essentielle.

Actions de réparation des impacts négatifs et d'atténuation des risques

Proximus SA

Nous utilisons différents canaux et méthodes pour dialoguer avec les consommateurs et répondre à leurs préoccupations et attentes en matière de cybersécurité. Notre objectif est de maintenir et de renforcer leur confiance, tant dans nos produits et services digitaux que dans le monde digital au sens large.

Security-by-design

Cette approche garantit l'intégration du critère "sécurité" dès les premières étapes de chaque projet. La sécurité est prise en compte dès la conception et le développement de nos nouveaux produits, solutions et technologies. Le processus security-by-design couvre l'ensemble du cadre "Strategy Delivery", ce qui garantit la prise en compte des aspects de sécurité dans toutes nos initiatives commerciales.

En 2025, nous avons intégré la cybersécurité dans 1.077 initiatives commerciales. En parallèle, nous avons lancé SAFE, un outil d'évaluation des paramètres de sécurité des projets, fondé sur l'intelligence artificielle. Ce lancement renforce notre engagement en faveur de l'innovation et d'une approche proactive de la sécurité.

Corporate Cyber Security Program

En 2025, Proximus a investi près de 10 millions EUR dans son Corporate Cyber Security Program, qui vise à renforcer la résilience de l'entreprise face aux cybermenaces, à prévenir les perturbations de l'activité et à fournir à ses clients des services et réseaux sécurisés de premier ordre. Ce programme se concentre sur quatre domaines clés :

- **Identity and Access Management (IAM)** : modernisation continue des systèmes de gestion des identités et des accès (IAM) pour les utilisateurs privilégiés, les utilisateurs professionnels, les partenaires et les fournisseurs. Le but est de garantir un accès aux applications basé sur des profils, afin de renforcer notre conformité avec les réglementations sur la protection des données et de protéger les données de l'entreprise et des clients.
- **Protection des infrastructures critiques** : nos efforts portent sur la sécurisation des API et des clouds privés et publics, ainsi que sur la prévention des attaques par déni de service distribué (DDoS).
- **Projet StopPhishing** : Proximus soutient l'initiative StopPhishing au travers de mesures visant à lutter contre la fraude par e-mail, SMS et téléphone. Nous bloquons les liens de phishing suspects, filtrons les SMS trompeurs et protégeons nos domaines e-mail contre tout usage abusif. Grâce à CallShield, nous renforçons la prévention des arnaques vocales et des appels spoofés, notamment en anonymisant les appels frauduleux, en détectant les schémas d'appels suspects et en améliorant la sécurité de nos interconnexions réseau.
- **Capacités de défense** afin de contrer les menaces ciblant les collaborateurs et les réseaux du Groupe Proximus. Le projet Security Orchestration and Automated Response (SOAR) utilise l'analytique avancée et le machine learning pour optimiser la gestion des incidents. En automatisant les tâches manuelles chronophages, les analystes peuvent se concentrer sur des cas plus complexes, avec d'importants gains de temps à la clé.

Proximus Global

Proximus Global dispose d'un programme complet de sécurité de l'information, fondé sur des mesures et des contrôles physiques, techniques et organisationnels. Placée sous la responsabilité d'un Chief Information Security Officer (CISO), l'organisation Corporate Security supervise l'ensemble des enjeux de sécurité et veille au respect de la norme ISO/IEC 27001:2022. Proximus Global concrétise son engagement en matière de sécurité de l'information via des ressources et outils dédiés ainsi qu'une surveillance continue des réseaux et des systèmes. Les collaborateurs sont formés à leurs responsabilités en matière de sécurité, de protection de l'information et de respect de la vie privée. L'ensemble du personnel ainsi que les sous-traitants s'engagent, via des accords de confidentialité et de non-divulgateur, à assurer la sécurité des informations.

CSIRT et SOC de Proximus

La **Proximus Ada Cyber Security Incident Response Team** (CSIRT) joue un rôle central dans la protection de l'infrastructure digitale du Groupe. Ses responsabilités englobent les aspects suivants :

- **Gestion des incidents** : prise en charge des incidents de cybersécurité, tels que les attaques de phishing, les infections par des malwares et autres violations de sécurité. L'équipe s'efforce de contenir et d'éradiquer les menaces, de rétablir les activités et de mettre en œuvre des mesures pour prévenir de futures attaques.
- **Surveillance et détection** : suivi continu du trafic réseau et des activités des systèmes à l'aide de solutions SIEM (Security Information and Event Management) pour identifier les comportements suspects et menaces potentielles.
- **Renseignements sur les menaces** : analyse des menaces émergentes et partage d'informations avec les parties prenantes afin de renforcer la posture globale de sécurité de l'organisation.
- **Collaboration et communication** : sensibilisation des collaborateurs et des clients aux menaces de cybersécurité et aux bonnes pratiques à adopter.
- **Mesures proactives** : réalisation d'évaluation de la sécurité, mise en place de contrôles et recommandations d'amélioration afin de renforcer les systèmes de défense.
- **Gestion des vulnérabilités** : identification des failles au sein de l'environnement Proximus et accompagnement des équipes dans leur remédiation.
- **Activités Red Team** : réalisation d'exercices de sécurité offensive ciblant les infrastructures de Proximus afin de détecter les failles.

La création officielle de la Red Team au sein de la CSIRT a constitué une évolution majeure en 2025. Sa mission est de renforcer la posture de cybersécurité de l'entreprise en simulant des cyberattaques réalistes. Bien que des exercices de type Red Team aient été menés auparavant, l'équipe a été officiellement créée et renforcée par deux équivalents temps plein supplémentaires.

En 2025, des membres du CSIRT ont également participé à l'exercice "Locked Shields" de l'OTAN, simulant une cyberattaque réelle, en Lettonie, au sein d'une équipe conjointe Belgique–Luxembourg–Lettonie. Ils ont décroché une quatrième place, confirmant l'excellence opérationnelle de Proximus en matière de cybersécurité. Par ailleurs, nos experts CSIRT ont pris part au tout premier exercice européen de cyberdéfense (Cyber Defense Exercise – CDX), une simulation à grande échelle visant à renforcer la cyber-résilience de l'Europe. Le CDX a constitué une occasion unique de renforcer la préparation collective au-delà des frontières et des secteurs. Les enseignements tirés de ces exercices contribuent à consolider notre défense quotidienne et notre indice de cyber-résilience. En collaborant avec des organisations partageant notre vision d'un avenir digital sécurisé, nous réaffirmons notre engagement à renforcer la confiance dans le digital. L'équipe est également reconnue à l'international comme leader dans le domaine de l'intelligence SS7, une expertise unique dans le secteur mondial des télécommunications.

Situé à Bruxelles et doté d'un site de reprise sur sinistre à Malines, le **Security Operations Center (SOC) de Proximus** assure une surveillance 24/7 des réseaux et applications des entreprises. Les analystes de sécurité y réalisent en continu des analyses de sécurité et surveillent la santé et la disponibilité des infrastructures des clients professionnels, notamment des institutions gouvernementales et des grandes entreprises.

Plan de continuité des activités

Proximus dispose d'un plan de continuité des activités en cas de cyberattaque, régulièrement revu et adapté. Outre des tests réguliers, nous organisons fréquemment des exercices de simulation impliquant différents niveaux de notre équipe de gestion de crise afin de garantir une réponse efficace. Nous nous engageons à améliorer continuellement notre préparation afin de minimiser l'impact des cyberattaques.

Actions de renforcement des impacts positifs et approches en vue de saisir les opportunités

Collaboration avec des partenaires

La collaboration est essentielle dans la lutte contre la cybercriminalité. Le partage des connaissances, des informations et des expériences contribue à renforcer la cyber-résilience des organisations et à améliorer la protection des individus. Proximus développe et partage son expertise grâce à plusieurs collaborations :

Initiatives belges

- Proximus est membre et cofondatrice de la **Belgian Cyber Security Coalition**, une plateforme de collaboration regroupant des experts issus des autorités publiques, du monde académique et du secteur privé. Cette coalition vise à sensibiliser, faciliter l'échange d'expertise et formuler des recommandations politiques. Depuis sa création en 2015, le nombre de membres a presque quintuplé, réunissant les organisations les plus importantes de Belgique.
- Proximus est également membre du conseil d'administration de **Cyber Made in Belgium (CMiB)**, une initiative de l'organisation patronale Agoria représentant le secteur belge de la cybersécurité auprès des pouvoirs publics, des entreprises et du grand public.

Collaboration internationale

- Proximus collabore étroitement avec des opérateurs télécoms européens au sein de la plateforme **ETIS**, dont elle est à la fois trésorière et membre du conseil d'administration. Nous participons activement à plusieurs groupes de travail sur la sécurité et présidons le groupe SOC.
- Le Groupe collabore également avec l'**Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité (ENISA)** afin de suivre l'évolution de l'environnement réglementaire.
- Nous collaborons également avec l'**OTAN** et le **Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol** pour rester informés des nouvelles cybermenaces.
- Notre filiale BICS participe activement à des **organismes sectoriels internationaux** axés sur la prévention de la fraude, tels que l'i3Forum, la GSMA, le BEREC et le MEF, promouvant la collaboration à l'échelle du secteur.

Sensibilisation et éducation des collaborateurs, des clients et de la société au sens large

Protéger nos collaborateurs et nos clients contre l'ingénierie sociale et la fraude constitue une priorité essentielle. Dans les entreprises, la majorité des incidents de cybersécurité sont liés au comportement humain. La prévention par la sensibilisation et la formation des utilisateurs est dès lors primordiale pour atténuer le risque d'attaque.

Sensibiliser les collaborateurs de Proximus

- Chaque collaborateur de Proximus joue un rôle essentiel dans la cybersécurité. Pour les soutenir, les experts du CSIRT organisent régulièrement des sessions d'information, tandis que les formations ont été renforcées afin de les aider à mieux identifier les menaces et à y réagir de manière appropriée.
- Chaque année, Proximus mène une campagne de sensibilisation à l'échelle du Groupe, exigeant que tous les collaborateurs⁵⁵ et contractants suivent des modules d'e-learning obligatoires sur la cybersécurité. Ces formations permettent d'équiper les collaborateurs — première ligne de défense de l'entreprise — pour réagir efficacement face à des risques tels que le phishing, l'ingénierie sociale ou l'utilisation abusive de données.

Au total, 355.160 simulations de phishing ont été envoyées à 19.477 collaborateurs, avec un taux de signalement au CSIRT de 21 %. Nous encourageons également les collaborateurs à envoyer les e-mails suspects à la CSIRT, qui les transmet ensuite au Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB). Ces signalements permettent au CCB de protéger proactivement d'autres organisations.

⁵⁵ Les collaborateurs et contractants exerçant des activités de Business Process Outsourcing en Inde (représentant 5,9 % de nos collaborateurs) n'étaient pas inclus dans le périmètre de la formation cybersécurité, en raison de la nature spécifique de leurs rôles externalisés, basés en Inde et intégrés chez des clients hors UE.

Sensibiliser nos clients et la société en général en Belgique

- La **CSIRT** émet des alertes sur les réseaux sociaux lorsqu'il détecte des campagnes de phishing usurpant l'identité de Proximus, afin de conseiller le public sur les mesures de protection à adopter.
- En organisant les **Internet Safe & Fun Days**, Proximus encourage une utilisation sûre et responsable d'internet auprès des jeunes. Deux fois par an, des collaborateurs formés par Child Focus se rendent dans des écoles primaires afin de sensibiliser environ 5.500 élèves à un usage sûr et responsable d'internet. Pour plus d'informations, voir la section "[Inclusion digitale](#)".
- En 2025, Proximus a lancé la deuxième phase de **Digital Trust**, sa campagne nationale de sensibilisation à la confiance dans le digital. Celle-ci met à disposition des consommateurs **Smarter Online**, un outil interactif qui les aide à évaluer des situations en ligne suspectes, qu'il s'agisse de messages inhabituels ou de préoccupations liées à la sécurité des enfants sur internet. L'outil est gratuit et accessible à tous. Il fournit des conseils clairs et personnalisés, basés sur des sources fiables telles que le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) et Child Focus. Afin de renforcer la sensibilisation, Proximus a déployé une campagne nationale sur les canaux radio, télévision et digitaux, invitant chacun à se protéger contre le phishing, le cyberharcèlement et les risques en ligne pour les enfants grâce à Smarter Online. À ce jour, l'outil a déjà été utilisé par plusieurs dizaines de milliers de personnes, témoignant d'un vif intérêt du public pour des comportements en ligne plus sûrs.
- Toujours pour promouvoir la confiance dans le digital, nous avons également lancé **Secure Net** pour nos clients résidentiels : une solution simple et efficace qui les protège automatiquement contre les menaces en ligne. Aucune installation n'est nécessaire : Secure Net protège les appareils contre le phishing, les logiciels malveillants et d'autres dangers dès leur connexion au réseau.
- Dans le cadre du projet **StopPhishing** initié par les pouvoirs publics, Proximus a développé une solution de détection basée sur l'IA via un co-investissement. En 2025, cette solution a permis de filtrer et de bloquer plus de 12 millions de SMS et MMS, tandis que plus de 200 millions d'e-mails de phishing ont été interceptés par les filtres antispam. Plus de 33 millions de tentatives d'appels frauduleux ou usurpés ont également été bloquées. Par ailleurs, 11 millions de tentatives d'appels supplémentaires ont été anonymisées afin d'inciter les utilisateurs à rester vigilants.
- Proximus assure une identification client renforcée (DKYC - Digital Know Your Customer) sur ses canaux digitaux. Nous proposons des méthodes d'identification reconnues et hautement sécurisées, telles que itsme®, afin de prévenir la fraude à l'identité et de sécuriser les transactions en ligne.

Collaboration étroite avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB)

Le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) est l'autorité nationale en matière de cybersécurité en Belgique. Le CCB supervise, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie belge en cybersécurité afin de protéger les autorités publiques, les entreprises, les services critiques et la population. Proximus collabore étroitement avec le CCB depuis sa création en 2015 et a joué un rôle de pionnier dans des projets communs. Ainsi,

- nous sommes un partenaire actif du CCB dans sa campagne nationale annuelle de sensibilisation à la cybersécurité. En 2025, la campagne était axée sur la fraude à l'investissement, qui consiste à attirer les victimes vers de faux produits financiers, tels que les cryptomonnaies ou le marché des changes (Forex).
- Proximus collabore également avec le CCB dans le cadre du projet Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS). Cette initiative, qui réunit l'ensemble des opérateurs télécoms belges, redirige les utilisateurs cliquant sur des liens malveillants vers une page d'avertissement. En 2025, le BAPS a permis d'empêcher l'accès à 200 million de sites frauduleux.

Performance

Indice de cyber-résilience

L'Indice de cyber-résilience mesure la capacité de Proximus à prévenir ou à limiter l'impact d'incidents majeurs de cybersécurité, en évaluant la part des incidents sans impact visible sur l'activité. En 2025, le score du Groupe a diminué pour atteindre 87 %, contre 99 % en 2024. Cette baisse s'explique par l'influence de certains incidents sur le calcul, notamment un incident de divulgation de données survenu fin décembre 2025. Comme l'indice reflète à la fois le nombre et la gravité des incidents ayant un impact business, ce type d'événement réduit mécaniquement le score global de résilience pour l'année.

Cette évolution au niveau du Groupe se reflète également dans notre performance domestique. Dans le cadre de notre objectif bold2025 — atteindre un Indice de cyber-résilience de 95 % pour les opérations domestiques de Proximus d'ici 2025 — un score de 87 % a été obtenu. Comme au niveau du Groupe, l'incident de décembre a directement impacté le score domestique, empêchant l'atteinte de l'objectif, alors que le score était de 99 % en 2024.

(%)	2024	2025
Indice de cyber-résilience	99	87

Périmètre : Groupe Proximus Scope: Proximus Group

Définitions et méthodes comptables

L'indice de cyber-résilience correspond à la part des incidents majeurs dont l'impact visible sur l'activité a pu être évité grâce à des contrôles de sécurité adéquats, ou rapidement atténué par la CSIRT, par rapport au nombre total d'incidents majeurs. Cet indice est calculé au niveau du Groupe. L'indice de cyber-résilience est déployé à l'échelle mondiale et fait l'objet d'un reporting tant au niveau domestique qu'international. Chaque filiale fournit un rapport mensuel de ses incidents de cybersécurité auprès de la division Group Cybersecurity.

Dans le cadre du reporting, les incidents de cybersécurité sont classifiés selon des catégories prédéfinies (protection de la marque, déni de service, accès non autorisé, etc.). À chaque catégorie correspondent des niveaux de gravité clairement établis et présentés dans un tableau de référence. L'impact de chaque incident sur l'activité est ensuite évalué conformément à la matrice d'évaluation de l'impact du Groupe, qui fournit un aperçu complet des conséquences mesurables des incidents sur les finances, la conformité réglementaire, la réputation, les activités et l'avantage concurrentiel du Groupe Proximus.

L'application d'une échelle exponentielle à la matrice d'évaluation de l'impact lors du calcul du ratio permet une représentation plus proportionnée, chaque progression sur l'échelle correspondant à une augmentation plus marquée du facteur. Cette approche facilite ainsi la représentation et la comparaison d'incidents de cybersécurité de magnitudes très différentes. La pénalité d'impact est la somme des pondérations associées.

Informations de gouvernance

L'enjeu lié à la gouvernance et défini comme matériel pour le Groupe Proximus est la conduite d'entreprise.

Les sections suivantes décrivent les impacts, les risques et les opportunités, les ressources et les responsabilités internes, les objectifs stratégiques, les Politiques et les indicateurs de performance relatifs à cet enjeu.

Conduite d'entreprise

Contexte

L'intégrité est la pierre angulaire d'une réussite à long terme. Chez Proximus, nous sommes conscients de l'importance essentielle de la confiance et de la transparence, non seulement pour entretenir de solides relations avec nos parties prenantes, mais également pour stimuler une croissance durable dans un marché compétitif en constante évolution.

L'éthique et la responsabilité orientent nos processus décisionnels et façonnent nos interactions avec nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs et la société. En intégrant ces principes à chaque étape de nos activités, nous visons à créer une valeur qui dépasse la seule performance financière, afin que nos actions d'aujourd'hui contribuent à un avenir plus durable.

La conduite d'entreprise englobe tous les comportements d'entreprise favorisant des pratiques transparentes et durables, au bénéfice de toutes les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Elle concerne notre culture d'entreprise, la prévention et la détection des actes de corruption et des pots-de-vin, la protection des lanceurs d'alertes, notre influence politique et nos activités de lobbying.

Impacts, risques et opportunités

Les impacts, risques et opportunités matériels identifiés par Proximus pour l'ESRS G1 "Conduite d'entreprise" dans le cadre de l'analyse de double matérialité sont considérés comme généralisés ou systémiques dans les contextes dans lesquels l'entreprise opère. Il s'agit des éléments suivants :

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁵⁶	Horizon temporel ⁵⁷
Éthique, pratiques et politiques commerciales	Le manque de transparence et d'équité dans l'IA et les décisions automatisées peut entraîner des biais, des discriminations et des enjeux éthiques.	Impact négatif réel	•↓	C M L
Corruption et pots-de-vin, protection des lanceurs d'alertes	Les cas de corruption, de pots-de-vin, de délit d'intiés, de discrimination, de conflit d'intérêts ou tout autre manquement à l'éthique pourraient donner lieu à des enquêtes réglementaires, des sanctions juridiques, des pertes financières ainsi qu'une atteinte à la réputation de l'entreprise	Risque	•↓	C M L
Influence politique et activités de lobbying	Proximus soutient des initiatives stimulant la croissance économique et générant un impact positif sur la société. Ces actions portent notamment sur l'inclusion digitale, la sécurité digitale et l'utilisation responsable des technologies.	Impact positif réel	•	C M

⁵⁶ Chaîne de valeur : en amont (↑), activités propres (•), en aval (↓).

⁵⁷ Horizon temporel : à court terme (C), à moyen terme (M), à long terme (L).

Sous-enjeu ou sous-sous-enjeu	Description	Type	Chaîne de valeur ⁵⁶	Horizon temporel ⁵⁷
Résilience du modèle économique et gestion du risque systémique	Risques et incertitudes affectant les pratiques et politiques commerciales, la chaîne d'approvisionnement et les activités de sourcing, en lien avec le contexte géopolitique, réglementaire et économique, et la dépendance aux technologies étrangères	Risque	•	C M
	Investissements dans des technologies innovantes (installations de refroidissement sans émissions de GES, solutions de chauffage non fossiles, etc.) déployées sur l'ensemble du réseau, afin de renforcer la résilience opérationnelle face aux facteurs externes	Opportunité	•	M

Les actions liées à la résilience du modèle d'entreprise et à la gestion du risque systémique sont présentées dans le [Rapport de gestion des risques](#).

Objectifs stratégiques

Nous sommes déterminés à réaliser de solides résultats commerciaux dans le respect de l'intégrité et des normes éthiques les plus élevées. Nous voulons que nos activités contribuent positivement au bien-être économique, social et environnemental de notre société. Ces valeurs sont profondément ancrées dans notre culture d'entreprise.

Ainsi, notre [Charte de gouvernance d'entreprise](#) précise notre volonté de répondre aux attentes de nos parties prenantes en tenant compte des normes éthiques et des politiques limitant les risques opérationnels.

Nous considérons également que la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, ainsi que la prévention des conflits d'intérêts, sont au cœur de nos responsabilités d'entreprise. Combattre ces pratiques renforce la confiance du public envers les institutions, préserve l'intégrité des marchés, garantit une concurrence loyale et contribue à une économie plus équitable et durable.

Alors que le Groupe Proximus poursuit son expansion à l'international, nous sommes déterminés à mettre en œuvre de manière cohérente notre culture d'entreprise et nos politiques dans toutes nos filiales. Notre Charte de gouvernance d'entreprise a déjà été approuvée par les conseils d'administration de l'ensemble de nos filiales et nous nous employons à présent à renforcer les contrôles internes et la gouvernance en matière d'ESG.

Nous nous engageons à atteindre zéro cas :

- de pot-de-vin et de corruption ;
- de non-déclaration de conflit d'intérêts ;
- de violation de la Politique de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation ;
- d'infraction au Dealing Code.

Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise

Politiques

Tous les collaborateurs sont tenus d'exercer leurs activités quotidiennes et d'atteindre leurs objectifs professionnels conformément à notre [Code de conduite](#). Les principes et règles de ce Code sont détaillés dans les différentes politiques et procédures internes. Chaque politique possède son propriétaire et un approbateur désignés. Les approbateurs, en tant que membres de l'équipe de direction de Proximus, sont responsables de la mise en œuvre de la politique.

Sensibiliser les collaborateurs et les parties prenantes

Toutes les politiques sont disponibles sur les sites intranet du Groupe Proximus, accompagnées d'un résumé des points essentiels. Des traductions dans les langues nationales sont disponibles si nécessaire (cf. versions en français et néerlandais de toutes les politiques disponibles pour le Groupe Proximus).

Périodiquement, et à chaque mise à jour importante, une communication interne est envoyée à tous les collaborateurs et sous-traitants (par e-mail ou via un message sur l'intranet). Cette communication est parfois précédée d'un message ciblé aux chefs d'équipe afin de renforcer leur sensibilisation et leur rôle (notamment dans le cas de la procédure de lanceur d'alertes).

Les principales Politiques sont également accessibles à toutes les parties prenantes sur le site proximus.com ou les sites publics de nos filiales. Notre Supplier Support Portal contient par ailleurs des informations sur le système de Reverse Factoring, qui permet aux fournisseurs de bénéficier d'un paiement anticipé de leurs factures à des conditions très avantageuses.

Aperçu des Politiques et chartes du Groupe

Les principes de gouvernance de Proximus, son Code de conduite ainsi que ses principales Politiques sont transposés et appliqués dans toutes les filiales du Groupe. Leur suivi est assuré par des responsables locaux en matière de conformité, sous la supervision du Group Compliance Office.

Éthique/conduite d'entreprise	Résilience et continuité des activités	Chaîne d'approvisionnement et droits de l'Homme
• Code de conduite • Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts • Dealing Code • Délégation de pouvoirs du CEO • Politique relative aux transactions avec des parties liées • Politique de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation • Politique en matière de fraude • Concurrence incl. Chinese Walls, Echanges d'Information et Dawn Raids • Procédure de lanceur d'alertes • Politique relative aux droits de propriété intellectuelle • Politique relative au Strategic and Management Consulting • Politique de tarification • Politique des affaires publiques • Adhésions • Diversité et égalité des chances • Bien-être au travail • Politique de rémunération • Group Investigations Charter • Charte d'audit interne du Groupe • Charte des politiques du Groupe	• Politique relative à la gestion des risques • Continuité des activités • Assurances et responsabilité	• Politique d'achats • Politique relative aux droits de l'Homme • Code de conduite du fournisseur • Charte de responsabilité sociétale de Proximus dans le déploiement de la fibre
Vie privée, sécurité et gestion de l'information	Communication responsable	Gestion de l'environnement
• Protection des données et secret des communications électroniques • Calendrier de conservation des données • Politique de cybersécurité • Politique de gestion de l'information • Politique de classification de l'information • Les bonnes habitudes protègent ce qui compte	• Communication externe et relations avec les médias • Communication interne • Réseaux sociaux	• Politique environnementale

Une Politique générale de lutte contre la corruption, les pots-de-vin et les conflits d'intérêts s'applique à l'ensemble du Groupe. Cette Politique est conforme à la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2003 et répond aux exigences de l'US Foreign Corrupt Practices Act, du UK Bribery Act 2010 et de l'Indian Prevention of Corruption Act :

- La corruption sous toutes ses formes est strictement interdite. Les collaborateurs ne doivent en aucun cas solliciter des cadeaux ou d'autres faveurs en échange de l'exercice de leurs fonctions. Seules quelques exceptions sont autorisées, comme l'acceptation d'objets de faible valeur (hors espèces ou équivalents) lorsqu'aucun appel d'offres n'est en cours.
- Les collaborateurs ne peuvent exercer aucune activité complémentaire rémunérée ou non rémunérée qui entrerait en concurrence avec les activités du Groupe Proximus.
- Dans l'exercice de leurs fonctions, les collaborateurs ne peuvent prendre aucune décision ou action concernant des dossiers qui les concernent personnellement ou impliquent des membres proches de leur famille.
- Les collaborateurs ne peuvent détenir aucun intérêt financier susceptible d'influencer leur jugement ou leurs responsabilités professionnelles au détriment du Groupe Proximus.
- Les collaborateurs ne doivent jamais utiliser les actifs du Groupe Proximus pour obtenir un avantage personnel direct ou indirect, pour eux-mêmes ou pour autrui.
- Le Conseil d'Administration est tenu au respect des règles relatives aux conflits d'intérêts entre l'entreprise et un administrateur. Lorsqu'un conflit d'intérêts survient, la réunion où il est signalé ainsi que le sujet en cause doivent être documentés dans le rapport annuel.

Proximus entretient des relations contractuelles et fournit des services de téléphonie, d'internet, digitaux et/ou ICT à de nombreuses entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration occupent des fonctions exécutives ou non exécutives. La Politique de Proximus relative aux transactions avec des parties liées garantit que ces transactions sont réalisées dans des conditions normales de marché. Toute contrepartie payée ou reçue par l'entreprise ou ses filiales dans ce cadre doit être au moins aussi favorable que les conditions accessibles à un tiers non lié dans des circonstances similaires.

La Politique de délégation de pouvoirs du CEO informe chaque collaborateur du Groupe Proximus des principes généraux qui régissent les délégations, sous-délégations et plafonds applicables, ainsi que des délégations spécifiques pour certains contrats et actes précis. Les exceptions pour les principales filiales y sont documentées.

En tant que société cotée, Proximus a rédigé un Dealing Code afin de sensibiliser aux comportements inadéquats potentiels des collaborateurs et aux sanctions liées au délit d'initié et à la manipulation de marché. Notre filiale Route Mobile, cotée à la Bourse indienne et soumise à la régulation du Securities and Exchange Board of India, dispose de ses propres Politiques.

La Politique de lutte contre la fraude détaille les mesures visant à combattre la fraude télécom, la fraude interne et d'autres actes criminels au sein du Groupe Proximus. Cette Politique s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.

La Politique relative aux droits de propriété intellectuelle permet aux collaborateurs de participer activement à la protection et à l'optimisation des droits intellectuels de Proximus ainsi qu'aux droits d'utilisation détenus par Proximus sur des éléments protégés par des droits de propriété intellectuelle de tiers.

La Politique d'achats définit des règles claires concernant l'intégrité et le traitement équitable des fournisseurs, la séparation des responsabilités, la signature des contrats, etc. Pour éviter les retards de paiement aux fournisseurs, y compris aux petites et moyennes entreprises (PME), la législation belge impose un délai de paiement maximum de 60 jours pour les nouveaux contrats ou les prolongations de contrat.

La Politique relative au droit de la concurrence et au principe des Chinese Walls vise à garantir la conformité aux lois sur la concurrence, tant aux niveaux belge et européen qu'à l'international, pour tous les collaborateurs disposant de pouvoirs décisionnels et entretenant des relations avec des concurrents, clients ou fournisseurs, ou en contact avec ces derniers. Le principe des Chinese Walls isole les activités et informations télécoms wholesale des unités retail.

Conformément à notre Politique relative aux droits de l'Homme, le Groupe Proximus respecte les droits de l'Homme reconnus à l'échelle internationale et promulgués dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. En décembre 2023, le Groupe a formalisé son engagement de longue date envers les Principes

directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme en rejoignant le [Pacte mondial des Nations Unies](#). Cette Politique décrit l'approche générale de Proximus en matière de respect des droits de l'Homme de notre personnel, des travailleurs de notre chaîne de valeur, des communautés potentiellement affectées et de tous nos consommateurs et utilisateurs finaux. Mise à jour et approuvée par le CEO et le Proximus Leadership Squad en mai 2025, la Politique relative aux droits de l'Homme s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus, à toute personne travaillant pour ou avec le Groupe Proximus et à toute personne agissant au nom du Groupe Proximus.

Pour plus d'informations, voir les sections "[Notre personnel](#)", "[Travailleurs de la chaîne de valeur](#)" et "[Consommateurs et utilisateurs finaux](#)".

Nous communiquons nos valeurs et les comportements attendus des collaborateurs externes et des partenaires commerciaux à travers notre Code de conduite du fournisseur. Ce code couvre le respect des lois en général ainsi que de notre Politique relative à la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et conflit d'intérêts, et comporte des dispositions contre les pratiques anticoncurrentielles. Il aborde également les droits de l'Homme, les pratiques équitables en matière de travail ainsi que des considérations environnementales. Ce code est aligné sur le Code de conduite de la Responsible Business Alliance (RBA), sur les directives de durabilité de la chaîne d'approvisionnement de la Joint Alliance for CSR (JAC) ainsi que sur les meilleures pratiques du secteur.

Comme précisé dans notre Politique de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation, le Groupe Proximus s'engage à respecter les réglementations des États-Unis, des Nations Unies, de l'Union européenne et du Royaume-Uni sur les sanctions et embargos. Nous respectons les règles spécifiques concernant la réexportation non autorisée de biens, services ou technologies vers des pays ou personnes soumis à des contrôles à l'exportation ou des sanctions économiques. En outre, nous nous abstenons de toute action qui pourrait aider les cibles de sanctions à contourner ou éviter l'application légale de ces sanctions et contrôles.

À la suite de la transposition en droit belge de la Directive européenne 2019/1937, le Group Compliance Office a mis à jour la procédure de lanceur d'alertes et harmonisé les méthodes de travail pour l'ensemble du Groupe Proximus.

Ressources et responsabilités

Comité d'audit et de supervision

Le Comité d'audit et de supervision reçoit chaque trimestre, de la part de Group Compliance Office, le nombre de cas de corruption et de pots-de-vin (potentiels) faisant l'objet d'une enquête. Ce rapport contient une description générale et anonymisée des cas ainsi que des actions correctives décidées (résiliation d'un contrat fournisseur, mesures disciplinaires allant jusqu'au licenciement, etc.). Le cas échéant, les enseignements tirés de ces incidents entraînent l'amélioration de nos Politiques dans le cadre d'un plan d'action établi par Group Compliance Office. Tout résultat négatif et toute mesure connexe identifiée dans le cadre de nos procédures de diligence raisonnable en lien avec nos relations commerciales avec des tiers sont également rapportés au Comité d'audit et de supervision.

Pour plus d'informations sur le Comité d'audit et de supervision, voir la [Déclaration de gouvernance d'entreprise](#).

Group Compliance

Le Group Compliance Office coordonne les activités de conformité au sein du Groupe Proximus en s'appuyant sur le Code de conduite, la Politique relative aux droits de l'Homme, la Politique relative à la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et conflit d'intérêts, le Dealing Code, la procédure de lanceur d'alertes et la Politique de conformité aux sanctions et contrôles à l'exportation. Concrètement, le Group Compliance Office demande une révision annuelle des Politiques du Groupe auprès des responsables respectifs. Il soutient également ces responsables dans la création, la révision et la mise en œuvre de leurs plans de contrôle de conformité respectifs. Toutes les Politiques sont contrôlées à l'échelle du Groupe. Les contrôles non conformes sont immédiatement traités, et des plans d'action sont définis et suivis par le Group Compliance Office. Le Group Compliance Office collabore avec :

- Group Legal, pour ce qui est du respect des droits de propriété intellectuelle et des lois sur la concurrence ;
- le Data Protection Office, dans le cadre de la conformité avec les réglementations relatives à la protection des données ;
- Group Human Resources, dans le cadre de la conformité avec les réglementations en matière d'emploi et les lois sociales.

Par ailleurs, l'équipe Regulatory gère la conformité liée aux activités télécoms domestiques, tandis que Group Finance est en charge de la conformité financière, y compris la conformité fiscale.

Pour plus d'informations, voir la [Déclaration de gouvernance d'entreprise](#).

Équipe Investigations

Pour plus d'informations, voir la sous-section consacrée aux [investigations](#).

Audit interne

Conformément aux normes internationales de l'Institute of Internal Auditors, le département d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système de contrôle interne. L'équipe fournit au Conseil d'Administration et aux cadres dirigeants une garantie objective ainsi que des conseils et des perspectives sur les pratiques de gouvernance et de contrôle interne.

Les missions d'audit basées sur les risques offrent une assurance indépendante concernant l'adéquation et l'efficacité des contrôles, la conformité avec les Politiques et le respect des lois et réglementations pertinentes. En collaboration avec la direction, l'équipe d'audit interne assure le suivi des points d'amélioration identifiés.

Le périmètre de l'équipe couvre l'ensemble des activités du Groupe Proximus et garantit le respect des législations et réglementations locales. L'équipe est en mesure d'identifier des indicateurs de fraude et de prodiguer des conseils en vue de limiter les vulnérabilités. La prévention des fraudes relève cependant de la direction, tandis que les enquêtes à mener sur des incidents individuels sont du ressort du département Investigations.

Le plan annuel d'audit interne ainsi qu'un résumé de toutes les missions d'audit sont présentés au Comité d'audit et de supervision. En 2020 et en 2025, le département d'audit interne de Proximus a fait l'objet d'une évaluation externe de la qualité et a été certifié globalement conforme aux normes internationales d'audit interne.

Audit externe

S'il relève une vulnérabilité ou identifie des opportunités d'amélioration des contrôles internes, l'audit externe soumet des recommandations à la direction ainsi qu'au Comité d'audit et de supervision. Ces recommandations, le plan d'action et son statut de mise en œuvre sont rapportés au moins une fois par an à ce dernier.

Enjeux éthiques liés à l'IA et à la prise de décision automatisée

L'adoption croissante de l'IA suscite des préoccupations légitimes chez nos parties prenantes. Son déploiement responsable fait pleinement partie de notre culture d'entreprise et de notre éthique des affaires. Bien avant l'essor à grande échelle des technologies d'IA dans les processus d'entreprise, Proximus avait déjà intégré des solutions d'analytique avancée et de machine learning dans ses activités quotidiennes. Depuis 2024, le segment domestique de Proximus a mis en place un programme doté d'un budget et d'une gouvernance centralisés, afin d'accélérer l'implémentation et l'adoption des technologies d'IA générative. L'objectif est d'améliorer la productivité et l'efficacité, tout en optimisant les dépenses. Des directives éthiques claires ont été définies pour la sélection des cas d'usage, avec pour ambition de garantir une IA fiable, transparente et sûre.

Le Règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) est entré progressivement en vigueur depuis février 2025. Ce Règlement vise à assurer une utilisation appropriée, éthique et équitable de l'IA, sans risque de préjudice pour les populations de l'Union européenne. Dans la mesure où Proximus déploie des systèmes d'IA en interne tout en développant ses propres solutions, le Groupe est soumis à certaines exigences aux termes de l'AI Act.

En 2025, un plan d'action détaillé, fondé sur la norme ISO 42001, a été élaboré afin de renforcer et d'harmoniser la gouvernance en matière d'IA au sein du Groupe Proximus et d'assurer la conformité.

Par ailleurs, une Politique de groupe relative à l'IA était en cours d'élaboration en 2025.

Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

Identification des risques

Nous nous référons à la procédure de gestion des risques telle que décrite dans les informations générales.

Notre Code de conduite ainsi que notre Politique relative à la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et conflit d'intérêt, interdisent explicitement ces pratiques. Nous gérons nos impacts, risques et opportunités liés à la conduite d'entreprise en formant nos collaborateurs – en particulier les fonctions clés exposées aux risques – et en mettant en place des mécanismes de plainte et d'enquête sur les éventuels cas signalés.

Formations en ligne obligatoires

En 2025, 87 % de nos collaborateurs considérés à risque⁵⁸ ont suivi la formation sur la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts (contre 74 % en 2024). Pour les collaborateurs du segment domestique, le taux de complétion est passé de 90 % en 2024 à 94 % en 2025. En 2026, la plupart de nos collaborateurs et sous-traitants suivront une formation sur le Code de conduite de Proximus, à l'instar de la formation organisée en 2024. En 2026, la plupart de nos collaborateurs et sous-traitants suivront une formation sur le Code de conduite de Proximus, à l'instar de la formation organisée en 2024.

Des ateliers interactifs supplémentaires ont été organisés pour les groupes de collaborateurs jugés à risque accru en matière de corruption et de pots-de-vin, à savoir l'équipe Procurement et l'équipe de vente du segment Enterprise.

Collaborateurs clés

Nous attachons une attention particulière au Dealing Code au niveau de la haute direction. Conformément à la législation belge, le Group Compliance Office tient à jour une liste des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, accompagnée d'une confirmation attestant qu'elles ont pris connaissance de la réglementation applicable, l'ont comprise et s'engagent à la respecter. Les listes d'initiés sont créées, mises à jour et clôturées par le Group Compliance Office.

L'équipe Compliance de notre filiale Route Mobile gère une liste de collaborateurs clés, identifiés comme "personnes désignées", conformément aux réglementations du Securities and Exchange Board of India.

Toute interaction avec des concurrents (au-delà des relations commerciales habituelles en tant que clients wholesale) est menée sous la supervision stricte de Group Legal. Des instructions sont fournies aux collaborateurs clés concernant les interactions appropriées avec des concurrents afin d'éviter toute perception de collusion.

Mécanismes de signalement

Proximus encourage une culture de communication ouverte, qui encourage les collaborateurs à s'exprimer et à signaler les risques et opportunités d'amélioration. De plus, notre Code de conduite et nos Politiques imposent clairement aux collaborateurs l'obligation de signaler les incidents et éventuelles infractions à leurs supérieurs hiérarchiques ou aux personnes de contact mentionnées dans ces Politiques.

La formation obligatoire sur la lutte contre la corruption, qui comprend un quiz, explique aux collaborateurs comment faire part de leurs préoccupations. Proximus s'appuie sur cette formation pour évaluer si ses collaborateurs connaissent et font confiance aux structures et procédures existantes pour signaler leurs préoccupations.

⁵⁸ Les collaborateurs à risque sont définis comme l'ensemble des membres du personnel de niveau 1 (cadres) ainsi que tous les collaborateurs des filiales. Les collaborateurs exerçant des activités de Business Process Outsourcing en Inde (représentant 5,9 % de nos collaborateurs) n'ont pas été considérés comme à risque, en raison de la nature spécifique de leurs fonctions externalisées, intégrées chez les clients et basées en Inde.

Si, pour une raison quelconque, un collaborateur estime qu'il n'est pas approprié de signaler un cas à son supérieur hiérarchique ou directement aux responsables des Politiques concernées, il peut se tourner vers les canaux de lanceur d'alertes. En effet, Proximus a mis en place des canaux de signalement internes fiables (en ligne, par téléphone ou par courrier), accessibles aux parties prenantes internes et externes, au niveau du Groupe et dans toutes les filiales où la législation concernant les lanceurs d'alertes s'applique. Depuis 2024, la gestion des signalements en ligne a été confiée à un grand cabinet comptable. Ce système permet aux collaborateurs ainsi qu'aux parties externes de signaler, de manière confidentielle et anonyme s'ils le souhaitent, toute violation du Code de conduite, des Politiques et procédures internes, ainsi que des lois et règlements ou tout manquement à l'intégrité. Les pouvoirs publics belges ont également établi un canal externe de lanceur d'alertes via le Centre Intégrité du Médiateur fédéral.

Le Groupe Proximus interdit et sanctionne toute forme de représailles à l'encontre des personnes qui signalent, de bonne foi, toute violation ou suspicion de violation. Même si la plainte n'est pas anonyme, l'identité du lanceur d'alerte est strictement confidentielle. Ces informations ne peuvent être divulguées sans son consentement explicite, sauf aux personnes autorisées à traiter ces signalements. Ce principe s'applique également à toute autre information permettant de déduire l'identité du lanceur d'alerte de manière directe ou indirecte. Les droits des lanceurs d'alertes en matière de protection des données sont décrits dans la procédure de lanceur d'alertes.

Les plaintes reçues via les canaux de signalement pour des cas de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel au travail sont transmises au conseiller en prévention.⁵⁹ En Belgique, les plaintes pour discrimination sont transmises à l'Unia (Centre interfédéral pour l'Égalité des chances) ou à l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes. Les responsables des alertes au sein de l'ensemble des filiales ont été formés dans le cadre de la mise en place de la procédure de lanceur d'alertes et des canaux de signalement. Cette formation leur permet de traiter les signalements de manière confidentielle et impartiale, dans le strict respect de la législation applicable et des Politiques internes.

Notre Supplier Support Portal peut être utilisé pour signaler tout problème de paiement ou de procédure. Pour plus d'informations sur la prévention, la détection et la gestion des incidents avec des fournisseurs, voir la section "[Travailleurs de la chaîne de valeur](#)".

Investigations

L'équipe d'investigation interne est responsable de tous les incidents relevant de la conduite d'entreprise et des cas signalés via les canaux de lanceurs d'alertes jugés recevables. Elle est placée sous la responsabilité du Group Cybersecurity Lead au sein de la division Corporate Affairs, ce qui garantit son indépendance vis-à-vis de la chaîne hiérarchique impliquée dans la prévention de la corruption et des pots-de-vin.

Cette équipe est chargée de traiter les cas susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'entreprise, tels que les fraudes en télécommunications, les vols, les violations du Code de conduite et des Politiques de l'entreprise, ainsi que les pratiques commerciales non autorisées. Tous les membres de l'équipe Investigations sont légalement tenus de signaler toute information relative à un crime ou une infraction pénale aux autorités compétentes. Les enquêteurs disposent d'une licence de détective privé délivrée par le SPF Intérieur.

Les cas peuvent être signalés par des parties internes ou externes. L'analyse débute quelques jours après la notification de l'incident. Les critères d'évaluation pour initier une enquête comportent des considérations juridiques et éthiques. L'équipe peut également demander conseil auprès des départements juridiques ou des ressources humaines du Groupe. Les enquêteurs examinent systématiquement les preuves à charge et à décharge.

Si de sérieuses présomptions surgissent quant à l'implication d'un collaborateur ou d'un sous-traitant de Proximus, la personne concernée est convoquée pour une audition menée par un enquêteur. Cet enquêteur, tenu à un strict devoir de confidentialité, rédige un rapport au terme de son enquête, lequel est transmis aux parties concernées (hiérarchie, ressources humaines, département juridique, etc.), suivant la décision de l'Investigations Lead. Tout acte criminel découvert doit être signalé par écrit aux autorités juridiques compétentes (Procureur du Roi pour les dossiers en Belgique).

⁵⁹ Law of August 4, 1996, on the well-being of workers in the performance of their profession.

Tous les mois, l'équipe Investigations transmet un rapport d'activité à la direction. Tous les trois mois, elle rapporte le nombre et les types de dossiers, ainsi que les mesures disciplinaires prises, au Comité d'audit et de supervision.

Pour les dossiers hors de Belgique, l'équipe mandate un partenaire adéquat. Le lancement d'une enquête repose sur des motifs juridiques ou éthiques, ou sur l'existence d'éléments matériels suffisants. Pour les cas de lanceurs d'alertes en dehors de la Belgique, le partenaire gérant la plateforme digitale de signalement peut fournir des ressources et une expertise pour les investigations.

À noter qu'une équipe spécialisée en cybersécurité gère les cas de cybercriminalité (voir la section "[Cybersécurité](#)"), que le Data Protection Office est responsable des cas de violation de données (voir la section "[Protection des données](#)") et que le département Group Protection and Prevention, au sein des ressources humaines, est chargé des cas liés à la santé, à la sécurité et au bien-être des travailleurs (voir la section "[Notre personnel](#)").

Les normes élevées de Proximus en matière de conduite d'entreprise, de gouvernance et de contrôles internes sont attestées par des certifications telles que ISO 27001, ISO 9001 et ISAE 3000, ainsi que par d'excellentes notations d'agences ESG. De manière plus générale, ces normes renforcent la réputation de l'entreprise, telle que mesurée par l'enquête externe Kantar. Ces résultats sont également liés aux plans d'intéressement à long terme de la direction, comme indiqué dans le rapport de rémunération.

Le Group Compliance Office a commencé à mettre en place des contrôles de conformité formels avec une supervision centrale pour l'ensemble des filiales. Il devrait clôturer le processus d'ici fin 2026.

Cas avérés de corruption ou versement de pots-de-vin

En 2025, l'équipe Investigations a traité 33 dossiers relatifs à des violations de politiques internes ou du Code de conduite, soit une baisse significative par rapport aux 69 dossiers examinés en 2024. Cette diminution s'explique par une différence dans la composition des dossiers entre 2024 et 2025. En 2024, plusieurs enquêtes concernaient de larges groupes de collaborateurs, chaque personne impliquée étant comptabilisée comme un dossier distinct. En 2025, seuls des dossiers individuels ont été traités. La baisse observée reflète donc une évolution de la nature des dossiers plutôt qu'un recul de l'activité d'investigation. L'activité de lanceur d'alertes est restée globalement stable, avec 14 signalements enregistrés en 2025, contre 13 en 2024.

(#)	2023	2024	2025
Dossiers examinés par le département Investigations pour violation des Politiques d'entreprise et du Code de conduite	51	69	33
Cas de lanceurs d'alertes	10	13	14

Périmètre : Groupe Proximus

Définitions et méthodes comptables

Les dossiers examinés par l'équipe Investigations pour violation des politiques d'entreprise et du Code de conduite font référence à tous les incidents impliquant des collaborateurs du Groupe Proximus ayant fait l'objet d'une enquête dans le but de confirmer ou d'infirmer leur implication. Les résultats des enquêtes sont transmis à HR, qui assure le suivi des incidents et prend les mesures disciplinaires appropriées. Les incidents et les dossiers ayant fait l'objet d'une enquête sont signalés chaque mois aux Group Corporate Affairs et Human Resources Leads.

Les "cas de lanceurs d'alertes" font référence à tous les cas non commerciaux reçus par le canal de signalement interne du Groupe Proximus. Cet indicateur a été consolidé au niveau du Groupe par l'Ethics and Compliance Office. Il a été calculé dans le cadre du processus de collecte de données de durabilité 2025.

Influence politique et activités de lobbying

Proximus plaide en faveur d'initiatives et de réglementations générant un impact sociétal positif et une croissance économique durable. Nous concentrons nos efforts sur la promotion de l'inclusion digitale pour réduire la fracture numérique, le renforcement de la sécurité digitale pour protéger les individus et les entreprises, et l'incitation à une utilisation responsable et bénéfique de la technologie.

Pour atteindre ces objectifs, nous menons des activités de lobbying ciblées auprès des décideurs politiques et des parties prenantes du secteur et contribuons activement aux discussions politiques qui façonnent le paysage digital. Nous adhérons aux normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans toutes ces interactions, car elles sont essentielles au développement et à la préservation de relations durables basées sur la confiance, l'intégrité et le respect mutuel.

Pour Proximus, l'influence politique et les activités de lobbying consistent à tenter d'influer sur la formulation ou la mise en œuvre de politiques, de législations ou de processus décisionnels à tous les niveaux, des régulateurs locaux aux institutions européennes.

Ressources et responsabilités

Le département Group Public Affairs (GPA) gère les questions politiques et défend les intérêts du Groupe Proximus dans les processus décisionnels. L'équipe GPA représente également Proximus au sein des principales organisations d'intérêts et instances de coordination (Union wallonne des Entreprises, Voka, BECI, Agoria, etc.). Elle couvre les activités domestiques du Groupe, y compris celles des filiales du segment domestique. Les membres de l'équipe sont enregistrés comme lobbyistes en Belgique et tiennent un registre de leurs contacts politiques, contrôlé par le Group Compliance Office. Pour nos activités internationales, les affaires publiques sont supervisées par le Proximus Global Chief Corporate Affairs Officer. Cette équipe collabore avec l'équipe GPA sur des dossiers critiques de relations publiques liés au réseau gigabit. Elle discute de ces dossiers avec les autorités régionales et communales ainsi qu'avec les secteurs de la construction et de la gestion immobilière (syndics). Proximus est inscrite au registre de transparence de l'Union européenne sous le numéro 537380918401-76, et ses lobbyistes sont enregistrés en Belgique.

L'équipe Regulatory gère nos relations avec le régulateur fédéral belge, l'IBPT (Institut belge des services postaux et des télécommunications), ainsi qu'avec des institutions connexes aux niveaux communautaire et européen. Elle représente également Proximus au sein de Connect Europe, l'association professionnelle européenne, où notre Regulatory Lead a été confirmé à la présidence du conseil d'administration pour l'année 2026.

Pour plus d'informations sur le rôle de Proximus au sein de la Belgian Cyber Security Coalition et d'autres associations actives dans le domaine de la cybersécurité, supervisé par le Security & Investigations Lead, voir la section "[Cybersécurité](#)". Pour plus d'informations sur le rôle de Proximus dans DigitAll et d'autres initiatives d'inclusion digitales, voir la section "[Inclusion digitale](#)". Par ailleurs, Proximus est membre de diverses associations impliquées dans la transition verte, sous la direction de son Sustainability Lead.

Proximus s'assure que ses structures de gouvernance sont exemptes de tout conflit d'intérêts. Conformément à l'article 22 de la loi du 21 mars 1991, les membres du Conseil d'Administration ne peuvent exercer de mandat politique (voir la [Charte du Conseil d'Administration sur proximus.com](#)). Aucun membre du Conseil d'Administration ou du Proximus Leadership Squad n'a occupé de fonctions comparables dans l'administration publique au cours des deux années précédant leur nomination.

Lobbying

Les principales thématiques abordées par Proximus dans le cadre de ses activités de lobbying sont les suivantes :

- création d'un cadre réglementaire aligné sur la Directive européenne sur la réduction des coûts du haut débit et le Règlement européen sur les infrastructures gigabit, afin de soutenir le déploiement d'un réseau gigabit à l'échelle nationale ;
- instauration d'une stratégie de cybersécurité coordonnée à tous les niveaux politiques, incluant un renforcement des investissements publics dans la sensibilisation, la recherche et la législation ;
- développement des compétences digitales et de l'éducation inclusive en matière de cybersécurité et d'IA ;

- stimulation de partenariats public-privé et de mécanismes de subvention visant à étendre les infrastructures digitales dans les zones insuffisamment desservies ;
- accélération de la transition énergétique et promotion d'initiatives d'économie circulaire grâce à l'innovation digitale ;
- mise en place de conditions de concurrence équitables entre les opérateurs télécoms, dans le respect des règles de concurrence ;
- instauration d'un cadre réglementaire harmonisé à l'échelle mondiale, conciliant protection et utilisation des données, afin de permettre une protection proactive contre la fraude, d'accélérer le partage d'informations et de soutenir à la fois l'innovation et la protection des utilisateurs ;
- Proximus plaide également en faveur de l'inclusion digitale à travers sa participation active à DigitAll, qui favorise la collaboration entre acteurs publics et privés afin de co-crée des solutions, sensibiliser et partager les bonnes pratiques entre secteurs.

Contributions politiques

L'entreprise ne verse aucune contribution politique, financière ou en nature, ni directement ni indirectement. En 2025, aucun don politique n'a été effectué et Proximus applique une politique stricte de non-affiliation à tout parti politique. Les collaborateurs ne sont pas autorisés à offrir des cadeaux ou des formes d'hospitalité à des responsables publics, sauf dans des conditions strictement encadrées et définies par la Politique relative à la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et conflit d'intérêts. Toute exception doit être approuvée par le Group Compliance Office et signalée chaque trimestre au Comité d'audit et de supervision.

Rapport de gestion

Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

207

L'action Proximus

233

Rapport de gestion des risques

240



Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

Remarques préalables

Adaptation du reporting

Principes comptables

Les méthodes et principes comptables du Groupe appliqués tout au long de l'année 2025 sont conformes à ceux utilisés dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024, à l'exception des nouvelles normes, interprétations et révisions imposées depuis le 1er janvier 2025. Celles-ci n'ont pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

Segmentation

Le reporting du segment domestique intègre un effet technique lié au transfert des clients Small Enterprise (SE) de Scarlet au sein de l'infrastructure informatique du Groupe Proximus, sans impact sur le chiffre d'affaires ni sur l'EBITDA consolidés du segment. Avant cette migration, les clients SE de Scarlet étaient inclus dans le reporting de la Residential Business Unit.

Cette migration entraîne les effets suivants :

1. Diminution du nombre total de numéros de client (base de calcul du nombre de clients X-Play)
Les clients Scarlet identifiés SE sont rattachés à l'Enterprise Business Unit (et non plus au reporting des clients résidentiels).
Les clients Scarlet qui disposaient auparavant de deux numéros de client distincts dans l'ancienne infrastructure informatique (par exemple, un numéro de client pour les services mobiles et un autre pour les services fixes ou un Pack) sont désormais identifiés comme un seul et même client. Ce changement se traduit par une consolidation des clients dans le reporting résidentiel, entraînant une augmentation du nombre de clients convergents et une diminution du nombre de clients Fixed-only et Mobile-only.
2. Le nombre d'abonnements (mobiles, internet, voix fixe) est resté inchangé au niveau domestique global, mais la migration des clients SE de Scarlet vers le segment Business a entraîné une réallocation de ces abonnements du segment résidentiel au segment Business.

Dans le présent rapport annuel, la base de référence de 2024, tant sur le plan opérationnel que financier, a été retraitée afin de refléter les changements décrits ci-dessus et de permettre une comparaison pertinente.

Simplification

À compter du 1er janvier 2025, le reporting de Proximus Global a été simplifié par l'intégration des "éliminations" au sein du groupe de produits Communications & Data, auquel elles se rapportent. Cette modification a entraîné une diminution de la ligne de chiffre d'affaires Communications & Data (aucune élimination significative n'affectant la marge directe). Elle n'a toutefois aucun impact sur le chiffre d'affaires total, la marge directe, l'EBITDA ou le cash-flow libre du segment Global.

Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après ajustements.

Proximus présente un aperçu transparent des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les ajustements, à savoir le chiffre d'affaires et les coûts inhabituels ou non directement liés aux activités de Proximus, et qui ont eu un impact significatif sur l'évolution

annuelle du chiffre d'affaires ou de l'EBITDA du Groupe Proximus. En outre, à la suite de l'application de la norme comptable IFRS 16, la définition de "sous-jacent" a été adaptée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing dans l'EBITDA. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacents" et permettent une comparaison adéquate par rapport à l'année précédente.

Vous trouverez les définitions à la fin de ce chapitre.

	Chiffre d'affaires		EBITDA	
(en millions EUR)	2024	2025	2024	2025
Rapporté	6.539	6.620	1.950	2.251
Ajustements	-110	-313	-100	-368
Sous-jacent	6.430	6.307	1.850	1.883
Ajustements	-110	-313	-100	-368
Charges d'amortissement de leasing			-96	-99
Charges d'intérêt de leasing			-10	-10
Transformation			20	23
Acquisitions, fusions et cessions*	-80	-298	3	-266
Litiges/réglementation	-30	-15	-17	-16

Remarque : le "chiffre d'affaires sous-jacent" correspond au "revenu total", hors ajustements.

*Pour 2025, principalement liés à des cessions d'actifs, à savoir Be-Mobile (~119 millions EUR), l'infrastructure de pylônes au Luxembourg (~88 millions EUR), les centres de données (~77 millions EUR) ainsi que des immeubles (~12 millions EUR). Pour 2024, lié à la réévaluation de la participation dans Fiberklaar pour un montant de -77 millions d'EUR, en grande partie compensé par un ajustement de 36 millions d'EUR relatif à la dépréciation des Tours Proximus.

Chiffres pro forma

À la suite de l'acquisition de Route Mobile et de la consolidation complète de ses résultats dans le Groupe Proximus à compter du 1er mai 2024, ce rapport annuel présente, en plus des résultats réels de 2024, des chiffres pro forma sur 12 mois pour 2024, afin de permettre une comparaison annuelle plus pertinente.

Compte de résultats du Groupe - pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2024*	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent	6.574	6.307	-4,1 %
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.478	-2.227	-10,1 %
Marge directe	4.096	4.081	-0,4 %
% de marge directe	62,3 %	64,7 %	2,4 p.p.
Charges totales avant amortissements	-2.227	-2.197	-1,3 %
Dépenses liées à la force de travail	-1.426	-1.397	-2,1 %
Dépenses non liées à la force de travail	-801	-801	0,0 %
EBITDA	1.869	1.883	0,8 %
% de marge d'EBITDA	28,4 %	29,9 %	1,4 p.p.
CAPEX (spectre et droits de diffusion du football inclus)	1.383	1.261	-8,8 %
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	1.356	1.249	-7,9 %

* L'année complète 2024 est présentée sur une base pro forma sur 12 mois, incluant Route Mobile entre janvier et avril 2024, afin d'offrir une base comparable.

Compte de résultats de Proximus Global - pro forma

(en millions EUR)	Année complète 2024*	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent de Proximus Global (1)	1.817	1.548	-14,8 %
Communications & Data et éliminations	1.219	1.054	-13,6 %
P2P Voice & Messaging	598	494	-17,3 %
Proximus Global - Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.316	-1.103	-16,2 %
Proximus Global - Marge directe	501	445	-11,1 %
Communications & Data et éliminations	383	343	-10,5 %
P2P Voice & Messaging	118	103	-13,0 %
<i>Proximus Global - % de marge directe</i>	<i>27,6 %</i>	<i>28,8 %</i>	<i>1,2 p.p.</i>
Proximus Global - Dépenses totales avant amortissements	-313	-275	-12,2 %
Dépenses liées à la force de travail	-197	-162	-17,5 %
Dépenses non liées à la force de travail	-116	-113	-3,2 %
Proximus Global - EBITDA	188	170	-9,3 %
<i>Proximus Global - % de marge d'EBITDA</i>	<i>10,3 %</i>	<i>11,0 %</i>	<i>0,7 p.p.</i>

(1) Renvoie aux revenus totaux.

* L'année complète 2024 est présentée sur une base pro forma sur 12 mois, incluant Route Mobile entre janvier et avril 2024, afin d'offrir une base comparable.

Compte de résultats de Proximus Domestique

(en millions EUR)	Année complète 2024	Année complète 2025	% de différence
Chiffre d'affaires sous-jacent	4.826	4.821	-0,1%
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.218	-1.170	-3,9%
Marge directe	3.608	3.651	1,2%
<i>% de marge directe</i>	<i>74,8%</i>	<i>75,7%</i>	<i>1,0 p.p.</i>
Charges totales avant amortissements	-1.926	-1.938	0,6%
Dépenses liées à la force de travail	-1.231	-1.238	0,5%
Dépenses non liées à la force de travail	-694	-700	0,8%
EBITDA	1.682	1.713	1,9%
<i>% de marge d'EBITDA</i>	<i>34,8%</i>	<i>35,5%</i>	<i>0,7 p.p.</i>
CAPEX (hors spectre et droits de diffusion du football)	1.303	1.202	-7,7%

Arrondi

En règle générale, tous les chiffres sont arrondis. Les différences sont calculées par rapport aux données sources avant l'arrondi. Il est par conséquent possible que certaines différences ne s'additionnent pas.

Chiffres clés – aperçu sur 10 ans (base IFRS)

Compte de résultats (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus totaux	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579	5.914	6.048	6.539	6.620
Revenus - ajustements	3	24	21	11	2	1	5	7	110	313
Chiffre d'affaires sous-jacent	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578	5.909	6.042	6.430	6.307
EBITDA rapporté (1)	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828	1.826	1.786	1.950	2.251
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	84	84	82	84	90	105	109
Autres EBITDA - ajustements	-63	-51	-70	-278	1	-26	-44	-62	-6	258
EBITDA sous-jacent (1)	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772	1.786	1.757	1.850	1.883
Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183	-1.179	-1.185	-1.259	-1.601
Bénéfice opérationnel (EBIT)	816	809	778	556	805	645	647	601	691	650
Revenus / (coûts) financiers nets	-101	-70	-56	-47	-48	-54	-49	-110	-159	-146
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-1	-2	-1	-1	-1	-10	-20	-30	-18	-17
Bénéfice avant impôts	715	738	721	508	756	581	578	461	513	487
Charges d'impôts	-167	-185	-191	-116	-174	-137	-128	-104	-57	-82
Intérêts minoritaires	25	30	22	19	18	1	0	0	-9	7
Bénéfice net (part du groupe)	523	522	508	373	564	443	450	357	447	398
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cash flow net d'exploitation	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621	1.717	1.620	1.602	1.615
Cash payé pour le CAPEX	-962	-989	-1.099	-1.091	-1.089	-1.137	-1.441	-1.453	-1.474	-1.316
Cash flow net des autres activités d'investissement	0	-189	-8	12	9	-168	-20	-57	-754	299
Paiements de loyer	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79	-89	-92	-101	-118
Cash flow libre (2)	559	292	451	498	352	237	167	18	-727	480
Flux de trésorerie disponible organique (3)	559	517	501	504	354	376	181	61	58	130
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-764	-256	-444	-515	-363	-299	-119	398	506	-400
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-205	36	7	-17	-13	-62	50	416	-219	68
Bilan (en millions EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total du bilan	8.117	8.527	8.671	8.978	8.779	9.233	10.541	11.153	13.327	12.967
Actifs non courants	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548	8.589	8.932	10.969	10.710
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	302	338	344	327	313	249	299	716	538	670
Capitaux propres	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978	3.307	3.300	4.310	4.505
Intérêts minoritaires	162	156	148	142	123	0	1	0	225	162
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	544	568	605	864	645	508	413	378	358	318
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013	-3.030	-3.429	-4.206	-3.932
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740	-2.758	-3.131	-3.912	-3.568
Action Proximus - chiffres clés	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (4)	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717	322.837.609
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (5)	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39	1,23
Dividende total par action (en EUR) (6)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60	0,60

Rapport de gestion

→ [Analyse des résultats financiers](#)

→ [L'action Proximus](#)

→ [Rapport de gestion des risques](#)

Données sur le personnel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	13 633	13 391	13 385	12 931	11 423	11 532	11 634	11 654	13 131	12 560
Nombre moyen d'employés sur la période	13 781	13 179	13 161	13 007	11 544	11 445	11 529	11 650	12 629	12 786
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	425 997	438 413	441 238	437 173	474 647	487 381	512 534	518 604	509 116	493 303
Revenus totaux par employé (en EUR)	426 201	440 240	442 870	438 005	474 783	487 451	512 936	519 163	517 794	517 747
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	130 315	138 325	141 681	143 801	159 057	154 814	154 912	150 844	146 507	147 303
EBITDA par employé (en EUR)	125 743	134 483	136 342	128 856	166 467	159 721	158 394	153 326	154 395	176 062
Ratios - en base rapportés	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rendement des Fonds Propres	18,6 %	18,3 %	16,9 %	13,1 %	19,4 %	14,9 %	13,6 %	10,8 %	10,4 %	8,8 %
Marge directe	61,8 %	62,7 %	63,5 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,8 %	66,4 %
Marge EBITDA	30 %	31 %	31 %	29 %	35 %	33 %	31 %	30 %	30 %	34 %
Ratios - en base sous-jacente	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rendement des Fonds Propres	19,4 %	19,2 %	18,4 %	19,9 %	19,5 %	15,5 %	14,6 %	11,8 %	10,0 %	3,0 %
Marge directe	61,8 %	62,5 %	63,4 %	64,6 %	65,3 %	64,2 %	63,0 %	63,7 %	63,2 %	64,7 %
Marge EBITDA	31 %	32 %	32 %	33 %	34 %	32 %	30 %	29 %	29 %	30 %
CAPEX	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX total	949	1 092	1 019	1 035	1 237	1 246	1 923	1 328	1 383	1 261
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	949	1 002	1 019	1 027	1 000	1 203	1 305	1 325	1 355	1 249

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization (bénéfices opérationnels avant amortissements)

(2) Cash-flow avant activités de financement, mais après les paiements de loyers

(3) Cash-flow libre moins les sorties de fonds liées aux transactions de fusion et d'acquisition, les coûts de transaction connexes et les produits de la vente d'actifs dans le cadre de la gestion active du portefeuille d'actifs de l'entreprise

(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)

2018 : IFRS 15. À partir de 2019 : IFRS 15 et 16

- Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe Proximus de 6.307 millions EUR en 2025 (-4,1 % par rapport à 2024 pro forma) et EBITDA de 1.883 millions EUR (+0,8 % par rapport à 2024 pro forma)
- Solide performance commerciale continue pour le segment domestique sur un marché fortement concurrentiel
- Chiffre d'affaires domestique pour les services en hausse de 0,4 % et EBITDA domestique en progression de 1,9 % en glissement annuel
- Marge directe de Proximus Global de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en base pro forma, et EBITDA de 170 millions EUR, en baisse de 9,3 %, sous l'impact d'un net ralentissement du marché des SMS CPaaS, d'effets de change défavorables et de défis liés à l'intégration opérationnelle
- Dépenses d'investissement du Groupe (hors spectre et droits de diffusion du football) de 1.249 millions EUR, en baisse de 7,9 % en glissement annuel
- Cash-flow libre total de 480 millions EUR ; cash-flow libre organique de 130 millions EUR

Groupe Proximus

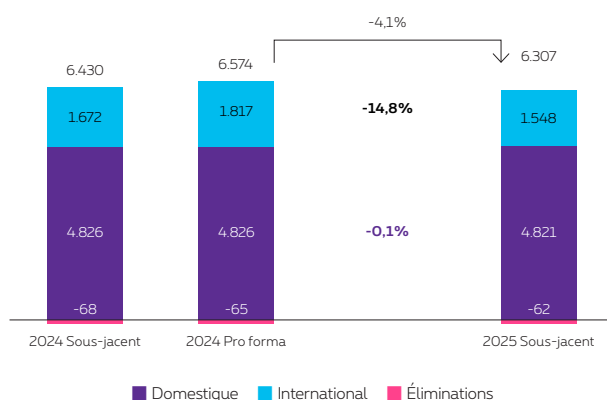
Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2025 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 6.307 millions EUR, en baisse de 4,1 % (267 millions EUR).

Le chiffre d'affaires sous-jacent domestique est resté globalement stable en glissement annuel, à 4.821 millions EUR. Le chiffre d'affaires pour les services est en progression, principalement sous l'effet de la hausse du chiffre d'affaires convergent dans le segment résidentiel, en augmentation de 4,8 % par rapport à l'année précédente. À l'inverse, le chiffre d'affaires pour les terminaux et le matériel IT est en recul de 3,4 %, avec un impact limité sur les marges.

Sur une base pro forma, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 14,8 % (-11,9 % à taux de change constant) pour atteindre 1.548 millions EUR. Ce recul s'explique principalement par le déclin des services voix traditionnels, l'accélération, à l'échelle du secteur, du basculement des SMS CPaaS vers des solutions OTT ainsi que par des défis d'intégration retardant la concrétisation des synergies de chiffre d'affaires. Parallèlement, de nouveaux segments tels que l'omnicanal, la mobilité et l'IdO ont poursuivi leur expansion et généré des marges plus élevées.

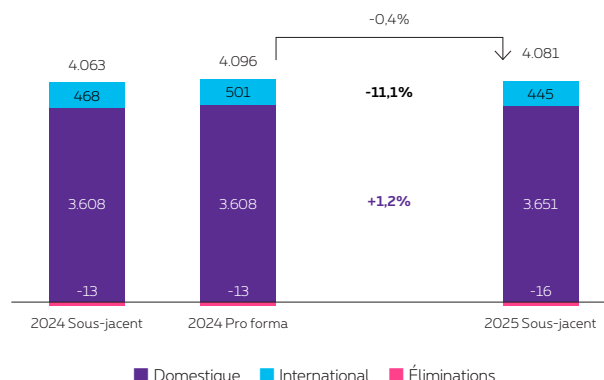
Chiffre d'affaires du Groupe par segment (en millions EUR)



Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2025, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 4.081 millions EUR, en léger recul de 0,4 % (15 millions EUR) en glissement annuel par rapport à 2024 pro forma. Le segment domestique a enregistré une hausse de 1,2 % (44 millions EUR) de sa marge directe en glissement annuel. Proximus Global a enregistré une marge directe de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en glissement annuel par rapport à 2024 pro forma. Sur une base sous-jacente, cette baisse s'élève à 4,8 % (-8,5 % à taux de change constant).

Marge directe (en millions EUR)



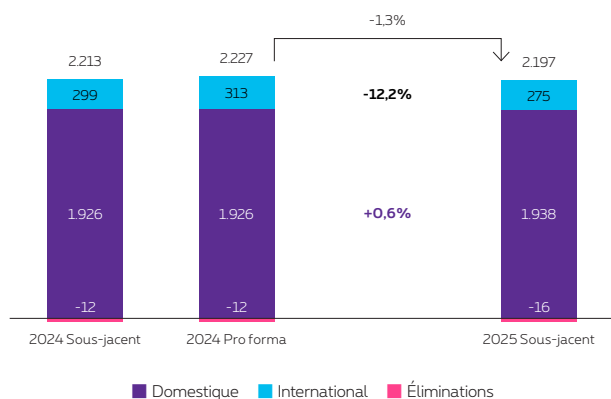
Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont diminué de 1,3 % en glissement annuel sur une base pro forma, à 2.197 millions EUR. Par rapport aux chiffres sous-jacents de 2024, ces dépenses ont baissé de 0,7 %.

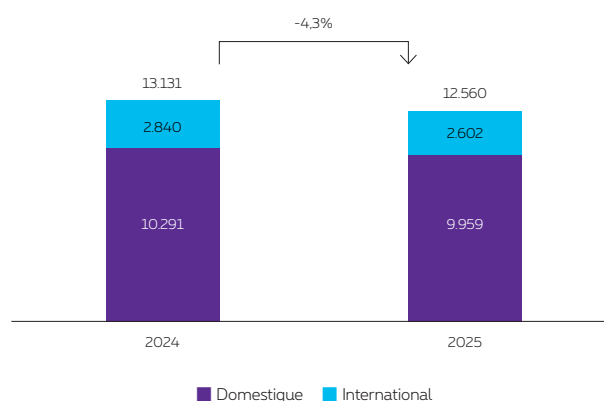
En 2025, les dépenses d'exploitation domestiques se sont élevées à 1.938 millions EUR, en hausse de 0,6 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par l'impact de l'inflation sur les coûts, notamment les ajustements salariaux intervenus au 1er juin 2024 et au 1er mars 2025, ainsi qu'à d'autres effets liés à l'inflation. Par ailleurs, les solides performances commerciales ont entraîné une hausse des coûts liés aux clients. Les coûts de transformation sont également en hausse, sous l'effet notamment d'une augmentation des refacturations liées aux pylônes mobiles dans le cadre de la coentreprise avec Orange Belgium (Mwingz), ainsi que de dépenses supplémentaires liées à des projets de transformation IT. L'entreprise est toutefois parvenue à compenser une grande partie de ces augmentations grâce à ses efforts continus d'optimisation des coûts et d'amélioration de l'efficacité. Cette dynamique se reflète également dans la baisse des effectifs domestiques, qui s'établissent à 9.959 équivalents temps plein (ETP) à la fin de 2025, soit une diminution de 333 ETP.

Les dépenses d'exploitation de Proximus Global ont diminué de 12,2 % en glissement annuel sur une base pro forma, pour s'établir à 275 millions EUR (-8,1 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette baisse des dépenses d'exploitation s'explique principalement par des synergies de coûts liées à une réduction des effectifs, qui ont largement compensé les indexations salariales. Fin 2025, Proximus Global (qui inclut Route Mobile depuis mai 2024) employait 2.602 ETP, soit une réduction de 238 ETP par rapport à l'année précédente.

Dépenses d'exploitation (en millions EUR)



Évolution des effectifs (en ETP)



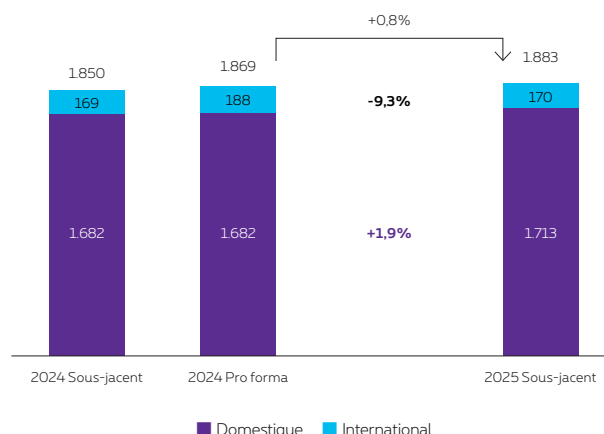
EBITDA sous-jacent

En 2025, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.883 millions EUR, en hausse de 0,8 % (14 millions EUR) sur une base pro forma par rapport à l'année précédente (+1,8 % sur la base des chiffres sous-jacents). Cette croissance s'explique entièrement par la contribution du segment domestique.

En 2025, les activités domestiques de Proximus ont généré un EBITDA de 1.713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel. Cette progression s'explique par la croissance de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des dépenses d'exploitation.

En 2025, Proximus Global a enregistré un EBITDA de 170 millions EUR, en recul de 9,3 % en glissement annuel sur une base pro forma (+0,9 % sur la base des chiffres sous-jacents).

EBITDA du Groupe par segment (en millions EUR)



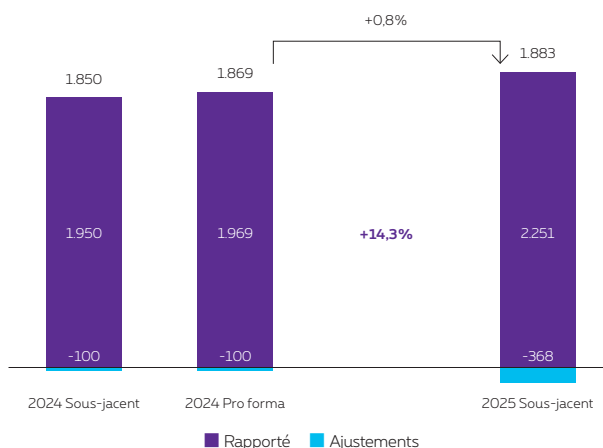
EBITDA rapporté

Abstraction faite du leasing opérationnel et d'autres ajustements inclus, le Groupe Proximus a enregistré en 2025 un EBITDA de 2.251 millions EUR, contre 1.969 millions EUR en 2024 sur une base pro forma, soit une augmentation de 15,4 % en glissement annuel. Sur la base des chiffres sous-jacents, l'EBITDA est passé de 1.850 millions EUR à 1.883 millions EUR, soit une progression de 1,8 %.

En 2025, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 368 millions EUR en éléments occasionnels, contre 100 millions EUR en 2024.

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2025 ont augmenté de 3 millions EUR en glissement annuel, à 109 millions EUR. (Depuis 2019, année d'entrée en vigueur de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté). Cette hausse a été compensée en partie par des ajustements d'EBITDA pour des coûts de transformation de l'ordre de 23 millions EUR et des ajustements liés aux fusions et acquisitions de l'ordre de 266 millions EUR.

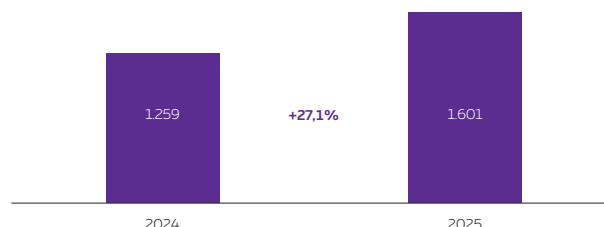
EBITDA rapporté et sous-jacent (en millions EUR)



Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill

En 2025, les charges d'amortissement et de dépréciation du goodwill du Groupe se sont élevées à 1.601 millions EUR (amortissements locatifs inclus). L'augmentation de 342 millions EUR par rapport aux 1.259 millions EUR de 2024 s'explique principalement par la dépréciation du goodwill de Global (+275 millions EUR), tandis que les charges d'amortissement ont progressé suite aux acquisitions (Route Mobile et Fiberklaar) et à l'expansion de la couverture fibre.

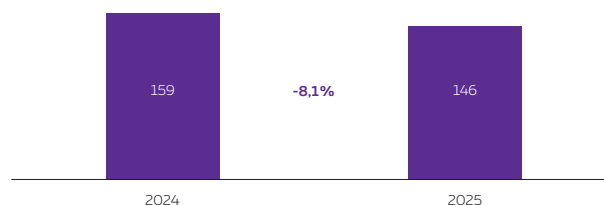
Dépréciation, amortissement et dépréciation du goodwill (en millions EUR)



Coûts financiers nets

Pour l'ensemble de l'année 2025, les coûts financiers nets se sont élevés à 146 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses, soit 13 millions EUR de moins que l'année précédente. Cette diminution est principalement due à un taux d'intérêt plus favorable sur le spectre et au refinancement de Fiberklaar aux conditions du Groupe Proximus lors de sa consolidation.

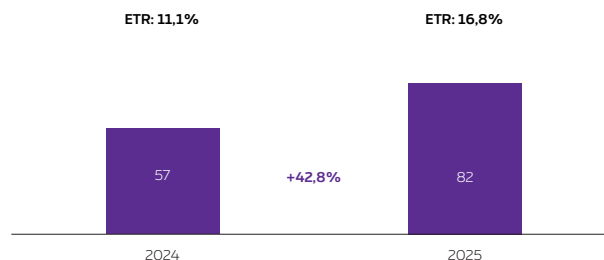
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêts de leasing (en millions EUR)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour 2025 s'est élevée à 82 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 16,8 %, nettement inférieur au taux d'imposition légal belge de 25 %. Le taux d'imposition réel a surtout été positivement influencé par des plus-values exonérées sur actions ainsi que par une déduction des revenus de l'innovation.

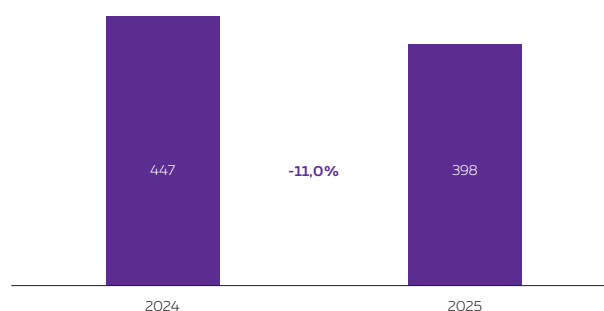
Charge d'impôts (en millions EUR)



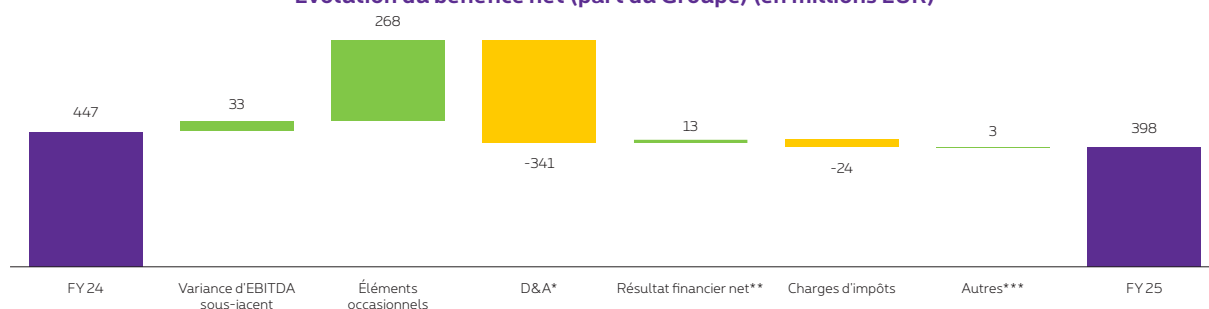
Bénéfice net

Le bénéfice net de Proximus (part du Groupe) a diminué de 11,0 % sur un an pour s'établir à 398 millions EUR, en raison d'une dépréciation du goodwill de Global (-275 millions EUR), de la hausse des amortissements et de l'impôt sur les bénéfices, partiellement compensée par une augmentation de 33 millions EUR de l'EBITDA sous-jacent du Groupe et par la baisse des charges financières. Parmi les éléments exceptionnels ayant un impact sur l'EBITDA du Groupe publié figurent trois cessions majeures réalisées en 2025 (vente de datacenters, de tours de téléphonie mobile au Luxembourg et de Be-Mobile) pour un montant net de +282 millions EUR.

Bénéfice net (part du Groupe) (en millions EUR)



Évolution du bénéfice net (part du Groupe) (en millions EUR)



(*) y compris les amortissements de leasing

(**) y compris les intérêts de leasing

(***) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

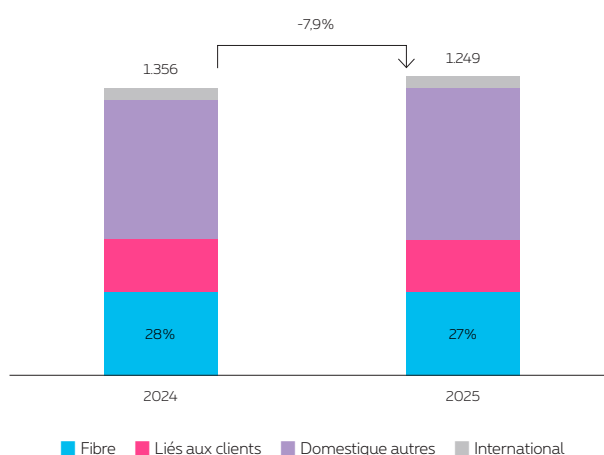
CAPEX

Le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2025 s'est élevé à 1.261 millions EUR, spectre et droits de diffusion du football inclus, en recul de 7,0 % par rapport à 2024 pro forma (1.356 millions EUR). Abstraction faite de ces éléments, le CAPEX comptabilisé s'est élevé à 1.249 millions EUR, comparé à 1.356 millions EUR en 2024, soit une baisse de 107 millions EUR en glissement annuel. Ce recul s'explique principalement par une diminution du CAPEX consacré au déploiement de la fibre, une baisse des investissements en contenus et une réduction des dépenses d'investissement liées aux clients sous l'effet du fléchissement de la demande de modems et de Wi-Fi Boosters en raison de taux de reconditionnement plus élevés, du recours accru des clients à l'auto-installation ainsi que de l'amélioration des processus opérationnels. Par ailleurs, le déploiement du réseau fibre dans les zones densément peuplées a dépassé sa phase de pic. Plusieurs initiatives majeures dans le domaine IT ont également été clôturées avec succès au cours de cet exercice.

Les investissements dans la fibre ont représenté 27 % des dépenses totales d'investissement, une proportion légèrement inférieure à 2024 (28 %). Fin 2025, Proximus déployait activement la fibre dans 175 villes et communes de Belgique. En glissement annuel, la couverture fibre a augmenté de 17 %. Fin 2025, 2.604.000 foyers et entreprises étaient raccordés à la fibre.

La consolidation du réseau mobile (RAN - Radio Access Network), pilotée par la coentreprise Mwingz, ainsi que le déploiement de la 5G approchent de leur terme, avec un CAPEX évoluant au rythme de l'intégration des sites mobiles.

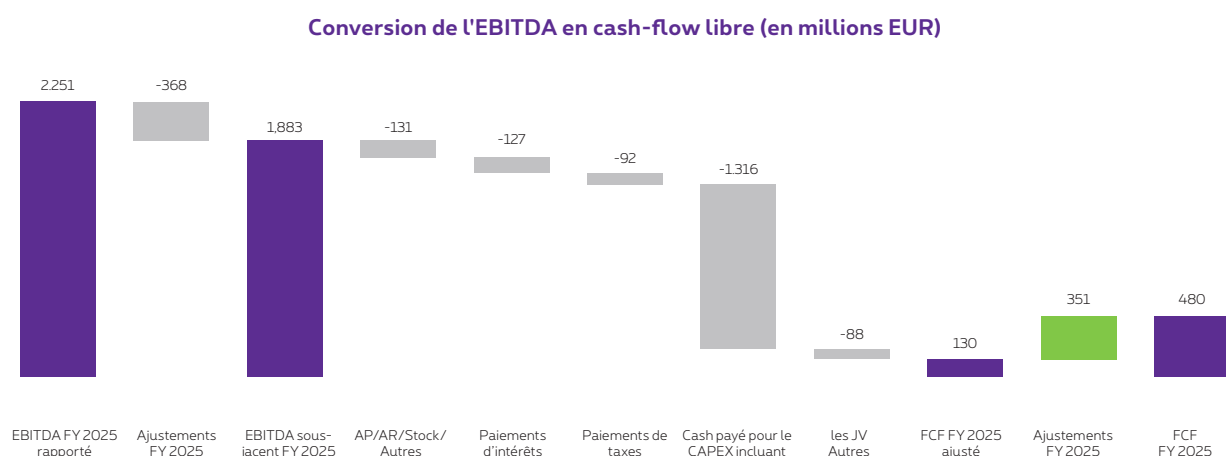
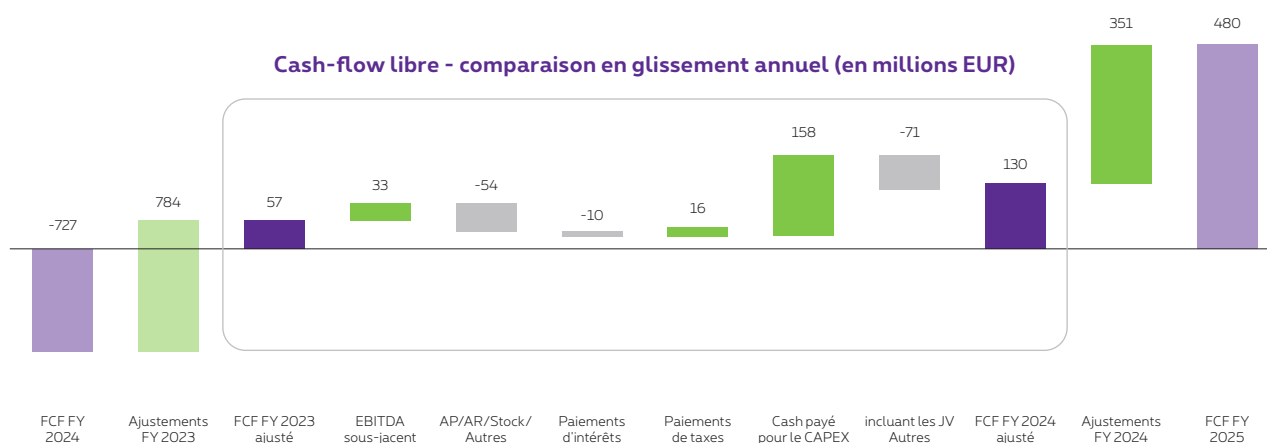
CAPEX comptabilisé (en millions EUR)
sur une base forma
(hors spectre et droits de diffusion du football)



Cash-flow libre

En 2025, le cash-flow libre rapporté s'est élevé à 480 millions EUR. Ce montant inclut les acquisitions, les coûts liés aux transactions de fusion et acquisition ainsi que le produit des cessions d'actifs, pour un total de 351 millions EUR. Abstraction faite de ces éléments, le cash-flow libre organique s'est élevé à 130 millions EUR, en hausse de 72 millions EUR en glissement annuel par rapport au résultat de 2024. Les coûts liés aux fusions et acquisitions concernent l'acquisition de Fiberklaar, pour laquelle un paiement final de 60 millions EUR a été effectué fin 2025, en complément des 186 millions EUR versés en 2024. Cette évolution favorable en glissement annuel s'explique par une diminution des dépenses liées au CAPEX (158 millions EUR), la hausse de l'EBITDA sous-jacent (33 millions EUR) et la baisse des impôts sur le revenu (16 millions EUR). Ces effets positifs ont toutefois été partiellement neutralisés par une hausse des charges d'intérêts (-10 millions EUR), une diminution des besoins en fonds de roulement (-54 millions EUR) et une augmentation des autres activités d'investissement (-71 millions EUR).

130 millions EUR cash-flow libre organique



Position financière nette

Fin décembre 2025, le niveau de dette nette ajustée de Proximus s'élevait à -3.568 millions EUR (y compris les réévaluations à la juste valeur).

Évolution de la position financière nette ajustée (hors obligations locatives) (en millions EUR)



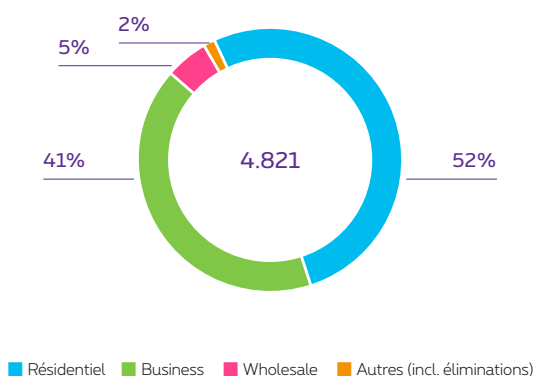
- Chiffre d'affaires domestique de 4.821 millions EUR en 2025, globalement stable par rapport à 2024, avec une progression de 0,4 % du chiffre d'affaires pour les services en glissement annuel
- Forte croissance opérationnelle pour Proximus grâce à son portefeuille de marques complémentaires et à son leadership en matière de réseaux
- Chiffre d'affaires du segment résidentiel de 2.518 millions EUR en 2025, en progression de 1,0 % en glissement annuel
- Chiffre d'affaires du segment Business de 1.963 millions EUR en 2025, en baisse de 1,9 % par rapport à 2024, incluant l'impact d'une cession
- Chiffres d'affaires Wholesale de 244 millions EUR en 2025, en recul de 4,2 % en glissement annuel, sous l'effet de l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion (sans impact significatif sur la marge), avec une hausse de 5,7 % du chiffre d'affaires pour les services
- EBITDA domestique de 1.713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel

Segment domestique

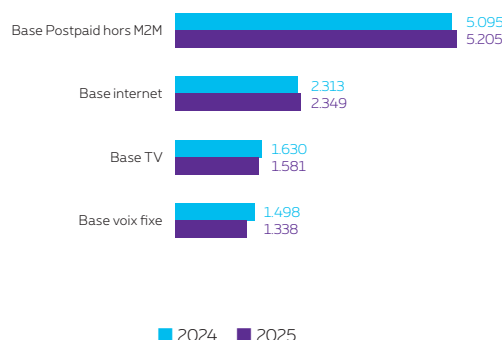
Pour ses activités domestiques, Proximus a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires globalement stable par rapport à 2024, à 4.821 millions EUR. Le chiffre d'affaires domestique pour les services a augmenté de 15 millions EUR en glissement annuel, le chiffre d'affaires réalisé sur les terminaux et le matériel IT diminuant pour sa part de 21 millions EUR. La contribution du segment résidentiel au chiffre d'affaires domestique total s'élève à environ 52 %, contre 41 % pour le segment Enterprise et 5 % pour le segment Wholesale.

Avec l'extension du réseau fibre de Proximus et un déploiement en cours dans 175 villes et communes, la fibre est devenue un argument de vente clé, tant sur le marché résidentiel que business. En 2025, la base fibre activée a augmenté de 167.000 clients, portant la base fibre totale à 731.000 clients à la fin de l'année, grâce aux nouvelles activations et aux migrations du cuivre vers la fibre. Proximus a conservé son leadership en matière de réseaux, enregistrant une croissance de ses bases Mobile Postpaid et internet fixe de respectivement 110.000 et 35.000 clients. Parallèlement, l'érosion des bases TV et voix fixe s'est poursuivie, reflétant la tendance générale observée sur ces marchés.

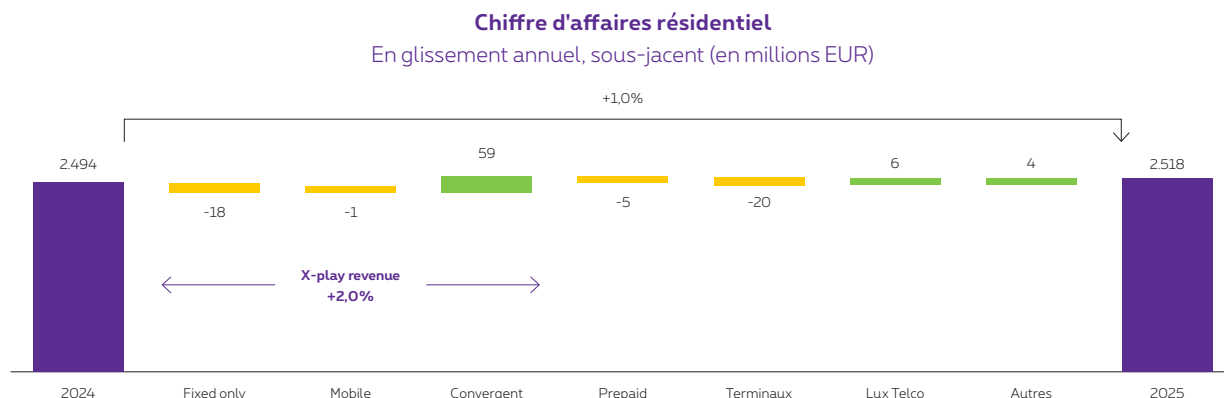
Chiffre d'affaires domestique par segment de clients
(en millions EUR)



Base clients domestique



Chiffre d'affaires du segment résidentiel

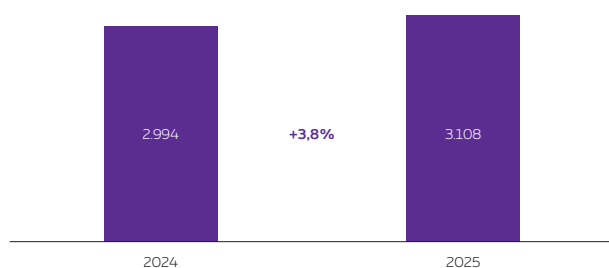


*Other: Other revenue + other operating income

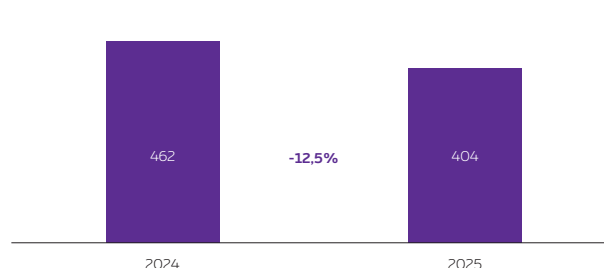
En 2025, le segment résidentiel de Proximus a généré un chiffre d'affaires total de 2.518-millions-EUR, soit 1,0 % de plus (25-millions-EUR) qu'en 2024. Ce total comprend le chiffre d'affaires pour les services aux clients (en hausse de 2,0 %), les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires. En 2025, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 286 millions EUR, soit 6,5 % (20 millions EUR) de moins qu'en 2024. Le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a baissé de 5 millions EUR pour s'établir à 24 millions EUR. Quant au chiffre d'affaires de Proximus au Luxembourg, il a progressé de 4,3 % à 139 millions EUR (+6 millions EUR). Le segment résidentiel de Proximus a enregistré un montant de 63 millions EUR pour son poste "Autres chiffres d'affaires et autres produits d'exploitation", en progression de 4 millions EUR en glissement annuel.

Proximus a clôturé l'exercice 2025 sur d'excellents résultats opérationnels. Grâce à ses trois marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings, le segment résidentiel a enregistré en 2025 une solide croissance de ses bases internet et Mobile Postpaid, malgré un environnement concurrentiel intense. À l'inverse, et dans la continuité de la tendance observée, la voix fixe a poursuivi son érosion. Outre la croissance de la base clients pour les produits clés, le chiffre d'affaires résidentiel a également été soutenu par des ajustements des prix liés à l'inflation sur de nombreux services de Proximus, afin de compenser la pression inflationniste sur les coûts de l'entreprise.

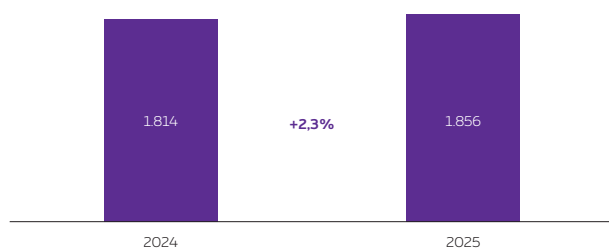
Cartes Postpaid ('000)



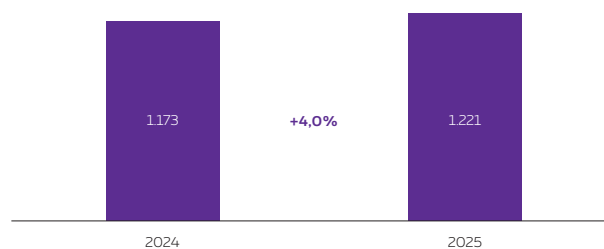
Cartes Prepaid ('000)



Lignes internet ('000)



Convergence ('000)



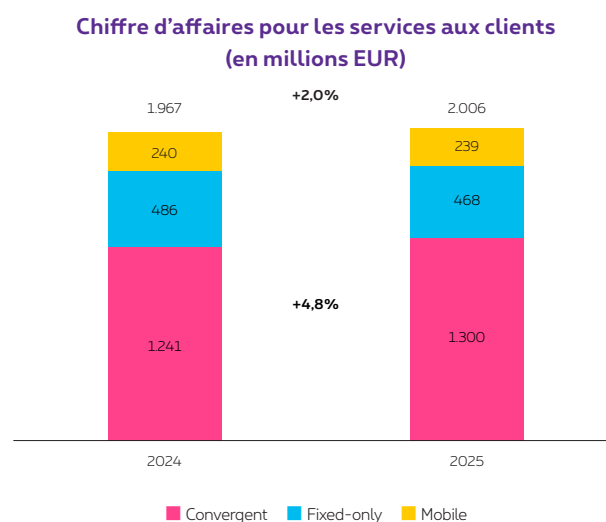
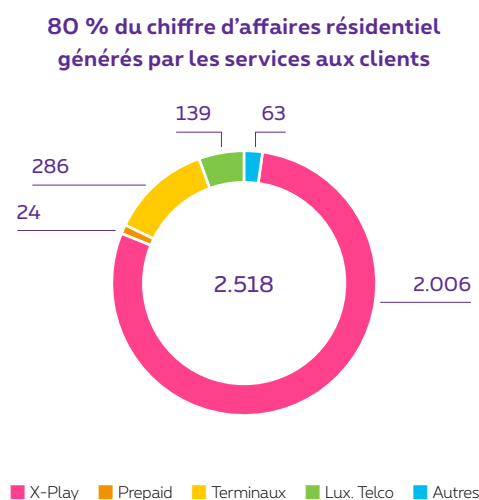
L'année 2025 a été un franc succès pour le Mobile Postpaid, avec une augmentation du nombre de cartes Mobile Postpaid résidentielles de 114.000 unités, malgré un environnement concurrentiel intense. Cette croissance a été soutenue par les offres complémentaires des marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Fin décembre 2025, la base Mobile Postpaid du segment résidentiel de Proximus s'élevait à 3.108.000 cartes, soit 3,8 % de plus qu'à la fin de l'année 2024.

La base Mobile Prepaid a poursuivi quant à elle sa tendance inhérente à la baisse, sous l'effet des offres Mobile Postpaid attrayantes. Fin 2025, elle totalisait 404.000 cartes, soit 58.000 cartes Prepaid de moins qu'en 2024.

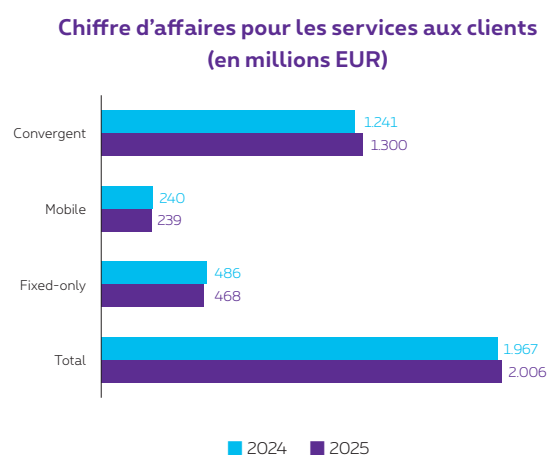
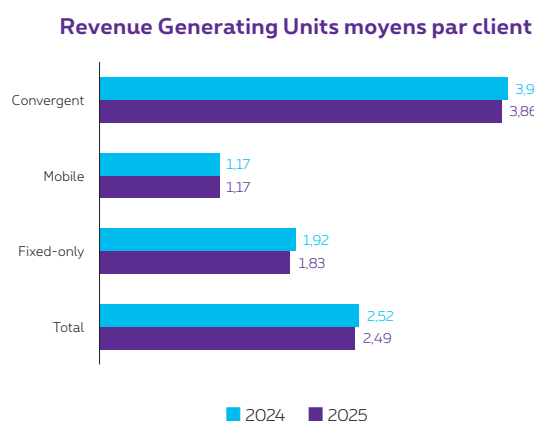
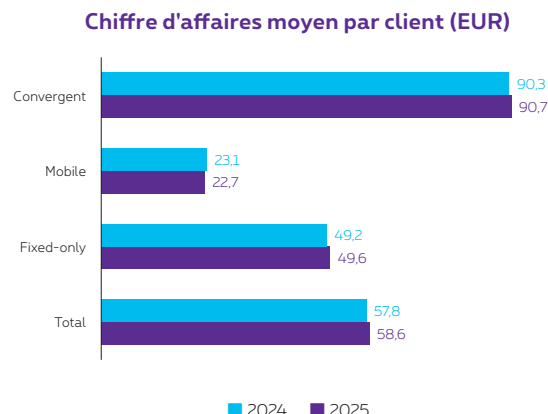
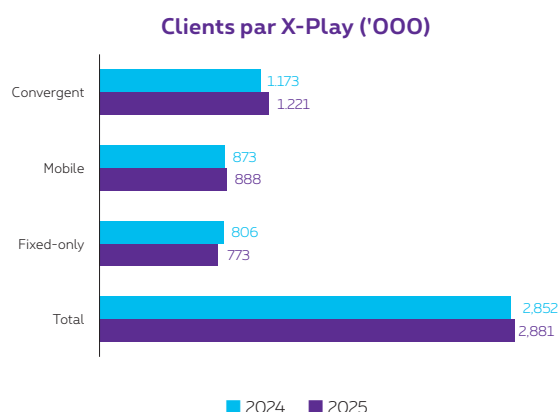
Soutenue par l'extension de la couverture fibre de Proximus, la croissance de la base internet du segment résidentiel s'est poursuivie sous les trois marques (+42.000 clients au total). Fin 2025, la base internet totale du segment résidentiel s'élevait à 1.856.000 lignes (+2,3 % en glissement annuel), englobant à la fois les clients raccordés au réseau cuivre et un nombre croissant de clients activés sur la technologie fibre.

En 2025, le chiffre d'affaires pour les services aux clients représentait 80 % (2.006 millions EUR) du chiffre d'affaires résidentiel total de Proximus, soit une progression de 2,0 % (40 millions EUR) par rapport à 2024. L'ARPC global s'est élevé à 58,6 EUR, soit une hausse de 1,3 % en glissement annuel, grâce à un ajustement des prix lié à l'inflation entré en vigueur le 1er janvier 2025.

Le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a enregistré une croissance remarquable de 4,8 % en glissement annuel, pour atteindre 1.300 millions EUR. En 2025, Proximus a fait croître sa base convergente de 4,0 % par rapport à 2024, pour atteindre 1.221.000 clients.



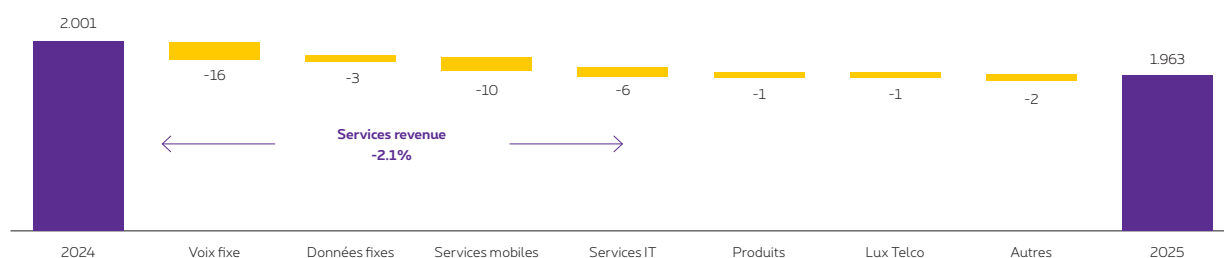
Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients uniquement abonnés à des services fixes a diminué de 32.000 pour s'établir à 773.000 clients à la fin de l'année 2025. En 2025, ces clients ont généré un ARPC de 49,6 EUR, en hausse de 0,8 % en glissement annuel. Au cours de la même période, le nombre de clients résidentiels possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid a augmenté de 1,7 % pour atteindre 888.000 abonnés répartis entre les marques Proximus, Scarlet et Mobile Vikings. Ces clients exclusivement mobiles ont généré un ARPC de 22,7 EUR, en baisse de 1,5 % par rapport à l'année précédente.



Chiffre d'affaires du segment Business

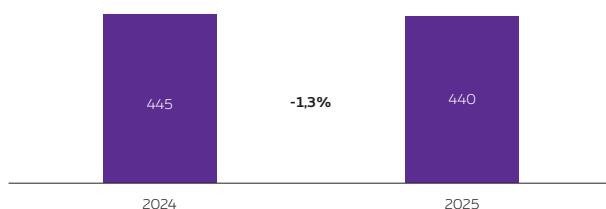
En 2025, le segment Business de Proximus a généré un chiffre d'affaires de 1.963 millions EUR, en recul de 1,9 % par rapport à 2024. Cette diminution s'explique par une baisse de 2,1 % du chiffre d'affaires pour les services et de 0,4 % pour les produits. En ce qui concerne les services, le recul du chiffre d'affaires est principalement dû à une diminution du chiffre d'affaires pour la voix fixe et les services mobiles de respectivement 6,7 % (16 millions EUR) et 2,2 % (10 millions EUR) en glissement annuel. Du côté des services mobiles, la baisse du chiffre d'affaires s'explique principalement par la stratégie de Proximus, axée sur une tarification fondée sur la valeur sur un marché plus concurrentiel. La diminution de 1,3 % du chiffre d'affaires pour les services IT en glissement annuel est principalement due à la vente de Be-Mobile en octobre 2025.

Ventilation du chiffre d'affaires Business (sous-jacent, en millions EUR)



En 2025, le segment Business de Proximus a enregistré un **chiffre d'affaires pour ses services IT** de 440 millions EUR, en baisse de 1,3 % (6 millions EUR) en glissement annuel. Cette diminution provient essentiellement de la vente de la participation majoritaire de 92,3 % de Proximus dans Be-Mobile, clôturée le 2 octobre 2025. Abstraction faite de cet impact, le chiffre d'affaires de Proximus pour les services IT est resté globalement stable par rapport à l'année précédente. Ils ont été affectés par la vente de l'activité de datacenters de Proximus et par une diminution des services ponctuels, effets compensés par la hausse du chiffre d'affaires pour les services IT gérés et récurrents.

Chiffre d'affaires pour les services IT (en millions EUR)

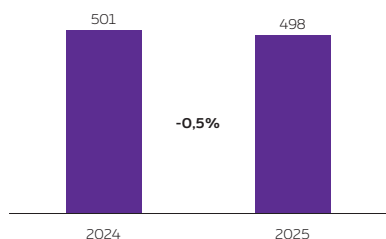


En 2025, le chiffre d'affaires pour les **services de données fixes** a légèrement régressé de 0,5 % par rapport à l'année précédente, à 498 millions EUR. Dans le mix du chiffre d'affaires, les services internet sont en progression sous l'impulsion de l'ARPU haut débit, passé à 50,3 EUR en 2025 (+4,8 % par rapport à l'année précédente). Cette hausse de l'ARPU s'explique par l'indexation des prix, un meilleur échelonnement des prix et la part croissante de la fibre dans le parc internet total.

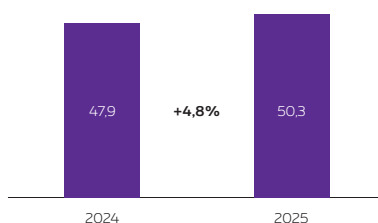
Malgré un marché internet Business à la fois concurrentiel et en stagnation, Proximus est parvenue à limiter les pertes : fin 2025, elle comptabilisait au total 445.000 lignes, soit une baisse de 1,9 % par rapport à 2024.

À l'inverse, le chiffre d'affaires lié à la connectivité de données a baissé en glissement annuel, l'érosion des services traditionnels n'ayant pas été entièrement compensée par la croissance des nouveaux services de connectivité de données.

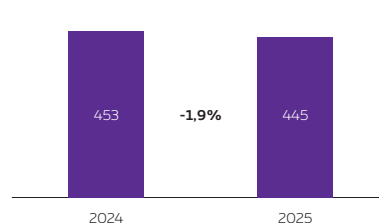
Chiffre d'affaires pour les données fixes (en millions EUR)



ARPU internet fixe (EUR)



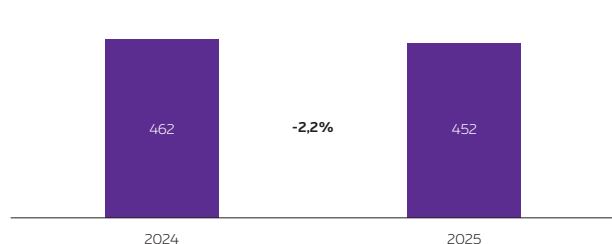
Base internet fixe ('000)



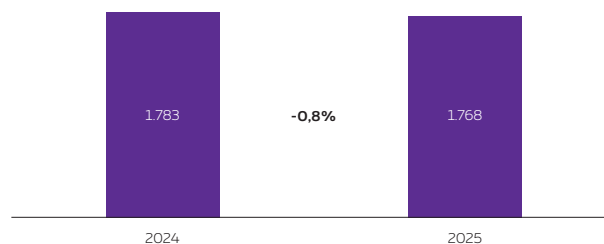
En 2025, le **chiffre d'affaires du segment Business pour les services mobiles** s'est élevé à 452 millions EUR, en recul de 2,2 % en glissement annuel. Proximus a conservé une solide base de clients mobiles comptabilisant 1.768.000 cartes, avec une réduction de 15.000 cartes Postpaid sur les douze derniers mois (-0,8 %). Cette baisse s'explique principalement par l'approche de Proximus, fondée sur une tarification axée sur la valeur sur un marché plus concurrentiel. L'ARPU mobile a diminué de 2,0 % à 18,6 EUR par rapport à 2024, essentiellement sous l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires hors forfait et de la concurrence intense sur le marché des entreprises.

Le segment Business a fait croître son parc M2M, clôturant l'année 2025 sur 4.379.000 cartes M2M, soit une progression de 1,2 % sur un an.

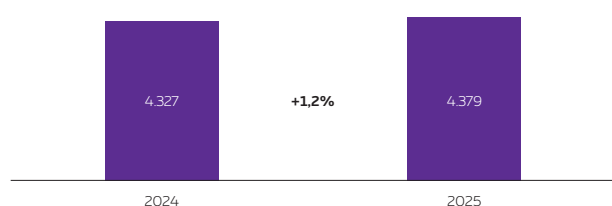
Chiffre d'affaires services mobiles (en millions EUR)



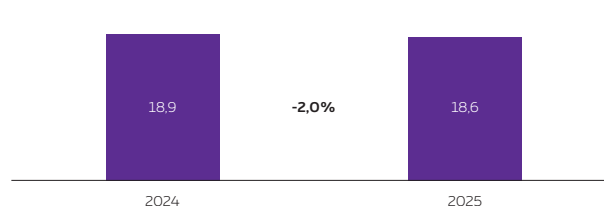
Cartes Mobile Postpaid ('000)



Cartes Machine-to-Machine ('000)

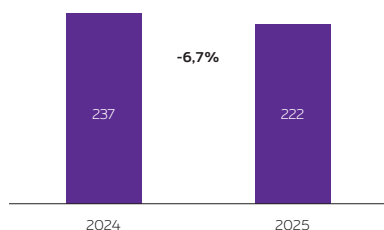


ARPU Mobile Postpaid (EUR)

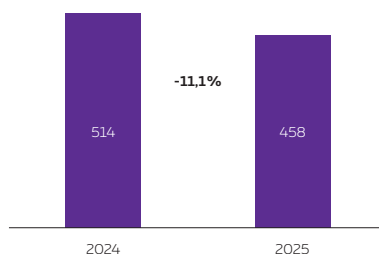


Le **chiffre d'affaires pour la voix fixe** a poursuivi son recul structurel, s'établissant à 222 millions EUR en 2025, en baisse de 6,7 % par rapport à l'année précédente. Cette diminution est principalement due à l'érosion continue du parc voix fixe : fin 2025, il se chiffrait au total à 458.000 lignes, en baisse de 11,1 %. Cette baisse a été partiellement compensée par une gestion efficace de la valeur. L'ARPU voix fixe a ainsi progressé de 2,7 % à 28,8 EUR, grâce à des ajustements de prix liés à l'inflation.

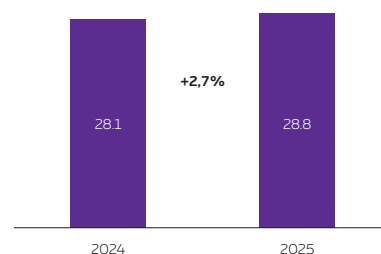
Chiffre d'affaires voix fixe (en millions EUR)



Parc voix fixe ('000)

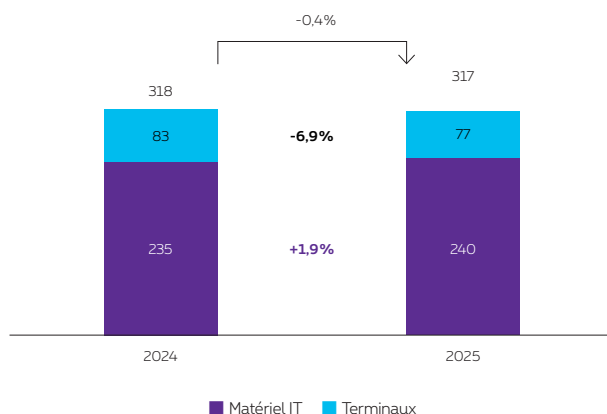


ARPU voix fixe (EUR)



En 2025, le chiffre d'affaires généré par les **produits** a baissé de 0,4 % en glissement annuel (-1 million EUR par rapport à 2024). Ce recul est entièrement imputable à la diminution de 6,9 % du chiffre d'affaires pour les terminaux en glissement annuel, partiellement compensée seulement par une augmentation de 1,9 % du chiffre d'affaires pour le matériel IT en glissement annuel.

Chiffre d'affaires pour les produits IT (en millions EUR)

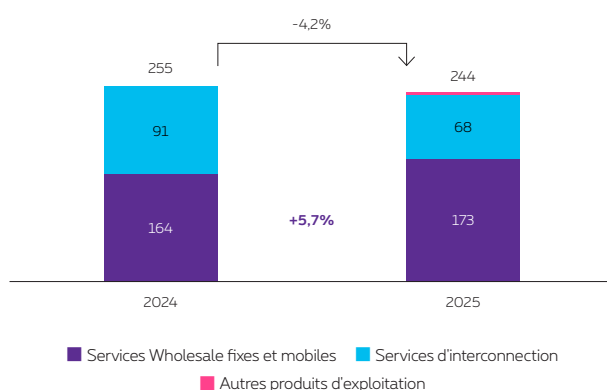


Chiffre d'affaires Wholesale

Les activités Wholesale de Proximus ont dégagé un chiffre d'affaires de 244 millions EUR en 2025. C'est 4,2 % de moins (-11 millions EUR) qu'en 2024. Cette baisse a pour origine une diminution du chiffre d'affaires pour les services d'interconnexion de l'ordre de 22 millions EUR (sans impact significatif sur la marge), sous l'effet de l'érosion continue des services de messagerie traditionnels.

À l'inverse, le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a augmenté de 5,7 % en glissement annuel, pour s'établir à 173 millions EUR. Cette croissance s'explique principalement par la hausse des contributions provenant des partenariats MVNO et des coentreprises chargées du déploiement de la fibre.

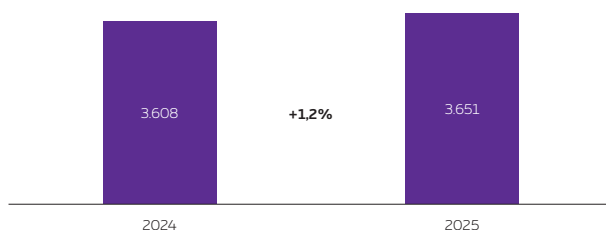
Chiffre d'affaires (en millions EUR)



Marge directe domestique

Sur le marché domestique, Proximus a enregistré en 2025 une marge directe de 3.651 millions EUR, en hausse de 1,2 % (44 millions EUR) par rapport à l'année précédente, une progression supérieure à celle du chiffre d'affaires domestique. Cette performance s'explique principalement par une croissance soutenue de la base clients sur des services clés, tels que l'internet et le mobile, combinée à des ajustements tarifaires liés à l'inflation et à un mix produits favorable.

Marge directe domestique (sous-jacente, en millions EUR)



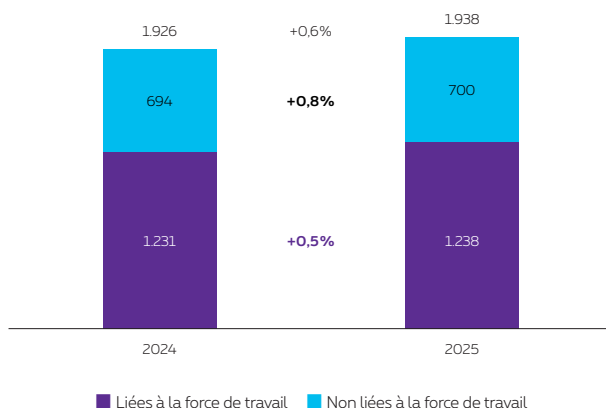
OPEX domestique

En 2025, les dépenses d'exploitation domestiques ont augmenté de 0,6 % en glissement annuel pour atteindre 1.938 millions EUR, principalement en raison de l'inflation, de la croissance de la base clients (en particulier pour la fibre) et de la hausse des coûts de transformation. Cette augmentation a été partiellement compensée par le programme de réduction des coûts en cours dans l'entreprise.

Les dépenses liées à la force de travail pour le segment domestique se sont élevées à 1.238 millions EUR, en hausse de 0,5 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement due à l'indexation automatique des salaires à l'inflation, partiellement compensée par une baisse des effectifs. Fin 2025, les effectifs de Proximus dans le segment domestique s'élevaient à 9.959 équivalents temps plein (ETP), soit 333 ETP de moins par rapport aux 10.291 ETP recensés fin 2024. Cette diminution résulte essentiellement de départs naturels et départs à la retraite, plus nombreux que les nouveaux recrutements.

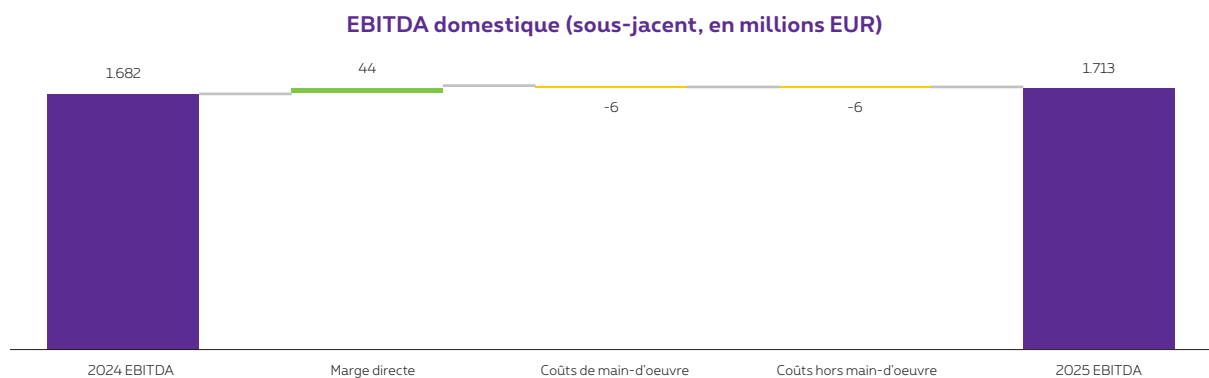
En 2025, les dépenses domestiques non liées à la force de travail ont augmenté de 0,8 % en glissement annuel pour s'établir à 700 millions EUR. Cette hausse s'explique principalement par les effets généraux de l'inflation sur les coûts (maintenance, locations...). De plus, la forte croissance de la base clients de Proximus a entraîné une hausse des coûts liés aux clients en glissement annuel.

Dépenses d'exploitation domestiques
(sous-jacentes, en millions EUR)



EBITDA domestique

En 2025, le segment domestique de Proximus a enregistré un EBITDA de 1 713 millions EUR, en hausse de 1,9 % en glissement annuel. Cette croissance est principalement due à l'augmentation de la marge directe, qui a largement compensé la hausse des coûts. La marge d'EBITDA domestique exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 35,5 %, contre 34,8 % en 2024.



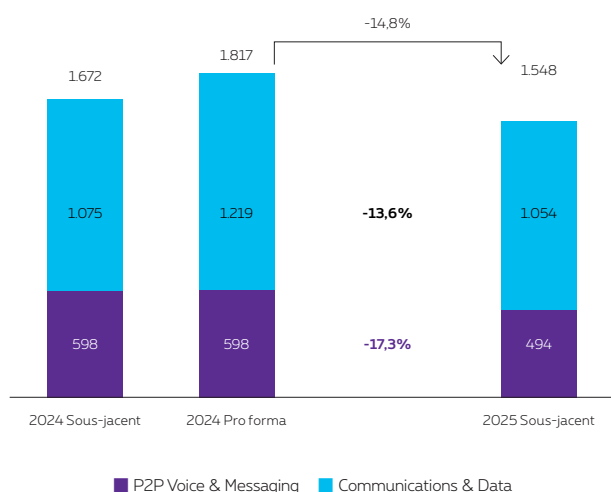
Proximus Global

Proximus Global a été confrontée à la contraction du marché P2P, à des pressions persistantes sur le marché des SMS CPaaS, à des effets de change défavorables ainsi qu'à des défis liés à l'intégration. Ces impacts ont toutefois été quelque peu compensés par les synergies réalisées en matière d'OPEX.

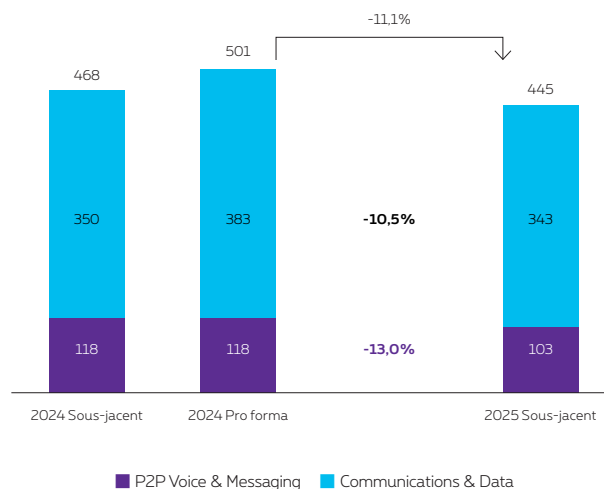
En 2025, Proximus Global a enregistré un **chiffre d'affaires** de 1.548 millions EUR, en baisse de 7,4 % en glissement annuel (-14,8 % en glissement annuel sur une base pro forma). À taux de change constant, le chiffre d'affaires de Proximus Global a diminué de 11,9 % sur une base pro forma. Cette évolution s'explique par la baisse observée à la fois dans les activités P2P Voice & Messaging et Communications & Data. Sur un marché structurellement en déclin, le chiffre d'affaires pour les services P2P Voice & Messaging s'est contracté de 17,3 % par rapport à 2024.

Les activités Communications & Data traduisent quant à elles l'accélération du déclin structurel du marché des SMS CPaaS, en particulier dans le domaine des solutions à mots de passe à usage unique et du trafic international, malgré une certaine croissance des activités CPaaS sur le marché domestique indien. Le recul des volumes SMS s'est accentué sous l'effet combiné du basculement vers d'autres canaux alternatifs (WhatsApp, RCS, e-mail, etc.) et de la désintermédiation opérée par certains gros clients. Ces effets n'ont pas pu être compensés par la croissance d'autres solutions omnicanal. Par ailleurs, des défis liés à l'intégration ont retardé la concrétisation des synergies et impacté la stratégie de mise sur le marché. Pour les mêmes raisons, Proximus Global a enregistré une **marge directe** de 445 millions EUR, en recul de 11,1 % en glissement annuel sur une base pro forma. À taux de change constant, la baisse s'élève à 8,5 % en glissement annuel.

Chiffre d'affaires de Proximus Global par groupe de produits (en millions EUR)



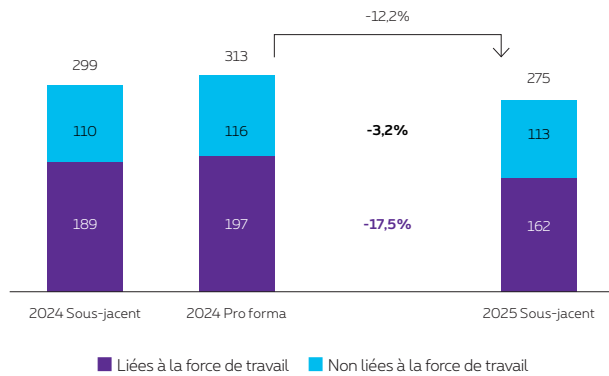
Marge directe de Proximus Global (en millions EUR)



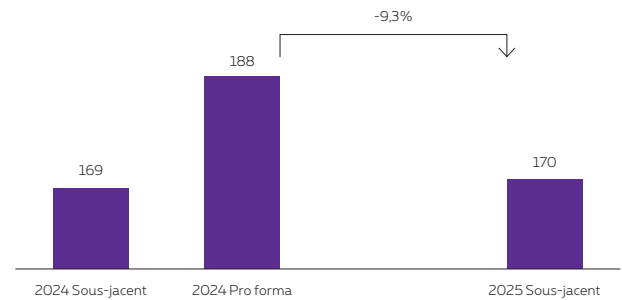
En 2025, l'**OPEX** de Proximus Global a diminué de 12,2 % en glissement annuel (en pro forma) pour s'établir à 275 millions EUR. L'OPEX lié à la force de travail a chuté de 17,5 % (34 millions EUR) pour atteindre 162 millions EUR, principalement grâce aux synergies de coûts qui ont largement compensé les indexations salariales.

Dans ce contexte, Proximus Global a enregistré un **EBITDA** de 170 millions EUR en 2025, en baisse de 9,3 % en glissement annuel sur une base pro forma (+0,9 % par rapport aux chiffres sous-jacents de 2024).

Dépenses d'exploitation de Proximus Global
(en millions EUR)



EBITDA de Proximus Global (en millions EUR)



Définitions

A2P : désigne les messages "Application-to-Person".

Position financière nette ajustée : 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".

ARPC : chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client.

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.

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).

Communications & Data : l'un des deux principaux groupes de produits du segment Global, avec le groupe P2P Voice & Messaging. Communications & Data regroupe les produits suivants : CPaaS, Digital Identity, Mobility, Cloud communications et Internet of Things (IoT).

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.

CPaaS : le modèle Communications Platform as a Service est une solution de communication basée sur le cloud, qui permet aux organisations d'ajouter des canaux de communication en temps réel (voix, vidéos et messages) à des applications professionnelles à l'aide d'API (Application Programming Interfaces - interfaces de programmation d'applications).

Digital Identity : regroupe les produits DI Phone ID et Score.

Marge directe : correspond au résultat des coûts liés aux ventes déduit du chiffre d'affaires, exprimé en valeur absolue ou en % du chiffre d'affaires.

Segment domestique : défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion du segment Global et des éliminations.

EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization (bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements). L'EBITDA correspond au chiffre d'affaires moins les coûts liés aux ventes et moins les dépenses liées à la force de travail ainsi que sur les autres dépenses.

Ajustements (chiffre d'affaires/EBITDA) :

- 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 et le prix d'achat différé lors de fusions et acquisitions.
- Contentieux/réglementation : impact financier de dossiers de contentieux, amendes et pénalités importants¹, et impact financier d'amendements législatifs (impact non récurrent par rapport aux années précédentes).

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 le haut débit, la connectivité de données (y compris les solutions Explore et SD-WAN) et la TV.

Parc voix fixe : lignes RTPC, 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 les activités de financement et après prise en compte des paiements de leasing.

Global : segment défini comme regroupant les filiales internationales du Groupe Proximus, BICS, Telesign et Route Mobile (à partir de décembre 2024).

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.

Télécom - Luxembourg : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux, etc.

ARPU mobile (Business) : l'ARPU mensuel correspond au total du chiffre d'affaires généré par les services mobiles (hors M2M et services de réseau), divisé par le nombre moyen de cartes actives pour cette période, divisé par le nombre de mois contenus dans cette même période.

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.

Cash-flow libre organique : cash-flow libre moins les sorties de fonds liées aux transactions de fusion et d'acquisition, les coûts de transaction connexes et les produits de la vente d'actifs dans le cadre de la gestion active du portefeuille d'actifs de l'entreprise.

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.

P2P Voice & Messaging : l'un des deux principaux groupes de produits du segment Global, avec le groupe Communications & Data. P2P Voice & Messaging regroupe les produits Voice, Capacity, Other Legacy et P2P MMS messaging.

Play : correspond à un abonnement voix fixe, internet fixe, TV digitale ou Mobile Postpaid (cartes mobiles payantes). Un client 4-Play est abonné à ces quatre services.

Chiffre d'affaires rapporté : correspond au revenu total.

Résidentiel : segment ciblant le marché résidentiel, y compris la Customer Operations Unit.

Revenue Generating Unit (RGU) : par exemple, un client possédant l'internet fixe et 2 cartes Mobile Postpaid est considéré comme un client 2 Play avec 3 RGU.

Terminaux : correspondent aux appareils voix fixe, données et mobiles, ainsi qu'aux 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 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).

L'action Proximus

Cotation de l'action

Marché boursier	Premier marché d'Euronext Brussels
Symbole	PROX
Code ISIN	BE0003810273
Code Bloomberg	PROX BB
Code Nasdaq	PROX-EB
Code Reuters	PROX.BR

Performance de l'action Proximus en 2025

En 2025, l'action Proximus a signé un net rebond, clôturant l'exercice à 7,075 EUR, en hausse d'environ 40,8 % par rapport à fin 2024. Cette performance s'est révélée largement supérieure à celle de l'indice STOXX Europe 600 Telecom, de l'indice STOXX Europe élargi et de l'indice local BEL-20.

Jusqu'à la mi-mars, le titre a évolué sur une trajectoire haussière, surperformant le marché. Cette dynamique a été soutenue par un impact du quatrième entrant inférieur aux anticipations ainsi que par d'excellentes performances commerciales dans le segment domestique. Entre la mi-mars et la mi-mai, en amont de la publication des résultats du premier trimestre 2025, le cours a marqué une phase de consolidation et s'est globalement stabilisé autour du seuil de 7 EUR.

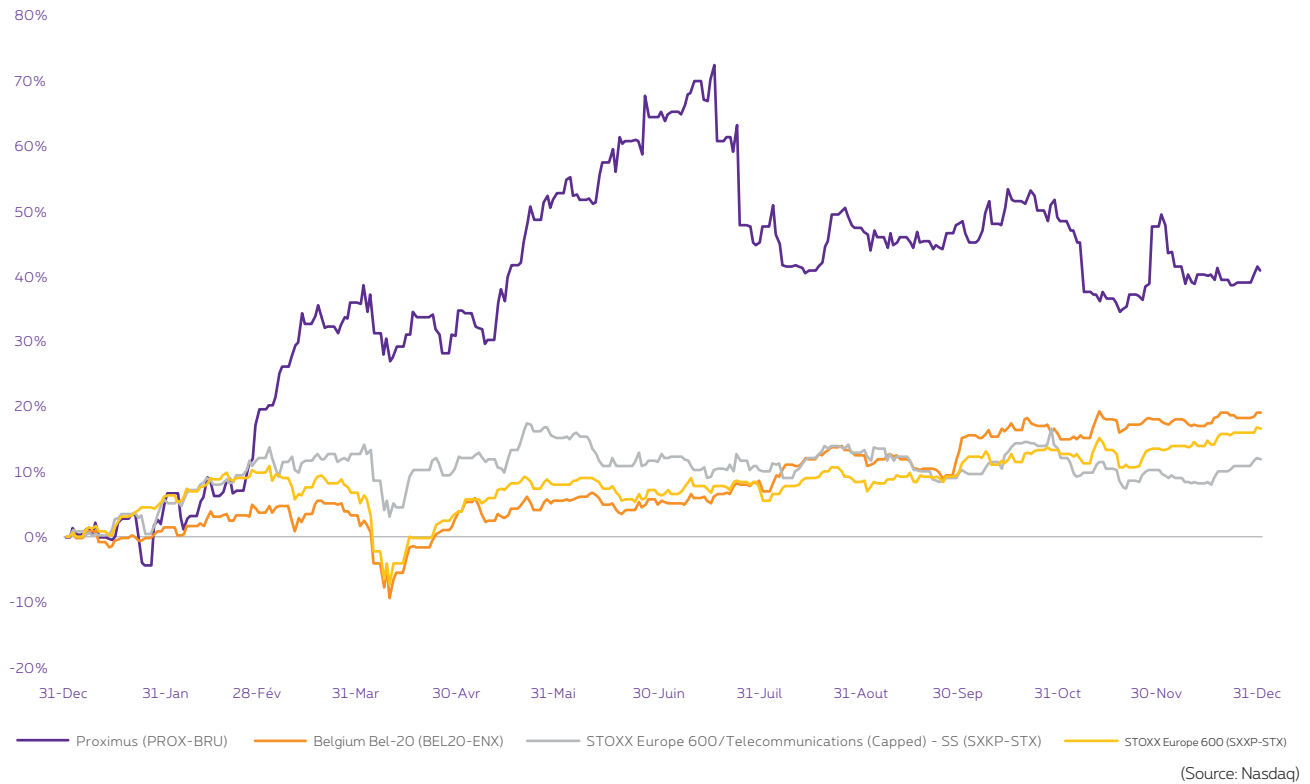
Une nouvelle phase de surperformance a ensuite été observée à l'approche de la publication des résultats du deuxième trimestre 2025, portée une nouvelle fois par de solides résultats dans le segment domestique, la confirmation d'un impact limité du quatrième entrant ainsi que par plusieurs annonces positives en matière de cessions d'actifs, à savoir la vente des pylônes au Luxembourg et la cession de la participation majoritaire dans Be-Mobile à Arrival.

La publication des résultats du deuxième trimestre 2025, fin juillet, a toutefois mis en évidence de nouveaux défis. En effet, les activités de Proximus Global ont subi des pressions croissantes sur le marché des SMS CPaaS qui, combinées à des défis en termes d'intégration, ont conduit à une révision à la baisse des prévisions d'EBITDA pour Global. Ces éléments ont pesé sur le cours de l'action, effaçant une partie des gains précédemment enregistrés.

Par la suite, le titre a évolué de manière plus stable jusqu'à l'annonce des résultats du troisième trimestre 2025. Cette publication a eu un impact négatif en raison de la révision des prévisions pour l'année 2025. La révision à la hausse du cash-flow libre à "environ 100 millions EUR" pour l'ensemble de l'année 2025 (contre une stabilité en glissement annuel initialement anticipée), n'a pas suffi à compenser l'ajustement des prévisions d'EBITDA de Global pour 2025, désormais attendues à "environ -10 % en glissement annuel", contre une fourchette initiale comprise "entre -5 % et -10 % en glissement annuel". En outre, les estimations 2026 pour Global anticipaient un EBITDA "compris entre 100 et 130 millions EUR" lors de l'annonce des résultats du troisième trimestre 2025.

En fin d'année, l'action a de nouveau rebondi, la suite d'une recommandation positive émise par un analyste fin novembre, contribuant à une amélioration du sentiment des investisseurs. L'action Proximus a ainsi clôturé l'exercice 2025 à 7,075 EUR, en hausse de 40,8 % par rapport à fin 2024.

Évolution du cours de l'action Proximus en 2025 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cours le plus haut	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16	18,65	9,85	9,32	8,66
Cours le plus bas	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95	8,474	6,42	4,81	4,80
Cours au 31 décembre	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14	8,996	8,51	5,025	7,075
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812	199.060.570	259.157.567	225.296.344	106.112.013	119.513.511
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555	1.008.395	883.515	417.887	468.680
Nombre d'actions en circulation	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026	322.741.364	322.392.507	322.623.702	322.461.674	323.067.571
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990	322.552.465	322.442.197	322.573.717	322.837.609
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) ¹	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53	2,90	2,75	1,62	2,29
Chiffres clés par action - sur base rapporté										
EBITDA	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66	5,66	5,54	6,04	6,97
Bénéfice net ²	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37	1,40	1,11	1,39	1,23
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48	6,43	7,67	3,63	5,74
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,70	0,70	0,10	0,30
Dividende intérimaire (brut)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,30
Rendement sur dividende brut ³	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %	7,40 %	7,00 %	13,34 %	14,10 %	11,94 %	8,48 %
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent										
EBITDA	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49	5,54	5,45	5,74	5,83
Bénéfice par action	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38	1,50	1,26	1,34	0,42
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44	6,00	6,75	3,75	16,96

1 Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

4 Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

Nos actionnaires

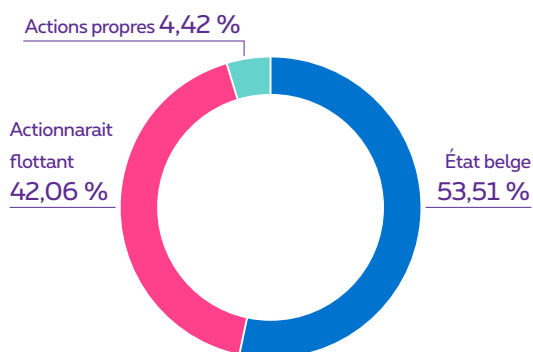
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise par l'intermédiaire de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Fin 2025, Proximus détenait 4,42 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 42,06 %, soit près de 142 millions d'actions, dont environ 60 % détenues par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis, en Belgique, au Royaume-Uni, au Luxembourg et en Allemagne.

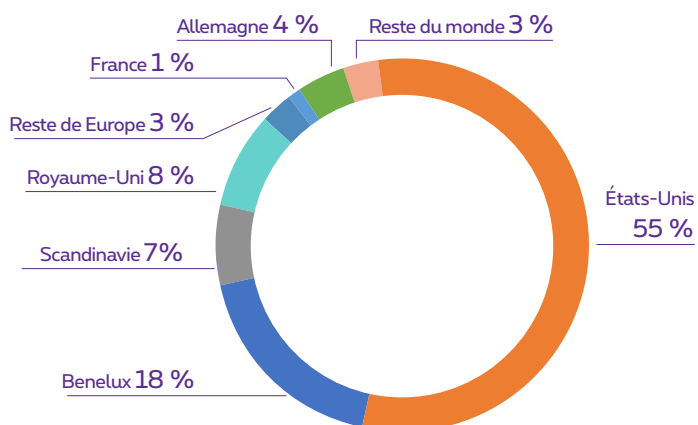
Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2025

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
État belge ⁵	180.887.569	53,51 %	55,99 %	55,87 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres ⁶	14.957.564	4,42 %	0,00 %	0,21 %	0	693.702
Actionnariat flottant	142.180.002	42,06 %	44,01 %	43,92 %	142.180.002	142.180.002
Total	338.025.135	100,00 %	100,00 %	100,00 %	323.067.571	323.761.273

Actionnariat de Proximus



Actions institutionnelles par localisation



Source : Analyse des actionnaires, janvier 2026,
% d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

⁵ Via la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM)

⁶ Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.263.862 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

Évolution des actions propres

Fin 2024	15.563.461
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	605.897
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	0
Fin 2025	14.957.564

Fin 2025, Proximus détenait 14.957.564 actions propres, soit 4,42 % du nombre total d'actions. La diminution du nombre d'actions propres observée au cours de l'exercice 2025 est entièrement imputable à la réduction du contrat de liquidité. Aucune action propre n'a été utilisée dans le cadre des plans d'achat d'actions avec décote pour le personnel⁷.

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 2025, The Goldman Sachs Group, Inc. et Saxo Holding ont annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant leur participation dans Proximus.

Seuil atteint le	Date de notification	Le notifiant	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
4/06/2025	11/06/2025	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5%	2.336.281	0,69%	22.197.946	6,57%
2/06/2025	10/06/2025	The Goldman Sachs Group, Inc.	>7,5%	8.153.339	2,41%	27.918.461	8,26%
14/03/2025	14/03/2025	Carraun Telecom Holdings Limited	<3%	0	0,0%	0	0,0%
14/03/2025	14/03/2025	Saxo Holding	>5%	0	0,0%	22.349.720	6,61%
17/01/2025	24/01/2025	The Goldman Sachs Group, Inc.	<7,5%	1.978.481	0,59%	25.116.537	7,43%

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2025, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- la FSMA à l'adresse trp.fin@fsma.be
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

⁷ Pour plus d'informations, voir le Rapport de rémunération.

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

Fin 2025, Proximus clôturait la troisième et dernière année de bold2025, sa stratégie qui traçait 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 devait 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 ramené son niveau de dividende à 0,60 EUR par action sur ses résultats de 2024 et 2025. Ce dividende réajusté tient compte des effets macroéconomiques et inflationnistes connus ainsi que des changements 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 2025

Le 26 février 2026, le Conseil d'administration a approuvé la décision de proposer à l'Assemblée générale du 15 avril 2026 le paiement d'un dividende brut de 0,60 EUR par action au titre du résultat de 2025, dont 0,30 EUR par action ont déjà été versés en tant que dividende intérimaire en décembre 2025. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le dividende ordinaire de 0,30 EUR par action sera mis en paiement le 24 avril 2026, avec une date d'enregistrement au 23 avril 2026 et une date ex-dividende au 22 avril 2026. Le dividende total annoncé au titre du résultat de 2025 s'élève ainsi à 194 millions d'EUR.

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 2025, Proximus a organisé plusieurs roadshows avec ses hauts dirigeants. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe IR de Proximus fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus : proximus.com/investors.

Calendrier financier⁸

15 avril 2026	Assemblée générale annuelle des actionnaires
16 avril 2026	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2026
24 avril 2026	Païement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
13 mai 2026	Annonce des résultats du premier trimestre 2026
14 juillet 2026	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2026
31 juillet 2026	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2026
15 octobre 2026	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2026
30 octobre 2026	Annonce des résultats du troisième trimestre 2026

⁸ Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

Rapport de gestion des risques

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

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

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

Les risques liés à la durabilité et l'impact qu'ils sont de nature à avoir sur les personnes, la société et l'environnement sont repris dans la section "[Analyse de double matérialité](#)" du Rapport de durabilité.

Les risques d'entreprise

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

L'ERM fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Le processus d'identification et de priorisation des risques s'appuie sur des recherches documentaires, des entretiens et des enquêtes ciblant des experts et la direction.

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

La priorisation et le traitement des risques sont réexaminés au moins une fois par an, ou chaque fois que le contexte change. Le rapport ERM, qui offre une vue d'ensemble des principaux risques et de leurs plans de traitement respectifs, est examiné et validé par le PLS (pour de plus amples informations, consulter la [Déclaration sur la gouvernance d'entreprise](#)). Les principales conclusions et les résultats sont ensuite examinés par le Conseil d'Administration.

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

- monétisation des investissements dans la fibre ;
- croissance internationale du Groupe Proximus ;
- capital humain : recrutement, rétention et développement des talents ;
- évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers ;
- dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel ;
- dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises ;
- (cyber)sécurité et résilience des infrastructures critiques ;
- convergence des intérêts des actionnaires ;
- risques réglementaires et juridiques (voir les chapitres "[Cadre réglementaire](#)" et "Conformité et risques juridiques" ci-dessous pour plus d'informations).

Monétisation des investissements dans la fibre

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

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

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

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

En dehors des centres-villes, les coûts de construction augmentent, rendant le déploiement de réseaux fibre plus difficile d'un point de vue économique. Bien que Proximus dispose de la plus grande proportion de réseau de fibre optique jusqu'au domicile (Fiber-to-the-Home – FTTH) en Belgique, le déploiement de réseaux FTTH concurrents pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'investissement de Proximus en exerçant une pression sur les prix de gros et de détail, en compliquant l'échelonnement des prix et la différenciation entre les offres.

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. Le déploiement fibre de Wyre a commencé à l'été 2023. Afin d'améliorer l'accès à la fibre pour les ménages flamands situés dans les zones moins densément peuplées, tout en limitant les travaux de génie civil, Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar ont signé, en 2024, un protocole d'accord en vue d'une éventuelle collaboration dans le cadre du déploiement de réseaux fibre. En octobre 2025, l'Autorité belge de la concurrence (ABC) et l'IBPT ont annoncé le lancement d'un test de marché afin d'évaluer la collaboration proposée entre Proximus, Wyre, Telenet et Fiberklaar pour le déploiement conjoint d'un réseau fibre en Flandre, ce test étant nécessaire pour permettre à l'ABC de conclure son enquête. Orange Belgium a annoncé son ambition d'atteindre 66 % de couverture fibre en Wallonie et à Bruxelles ainsi que 75 % de la couverture du territoire national d'ici 2040.

En juillet 2025, Proximus et Orange Belgium ont signé un protocole d'accord en vue d'étendre le déploiement de la fibre et l'accès aux réseaux gigabit en Wallonie. Fin 2025, l'Autorité belge de la concurrence et l'IBPT examinaient encore les conditions de sa mise en œuvre.

Tant que le processus de collaboration pour le déploiement de la fibre ne sera pas entièrement finalisé, toutes les parties continueront à déployer leurs propres réseaux de manière indépendante, ce qui comporte un risque de surcapacité (« overbuild »). Des décisions réglementaires défavorables ou négatives sur la tarification FTTH et/ou les conditions d'accès pourraient avoir un impact négatif sur le déploiement de la fibre en Belgique, en particulier dans les zones moins denses, qui s'avéreraient trop coûteuses à couvrir.

Outre Wyre et Orange Belgium, DIGI Belgium a également commencé à déployer la fibre en décembre 2024 et couvrait environ 100.000 foyers fin 2025. DIGI a l'intention d'étendre considérablement la disponibilité de sa fibre optique dans les années à venir.

Accroître à la fois le nombre de raccordements fibre et le rythme du déploiement peut s'avérer difficile sur un marché du travail tendu. La non-rétention des talents adéquats pour les capacités de déploiement pourrait entraîner des retards dans le déploiement et les activations. Ces retards risqueraient à leur tour de différer la monétisation de nos investissements et d'impacter nos frais de déploiement à la hausse. Proximus et ses partenaires prennent dès lors diverses mesures pour atténuer ce risque : transfert de compétences cuivre vers la fibre, augmentation des capacités de déploiement grâce au recours à des partenaires et au perfectionnement des compétences des collaborateurs existants, réduction structurelle de la charge de travail via l'auto-installation et stabilisation des effets saisonniers grâce à des migrations proactives.

Des difficultés rencontrées au niveau de l'obtention des permis ou des problèmes de qualité et de conformité des travaux pourraient freiner la vitesse de déploiement. C'est pourquoi la direction de Proximus impose des normes de qualité et de conformité élevées, tant vis-à-vis de ses propres équipes que des joint-ventures en charge du déploiement.

La plupart des consommateurs belges qui ne sont pas encore raccordés à la fibre ont déjà accès à une vitesse internet plus élevée grâce au VDSL ou au câble. Proximus atténue le risque d'une faiblesse de la demande en promouvant activement la fibre et ses avantages, notamment par des actions de marketing en amont du déploiement et des actions de remarketing. Des campagnes publicitaires accompagnées de cas d'utilisation centrés sur le client ont créé une forte association de marque entre la fibre optique et Proximus. La fibre est également disponible pour les clients des autres marques grand public de Proximus : Scarlet et Mobile Vikings.

La maîtrise des coûts liés au déploiement de la fibre reste un point d'attention. Proximus est amenée à compenser les coûts du déploiement par de solides résultats commerciaux, des augmentations tarifaires et une maîtrise renforcée de ses dépenses. La dynamique concurrentielle, notamment les offres fibre proposées par Telenet et Orange ainsi que les offres fibre à bas prix de DIGI, pourrait entraîner une pression supplémentaire sur les prix. Proximus mise sur la supériorité de ses produits, l'expérience client et une stratégie multimarque pour atténuer le risque (voir aussi "Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel" ci-dessous).

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

La suppression des coûts liés à la technologie cuivre est un facteur important de création de valeur pour Proximus. Tout retard dans le déploiement ou toute incohérence entre les zones de déploiement pourrait avoir un impact sur notre projet de démantèlement du cuivre. En effet, celui-ci ne pourra pleinement se matérialiser qu'à la désactivation de la dernière ligne cuivre dans une zone de déploiement donnée. 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.

Croissance internationale du Groupe Proximus

Le développement des activités internationales du Groupe Proximus à travers Route Mobile, Telesign et BICS permet à Proximus d'accéder à des marchés adjacents dans l'écosystème des communications numériques.

En 2024, le Groupe Proximus (via Proximus Opal) a acquis une participation majoritaire dans Route Mobile, entreprise mondiale spécialisée dans les services de plateforme de communication en tant que service (CPaaS), cotée aux indices boursiers NSE et BSE en Inde. L'objectif était de combiner les forces de Route Mobile et de Telesign pour permettre au Groupe Proximus de se muer en leader dans les domaines de la CPaaS et de l'identité digitale grâce à la grande complémentarité des produits et des couvertures géographiques.

En décembre 2024, Proximus a annoncé la création de Proximus Global, qui intègre BICS, Telesign et Route Mobile dans une même structure. Pour atteindre une croissance rentable sur le marché compétitif et fragmenté des communications digitales, Proximus Global doit être capable de maintenir et de développer ses activités avec ses clients actuels, y compris les « hyperscalers », tout en attirant de nouveaux clients de manière rentable. Proximus Global doit aussi pouvoir s'adapter à l'évolution des normes technologiques et des préférences des clients.

Le marché de la CPaaS évolue d'une solution essentiellement basée sur les SMS vers une solution multicanale, incluant WhatsApp et le format RCS (Rich Communication Services – norme adoptée par les opérateurs de télécommunications comme successeur des SMS) aux côtés des SMS comme canaux de communication. Les résultats de Proximus Global en 2025 ont été affectés par cette évolution, et le niveau d'ambition a été revu à la baisse tandis que l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins du marché. Une incapacité à intégrer les nouveaux canaux de communication à grande échelle pourrait avoir un impact négatif supplémentaire sur la croissance de l'EBITDA du Groupe. Proximus Global renforce ses capacités omnicanales pour limiter l'impact négatif.

En raison de la fragmentation du marché et de la complexité de cet écosystème, la concurrence dans le domaine des services CPaaS devrait encore s'intensifier. De nouveaux acteurs font leur apparition dans le secteur, et les concurrents existants cherchent également à étendre leurs services. Une consolidation des concurrents est également susceptible de désavantager le Groupe Proximus. En outre, à mesure que le Groupe s'ouvre aux marchés internationaux, il sera de plus en plus en concurrence avec des fournisseurs locaux et mondiaux de services de messagerie et de services de télécommunications à valeur ajoutée.

Les services d'identité digitale reposent sur des données acquises auprès de tiers. En cas d'augmentation substantielle du coût d'acquisition des données, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, occasionnant une réduction de la marge bénéficiaire. Le Groupe n'exerce par ailleurs aucun contrôle direct sur la qualité des données qu'il acquiert auprès de ses fournisseurs. Si la qualité des données se détériore au fil du temps, la couverture des produits d'identité digitale pourrait diminuer, voire rendre les produits non pertinents pour le client.

Si le Groupe ou ses fournisseurs de services tiers subissent une atteinte à la sécurité des données ou un incident réseau permettant ou perçu(e) comme permettant un accès non autorisé à ses solutions ou aux données personnelles de ses clients, cela pourrait valoir une publicité négative au Groupe Proximus et nuire à sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. En outre, une telle violation ou un tel incident pourrait donner lieu à des mesures coercitives, à des litiges, à des audits réglementaires ou gouvernementaux, à des enquêtes, à des demandes de renseignements et à des éléments de passif importants, ainsi qu'à une augmentation du nombre de demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

La prévalence croissante des attaques frauduleuses par hameçonnage basées sur l'IA représente un risque important pour l'efficacité des produits d'identité digitale. Ces attaques sophistiquées nécessitent des mises à jour et des améliorations continues des solutions, afin de s'assurer qu'elles restent robustes et capables d'atténuer les menaces émergentes.

Les activités de services de télécommunications aux opérateurs de Proximus Global pourraient pâtir d'un ralentissement supplémentaire de la croissance du marché de la messagerie et du roaming ou d'un déclin accéléré du marché de la voix. Anticipant la poursuite de la pression liée aux tendances du marché au-delà de 2025, Proximus Global, sous une nouvelle direction, a revu ses prévisions d'EBITDA pour 2026 et a entamé une transformation de ses opérations et de son organisation commerciale, avec pour objectif un retour à la croissance dès 2027. L'incapacité à mettre en place une organisation commerciale mondiale solide, reposant sur un modèle opérationnel rationalisé, limiterait le retour à la croissance de l'EBITDA ainsi que la capacité du Groupe Proximus à concrétiser la valeur de Proximus Global à l'avenir.

Des changements dans la situation politique d'une région ou d'un pays où le Groupe est actif, ou bien des changements dans les conditions géopolitiques générales, pourraient avoir un impact sur la performance financière des activités internationales du Groupe. Les conséquences directes et indirectes de conflits militaires, y compris des mesures potentielles prises par d'autres pays, restent imprévisibles et sont susceptibles de provoquer l'instabilité de l'économie mondiale ou d'avoir un impact négatif sur le commerce mondial, les taux de change, les prix de l'énergie et les économies régionales, posant ainsi des risques significatifs pour les opérations et la performance financière du Groupe. L'enrôlement de civils dans l'armée ou l'imposition de sanctions pourraient également avoir un impact sur les activités.

Proximus Global est soumise à de nombreuses lois et réglementations (notamment les lois sur la concurrence et la protection de la vie privée en Europe et ailleurs). Le Groupe Proximus s'efforce de respecter strictement les règles et de mettre en place des contrôles rigoureux. Tout litige ou toute enquête réglementaire ou gouvernementale pourrait avoir des retombées négatives sur la réputation du Groupe. Les modifications réglementaires sont également susceptibles d'impacter ses revenus et sa rentabilité.

Enfin, la performance peut être affectée par des conditions économiques actuelles et futures échappant au contrôle du Groupe Proximus. Une récession peut ainsi augmenter le nombre de créances irrécouvrables. Ce risque est atténué par une gestion stricte du risque de crédit. Les risques de change sont couverts dans la mesure où ils sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le cash-flow du Groupe.

Capital humain : recrutement, rétention et développement des talents

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

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

Pour atténuer ce risque de pénurie de talents, Proximus mène diverses actions de communication sur la marque employeur et le recrutement, diversifie ses canaux de recrutement en mettant l'accent sur la recommandation par les collaborateurs, et met également à profit ses liens étroits avec des partenaires externes, y compris des agences locales. L'évolution vers une gestion totale des talents, intégrant à la fois ressources internes et externes, joue également un rôle essentiel dans notre stratégie de recrutement.

Proximus diversifie également sa recherche de talents sur le plan géographique, à travers ses filiales en Serbie, en Inde et au Portugal qui soutiennent les activités nationales. Proximus Global a également accès à un vivier de talents diversifiés à l'échelle mondiale. Dans un contexte d'augmentation des frais de main-d'œuvre, en particulier pour les activités domestiques (voir ci-dessous "Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers"), l'incapacité à adapter les compétences de la main-d'œuvre actuelle aux besoins en constante évolution entraverait la capacité de Proximus à exécuter son plan stratégique. Grâce à son programme de planification stratégique des effectifs et à un exercice de cartographie des compétences, Proximus est en mesure d'anticiper les besoins en matière de recrutement, d'amélioration des compétences et de requalification à court comme à long terme. Afin d'assurer la pérennité des compétences et de garantir un emploi durable aux collaborateurs actuels, Proximus continue à investir dans des programmes de formation et de mobilité interne, offrant ainsi de nombreuses possibilités de perfectionnement et de développement à son personnel. L'utilisation de l'IA générative pour gagner en productivité est encouragée, avec des cas d'utilisation bien définis, développés avec le soutien des data scientists de Proximus Ada, de manière sécurisée et éthique. Une formation en IA générative est également proposée à tous les employés afin d'optimiser les tâches quotidiennes.

Afin de renforcer l'engagement des collaborateurs, la culture d'entreprise Think Possible de Proximus encourage des méthodes de travail agiles favorisant davantage l'autonomie, l'orientation client, la simplification et l'innovation. En 2024, un nouveau système d'évaluation et un nouveau système de rémunération (c'est-à-dire un mécanisme simplifié d'augmentation salariale visant à faciliter l'alignement sur le marché, ainsi qu'un système de bonus optimisé) ont été introduits pour les employés de Proximus SA, conformément à la transformation culturelle souhaitée. Ces changements systémiques mettent davantage l'accent sur les performances en se fondant sur une confiance mutuelle et un retour d'information clair.

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être et au sentiment d'appartenance des collaborateurs. De plus amples informations sont disponibles dans la section "[Informations sociales](#)" du Rapport de durabilité.

Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers

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.

Pour Proximus SA et ses filiales belges, le système belge unique d'indexation automatique des salaires visant à protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, qui impose à Proximus d'indexer les salaires dès que l'indice pivot est atteint, a donné lieu à une indexation salariale en 2025. Le recours à l'international pour des profils spécifiques (comme détaillé sous "Capital humain : recrutement, rétention et développement des talents") ainsi que le non-remplacement des départs naturels, dans la mesure du possible, permettent de limiter l'impact sur les coûts.

Le Groupe Proximus applique également une discipline stricte en matière de contrôle des coûts et met en œuvre des programmes de réduction des coûts, en explorant en permanence des moyens d'améliorer et d'accélérer les réductions de coûts sans compromettre l'expérience client. Afin d'atténuer les pressions inflationnistes, Proximus actionne plusieurs leviers, notamment en entretenant des relations à long terme avec ses fournisseurs, en appliquant des protections contractuelles, en recourant à des achats anticipés, en diversifiant ses sources d'approvisionnement et en mettant en place des mécanismes de couverture. Proximus accorde également une grande attention aux initiatives visant à améliorer l'efficacité CAPEX. En partageant certaines parties de l'infrastructure du réseau mobile avec Orange Belgium, Proximus réalise des économies en termes d'exploitation du réseau et garantit la durabilité de ses investissements dans de nouvelles technologies de réseau. Les joint-ventures et les partenariats, combinés à une présence de plus en plus mondiale, offrent la possibilité de gagner en échelle et de réduire les coûts d'exploitation par rapport à des opérations menées de manière autonome. Cette évolution rend toutefois la structure du Groupe plus complexe, avec en corollaire une accentuation des risques de conformité et des risques de tiers. Le Groupe Proximus adapte progressivement sa structure de gouvernance et ses mécanismes de contrôle pour mieux faire face à cette complexité accrue.

L'incapacité à réaliser les réductions de coûts prévues entraînerait une baisse de la rentabilité.

Proximus SA amortit cet impact en indexant ses prix et en adoptant des programmes de réduction des coûts. Si la marque Proximus n'était pas suffisamment forte pour permettre des indexations, l'impossibilité de compenser une partie de l'augmentation des coûts par des hausses de prix ciblées affecterait considérablement les marges. L'impact potentiel des indexations de prix sur le taux de désabonnement est atténué par une stratégie "plus pour plus", les résultats commerciaux étant restés solides après les précédentes indexations de prix.

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

L'évolution du taux de désabonnement et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue en 2025. 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.

Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

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

Comme mentionné ci-dessus (voir "Évolution du modèle économique du Groupe Proximus et dépendance à l'égard de tiers"), il est capital que Proximus conserve une marque forte pour pouvoir monétiser ses investissements et soutenir une indexation des prix en vue de compenser la hausse des coûts.

Le chiffre d'affaires de Proximus généré par les services de connectivité en Belgique est menacé par une concurrence plus vive, notamment en Wallonie et à Bruxelles où Proximus détient d'importantes parts de marché. À la suite de la vente aux enchères des fréquences accordant des conditions favorables à un nouvel opérateur, Citymesh et l'opérateur roumain DIGI ont uni leurs forces pour acquérir une partie du spectre et gérer leur réseau en joint-venture. Celle-ci leur permettra de s'adresser aux entreprises (Citymesh) et aux particuliers (DIGI). DIGI a commencé ses opérations commerciales en Belgique en décembre 2024 en proposant des tarifs mobiles bas ainsi qu'une offre d'internet fixe sur son propre réseau de fibre (limitée à environ 100.000 foyers fin 2025).

L'arrivée de DIGI sur le marché belge a entraîné des réactions concurrentielles, notamment des baisses de prix, des offres "plus pour plus" et un renforcement des moyens commerciaux des sous-marques des opérateurs établis. En 2024, Orange Belgium a revu à la baisse les tarifs de sa sous-marque Hey!, avant le lancement de DIGI. En 2025, Orange a mis progressivement fin à la marque VOO, misant sur la forte notoriété de la marque Orange pour promouvoir son offre premium convergente à l'échelle nationale. Telenet et Orange Belgium ont conclu des accords commerciaux wholesale leur donnant accès à leurs réseaux HFC et FTTH respectifs pour une période de 15 ans, menant à plus de concurrence sur les offres convergentes dans tout le pays. Telenet a transformé la marque Base en une marque convergente dès 2024 et a commencé à proposer une solution exclusivement mobile sous la marque TADAAM à la mi-2025.

La technologie fibre de Proximus et la forte association de la marque à la fibre permettent d'atténuer le risque de désabonnement dans les zones fibre, de réduire l'exposition à une guerre des prix et de conserver un pouvoir de fixation des prix. Proximus a également amélioré de manière constante ses propositions de valeur multi-play. Le portefeuille Proximus Flex+ a été lancé en mars 2025. Adapté à l'internet via la fibre, il offre aux clients la possibilité de personnaliser entièrement leur pack, en optant uniquement pour les services dont ils ont besoin ou qui leur apportent une valeur ajoutée.

En août 2023, Proximus a également conclu un accord avec DIGI Belgium et Citymesh Connect sur les services wholesale mobiles, limités au réseau 4G, ainsi que sur l'infrastructure mobile. Alors que DIGI déploie son propre réseau mobile 5G, l'accord wholesale atténue l'impact potentiel sur les revenus à court terme de DIGI sur le Groupe Proximus par le biais des revenus wholesale. Un autre facteur atténuant le risque de perte de parts de marché dans le mobile réside dans le fait que Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile.

Outre la dynamique concurrentielle, l'évolution des besoins des clients, comme l'usage moindre de la voix fixe et l'accélération du phénomène de "cord cutting" (tendance des clients à résilier leur abonnement à la TV digitale), affecte le chiffre d'affaires et la fidélité client, ainsi que le coût par client pour la TV digitale, en raison des frais fixes élevés. La concurrence des services de streaming fait grimper le coût de contenus exclusifs. Proximus atténue partiellement ces risques grâce à la grande qualité de son offre de TV digitale et à des partenariats avec les fournisseurs de services de streaming.

Les sous-marques de Proximus, Scarlet et Mobile Vikings, enregistrent des scores NPS très élevés et proposent une offre convergente complémentaire à la marque Proximus. Alors que Scarlet s'adresse aux clients sensibles aux prix, l'offre mobile et internet à prix compétitif de Mobile Vikings cible un public jeune féru de digital.

La solide offre convergente multimarque de Proximus atténue les risques pesant sur les parts de marché et sur la valeur de la marque premium Proximus. Toutefois, une accentuation du basculement du marché résidentiel vers des sous-marques ou une pression accrue sur les prix pourrait avoir un impact négatif sur les parts de marché, le revenu moyen par utilisateur et la rentabilité globale des activités du Groupe Proximus sur ce marché.

Enfin, les performances financières de Proximus sur le marché résidentiel pourraient être affectées par l'émergence de technologies disruptives (par satellite, par exemple) et de nouveaux modèles économiques. Proximus devrait s'adapter rapidement et avec pertinence pour éviter ou limiter l'impact sur ses parts de marché et sa rentabilité.

Dynamique concurrentielle du marché ICT en Belgique - marché des entreprises

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

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

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

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

(Cyber)sécurité et résilience des infrastructures critiques

Un conflit régional ou une escalade géopolitique pourrait perturber les infrastructures et impacter les activités et la stratégie de Proximus.

Le secteur des télécommunications est devenu une cible de premier plan dans le contexte géopolitique actuel. En tant qu'opérateur d'infrastructures nationales critiques, Proximus est exposée à des menaces persistantes de la part de groupes cybercriminels motivés par un gain financier et d'acteurs étatiques poursuivant des objectifs d'espionnage ou de déstabilisation. Les agences européennes et alliées signalent une augmentation des intrusions visant les réseaux de télécommunications, notamment des compromissions de routeurs centraux et d'équipements backbone. Les incidents ayant touché des câbles sous-marins en mer Baltique, ainsi que les campagnes observées à l'échelle mondiale et attribuées à des groupes étatiques étrangers mettent en évidence l'intensité et la sophistication croissantes des cyberattaques, dont bon nombre restent non détectées pendant de longues périodes.

Nos activités en Belgique, au Benelux et sur les marchés CPaaS internationaux nous exposent à un large éventail de vecteurs de menaces, parmi lesquels :

- Attaques ciblant les infrastructures critiques : des attaques DDoS sophistiquées et d'autres campagnes coordonnées peuvent compromettre la disponibilité des services de télécommunications, d'identité digitale, de cloud et de CPaaS.
- Risques de violation de données : des intrusions peuvent viser les données personnelles de clients ou d'employés, des informations sensibles de l'entreprise ou encore des actifs liés à l'identité.
- Ingénierie sociale et fraude : des attaques de type phishing, smishing et usurpation d'identité ciblent les collaborateurs, les partenaires et les clients afin d'obtenir des accès privilégiés.
- Dépendances liées à la chaîne d'approvisionnement : un incident de sécurité affectant un fournisseur, un fournisseur de cloud ou un partenaire international peut entraîner des répercussions en cascade sur les opérations ou la sécurité des données.

Un cyberincident majeur pourrait affecter la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos systèmes et de nos données, entraînant d'importantes perturbations de service, un accès non autorisé à des données, une paralysie causée par un ransomware ainsi que des enquêtes réglementaires ou des amendes. Les conséquences susceptibles d'en résulter sont une érosion de la confiance des clients, une atteinte à la réputation, des responsabilités contractuelles ainsi que des coûts substantiels de remédiation et de restauration.

Pour répondre à ces menaces en constante évolution, Proximus met en œuvre un programme de cybersécurité pluriannuel axé sur la résilience structurelle. Les principaux piliers de ce programme comprennent la gestion des identités et des accès, la sécurisation des infrastructures critiques, la protection contre les logiciels malveillants sophistiqués, la protection des clients et la prévention de la fraude, ainsi que le renforcement des capacités de détection et de réponse. Ces efforts sont complétés par des pratiques de sécurité intégrées dès la conception (« security by design »), des tests de sécurité, la sensibilisation et la formation des employés, ainsi que par le recours croissant à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique afin d'améliorer la surveillance et la détection des incidents.

Proximus agrège et analyse des renseignements sur les menaces issues de sources à diffusion restreinte, commerciales et ouvertes. De plus, elle exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP) afin de collecter et de partager des indicateurs structurés de cybermenaces. Proximus collabore étroitement avec le Belgian Cyber Command, le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), l'OTAN, l'Union européenne et des nations alliées, ainsi qu'avec des organismes industriels tels qu'ETIS, la GSMA, FIRST et la Cybersecurity Coalition belge. Cet écosystème permet de fournir des renseignements exploitables, de mener des formations conjointes et d'améliorer la préparation aux cyberincidents transfrontaliers de grande ampleur.

Parallèlement, Proximus agit pour protéger ses clients contre la fraude. Avec le soutien du gouvernement, l'entreprise investit dans des plateformes anti-phishing (lutte contre l'hameçonnage) et antifraude (SMS, e-mail, sécurité d'interconnexion). De plus amples informations sur la protection des données et de la vie privée sont disponibles dans la section "[Protection des données](#)" du Rapport de durabilité.

Convergence des intérêts des actionnaires

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

L'absence de vision claire de l'État en tant qu'actionnaire de Proximus pourrait nuire à l'alignement stratégique entre Proximus et son actionnaire majoritaire et peser sur les relations de Proximus avec d'autres parties prenantes.

Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la cybersécurité, la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances.

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

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité. Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

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

- Résilience et continuité des activités
- Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement
- Protection des données et de la vie privée (pour plus d'informations, voir le Rapport de durabilité)

Résilience et continuité des activités

Le succès du Groupe repose sur la performance continue de ses systèmes IT, de ses réseaux, de ses centres de données, de son personnel et de ses processus. En tant que fournisseur de services essentiels en matière de communications électroniques, la continuité de la fourniture des services revêt un caractère crucial pour les clients, les partenaires et la société.

La continuité des activités soutient la capacité de l'organisation à fournir ses services essentiels et à atteindre ses objectifs stratégiques sans interruption inacceptable, même en cas d'événements perturbateurs. L'objectif principal est de garantir la continuité des services et des performances dans toutes les opérations clés.

Cette continuité peut être menacée par un large éventail d'événements : pannes électriques majeures, inondations, tempêtes, incendies, actes terroristes, sabotages, cyberattaques, ransomware, catastrophes naturelles liées au changement climatique, erreurs humaines, etc. Ces événements peuvent compromettre la disponibilité du réseau, l'intégrité des données, la stabilité des plateformes ou le fonctionnement des processus opérationnels critiques.

Les perturbations peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des services et la rentabilité, en provoquant des pannes impactant les clients ou une dégradation des performances. Les conséquences susceptibles d'en résulter sont une érosion de la confiance des clients, une atteinte à la réputation, des responsabilités réglementaires ou contractuelles ainsi que des coûts substantiels de remédiation et de restauration. Des pannes prolongées pourraient également affecter la sécurité publique et les secteurs critiques qui dépendent de nos infrastructures.

La gestion de la continuité des activités vise à détecter, prévenir, atténuer et gérer les événements perturbateurs, afin de permettre aux services et fonctions essentiels de continuer de fonctionner à des niveaux acceptables.

Notre approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges sur les télécommunications et les infrastructures critiques. Les mesures clés mises en place comprennent des plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise, des dispositifs de gestion de crise, des initiatives visant à renforcer la résilience des réseaux et des plateformes ainsi qu'une préparation accrue face aux coupures d'électricité, aux cyberincidents et aux risques liés au climat.

Les priorités sont coordonnées par les Business Units respectives et supervisées par le Business Continuity Board, qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Les niveaux de préparation et les progrès en matière de résilience sont rapportés chaque année au Comité d'audit et de supervision.

Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement

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

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

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

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

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

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

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

Risques liés au reporting financier

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

Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes ; tant les normes locales GAAP (General Accepted Accounting Principles) que des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont envisagées.

Les changements sont identifiés, et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par exemple, nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori.

Le Comité d'audit et de supervision (ACC) et le Proximus Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

Changements dans les législations et réglementations fiscales

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

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle. Le résultat de cette analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

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

Procédure de clôture des états financiers

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

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

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

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

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

Conformité et risques juridiques

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

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

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

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

Gouvernance des risques

Proximus a mis en place un modèle complet de gouvernance des risques, conçu pour assurer une surveillance efficace. Ce modèle est conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise et intègre une supervision exercée au niveau du Conseil d'Administration, des responsabilités relevant de la haute direction ainsi qu'un cadre de contrôle interne intégré.

Supervision exercée par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est responsable en dernier ressort de la supervision de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe. Il est assisté dans cette tâche par le Comité d'audit et de supervision. De plus amples informations sont disponibles dans la [Déclaration de gouvernance d'entreprise](#).

En 2025, Proximus a lancé une initiative à l'échelle de l'entreprise en vue d'élaborer des déclarations en matière de niveau de risque pour les principaux risques stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité et de réputation. Une fois approuvées par le Conseil d'Administration, ces déclarations :

- clarifient le niveau de risque que le Groupe est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs ;
- favorisent la cohérence dans les décisions prises au sein de l'organisation ;
- renforcent l'intégration des considérations liées aux risques dans la stratégie, la planification et la gestion des performances ;
- améliorent la qualité des rapports présentés au Conseil d'Administration et aux parties prenantes.

Comité de gestion des risques et 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 ;
- examiner des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe ;
- assurer le suivi en temps utile des points d'action de l'Audit interne, en portant une attention particulière à ceux toujours en suspens après leur échéance.

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.

En 2025, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à cinq reprises. Les décisions et les conclusions du Comité de gestion des risques et conformité ont été systématiquement rapportées au Proximus Leadership Squad et au Comité d'audit et de supervision, garantissant ainsi la transparence et l'alignement entre la prise de décision au niveau exécutif et la supervision du Conseil d'Administration.

Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'audit et de supervision que les processus et entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'Audit interne fournit 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. De plus amples informations sont disponibles dans la section "[Conduite d'entreprise](#)" du Rapport de durabilité.

États financiers consolidés



Etats financiers consolidés

Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2025 et 2024.

Etats Financiers Consolidés	255
Bilan consolidé	258
Compte de résultats consolidé	261
Etat consolidé du résultat global	262
Tableau consolidé des flux de trésorerie	263
Tableau consolidé des variations des capitaux propres	265
Annexes aux états financiers consolidés	266
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise	266
Annexe 2. Informations significatives sur les règles comptables	267
Annexe 3. Goodwill	289
Annexe 4. Immobilisations incorporelles	297
Annexe 5. Immobilisations corporelles	299
Annexe 6. Locations	301
Annexe 7. Coûts des contrats	303
Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées	305
Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur	329
Annexe 10. Impôts sur le résultat	329
Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	334
Annexe 12. Autres actifs non courants	341

Annexe 13. Stocks	342
Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats	342
Annexe 15. Autres actifs circulants	345
Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente	346
Annexe 17. Investissements et Trésorerie et équivalents de trésorerie	347
Annexe 18. Capitaux	348
Annexe 19. Dettes portant intérêts	350
Annexe 20. Provisions	360
Annexe 21. Autres dettes à long terme	361
Annexe 22. Autres dettes à court terme	362
Annexe 23. Chiffre d'affaires	364
Annexe 24. Autres produits d'exploitation	366
Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes	367
Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail	367
Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail	369
Annexe 28. Amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	369
Annexe 29. Produits financiers nets	370
Annexe 30. Bénéfice par action	371
Annexe 31. Dividendes payés et proposés	372
Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers	372
Annexe 33. Informations sur les parties liées	392
Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels	395
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions	399
Annexe 36. Relations avec les réviseurs d'entreprises	403
Annexe 37. Information sectorielle	403

Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées.....	405
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture	406

Bilan consolidé

(en millions EUR)

ACTIF	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
ACTIFS NON-COURANTS		10.969	10.710
Goodwill	3	3.275	2.899
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	2.076	1.824
Immobilisations corporelles	5	4.745	4.967
Actifs au titre du droit d'utilisation	6	307	323
Créances locatives		9	7
Coûts des contrats	7	103	108
Entreprises associées et coentreprises	8	23	25
Actifs d'impôts différés	10	17	4
Participation au capital évaluée à la juste valeur	9	2	2
Actifs relatifs aux pensions	11	296	352
Autres actifs non courants	12	117	198
ACTIFS COURANTS		2.358	2.257
Stocks	13	147	118
Créances commerciales	14	1.046	1.028
Actifs sur contrats	14	198	191
Impôts à récupérer		5	10
Autres actifs circulants	15	329	240
Placements de trésorerie	17	41	105
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	497	565
Actifs non-courants détenus en vue de la vente	16	94	0
TOTAL DE L'ACTIF		13.327	12.967
PASSIF	Annexe		
CAPITAUX	18	4.535	4.666
Capitaux propres attribuables à la société mère	18	4.310	4.505
Intérêts minoritaires	18	225	162
DETTES A LONG TERME		5.606	5.818
Dettes portant intérêts	19	3.981	4.222
Obligations locatives	6	197	261
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	324	287
Provisions	20	233	191
Impôts différés et latences fiscales passives	10	313	292
Autres dettes à long terme ne portant pas intérêt	21	36	80
Autres dettes à long terme portant intérêt	21 (*)	522	484
DETTES A COURT TERME		3.186	2.482
Dettes portant intérêts	19	525	22
Obligations locatives	6	97	104
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	34	32
Provisions autres que pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat		6	3
Dettes commerciales	(*)	1.503	1.430
Passifs sur contrats	22	121	115
Dettes fiscales		28	43
Autres dettes à court terme ne portant pas intérêt	22	824	696
Autres dettes à court terme portant intérêt	22 (*)	37	37
Dettes associées à des actifs classifiés comme détenus en vue de vente	16	10	0

TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX	13.327	12.967

(*) Les "Autres dettes à court terme portant intérêt" comprennent les dettes commerciales portant intérêt.

Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)	Annexe	2024	2025
Chiffre d'affaires net	23	6.376	6.248
Autres produits d'exploitation	24	163	372
Revenus totaux		6.539	6.620
Achats de matériel et de services liés aux ventes	25	-2.364	-2.224
Dépenses liées à la force de travail	26	-1.435	-1.415
Dépenses non liées à la force de travail	27	-790	-729
Charges opérationnelles totales avant amortissements et pertes de valeurs sur goodwill		-4.589	-4.369
Bénéfice opérationnel avant amortissements et pertes de valeurs sur goodwill		1.950	2.251
Amortissements	28	-1.259	-1.326
Réduction de valeur sur goodwill	28	0	-275
Bénéfice opérationnel		691	650
Produits financiers	29	26	28
Coûts financiers	29	-185	-174
Charges financières nettes	29	-159	-146
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	8.3	-18	-17
Bénéfice avant impôts		513	487
Charge d'impôts	10	-57	-82
Bénéfice net		456	405
Attribuable aux:			
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)		447	398
Intérêts minoritaires		9	7
Résultat de base par action (en EUR)	30	1,39	1,23
Résultat dilué par action (en EUR)	30	1,39	1,23
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	322.573.717	322.837.609
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	322.573.717	322.837.609

Etat consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Annexe	2024	2025
Bénéfice net		456	405
Autres éléments du résultat global:			
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats			
Ecarts de conversion des activités étrangères		20	-163
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres	32.2	-3	10
Transfert vers le compte de résultats	32.2	-14	-19
Autres		-1	2
Total avant impacts fiscaux liés		1	-170
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain/(perte) directement pris dans les capitaux propres	32.2	1	-3
Transfert vers le compte de résultats	32.2	3	5
Impôts liés aux éléments pouvant être reclassés		4	2
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats - après impôts		6	-168
Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies	11	110	92
Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats		110	92
Total avant impacts fiscaux liés		110	92
Impacts fiscaux			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies		-29	-23
Impôts liés aux éléments ne pouvant pas être reclassés		-29	-23
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en compte de résultats, net des effets fiscaux		81	69
Résultat global total		543	306
Attribuable aux:			
Actionnaires de la maison mère		529	346
Intérêts minoritaires		14	-41

Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Au 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2024	2025
Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation :			
Bénéfice net		456	405
Amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	4/5/6	1.259	1.601
Charges financières nettes		159	147
Charge d'impôts		57	82
Quote-part de la perte sur les entreprises associées et JV	8.3	18	17
Ebitda (publié) (1)		1.950	2.251
Ajustements pour les éléments sans effet de trésorerie dans l'Ebitda :			
Dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles	16	38	1
Pertes de valeurs sur d'autres montants recevables			3
Augmentation / (diminution) des provisions	20	-9	-19
Gains/pertes d'échange non-réalisés sur des prêts			10
Réévaluation à la FV des intérêts détenus antérieurement	8.4	-78	0
(Gains)/Perte sur réalisation de sociétés consolidées	8.4	0	-285
(Gain) / perte sur la cession d'immobilisations corporelles	24	-3	-14
(Diminution)/augmentation du fonds de roulement (net d'intérêts, d'impôts sur le revenu, d'acquisitions/cessions de filiales)			
		-62	-104
Diminution/(augmentation) des stocks		12	23
Diminution/(augmentation) des créances commerciales		-24	-44
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales		-5	5
Diminution / (augmentation) des autres actifs		-30	-78
(Diminution)/augmentation des autres dettes		14	-8
(Diminution)/augmentation de la dette nette de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	-29	-2
Intérêts payés/reçus et autres sorties de trésorerie financière			
		-127	-138
Intérêts reçus		20	18
Intérêts payés		-146	-152
Autres sorties de trésorerie financière		-1	-4
Impôt sur le revenu payé			
		-108	-92
A. Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1.602	1.615
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :			
Liquidités versées pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	4/5	-1.474	-1.316

Liquidités (versées à)/reçues d'autres participations (acquisition/vente, prêts et/ou produits dérivés)	8.4	-17	-18
Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées	8.4	-737	-60
Cash net reçu de la vente d'entreprises consolidées		0	384
Liquidités provenant de la vente d'actifs incorporels, d'immobilisations corporelles		0	66
Liquidités versées pour d'autres actifs non courants		0	-73
B. Flux de trésorerie net provenant des / (à) activités d'investissement		-2.228	-1.017
Flux de trésorerie avant activités de financement (A. + B.)		-626	598
C.1 Paiements de location	6	-101	-118
Flux de trésorerie disponible (A. + B. + C.1) (2)		-727	480
Flux de trésorerie provenant des / (à) activités de financement autres que les paiements au titre de la location :			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-360	-156
Dividendes aux et transactions avec les intérêts minoritaires	18.2	-2	-11
Intérêts payés sur d'emprunts subordonnés perpétuels			-33
Vente nette d'actions propres		0	4
Vente nette de placements de trésorerie		0	1
Impact de transactions avec des actionnaires	8.4	83	0
Émission / (remboursement) d'emprunts subordonnés perpétuels	18.1	700	0
Trésorerie reçue de / (payée à) l'instrument de couverture de flux de trésorerie lié à la dette à long terme		-1	59
Emission / (remboursement) d'Accords de financement d'actifs	19.3	-10	-9
Emission de dette à long terme		714	738
Remboursement de dettes à long terme	19.3	-614	-997
Remboursement de dette à court terme	19.3	-4	4
C.2 Flux de trésorerie nets provenant des / (à) activités de financement (autres que les paiements au titre de la location)		506	-400
D. Impact du taux de change		2	-11
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (A + B + C.1 + C.2 + D)		-219	68
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		716	497
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période		497	565

(1) Ebitda: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization; correspond au revenu moins achats de matériel et de services liés aux ventes; dépenses liées et non-liées à la force de travail

(2) Flux de trésorerie disponible: avant 'financing activities' et après 'lease payments'

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	Obligations hybrides	Capitaux propres attribuables à la société mère	Intérêts minoritaires	Capitaux totaux
Solde au 1er janvier 2024	1.000	-419	100	134	42	11	0	2.432	0	3.300	0	3.300
Résultat global total	0	0	0	-14	81	15	0	447	0	529	14	543
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2023)	0	0	0	0	0	0	0	-226	0	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2024)	0	0	0	0	0	0	0	-161	0	-161	0	-161
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2	0	-2
Regroupements d'entreprises	0	0	0	0	0	0	0	165	0	165	138	303
Cession partielle d'une filiale sans perte de contrôle	0	0	0	0	0	0	0	47	0	47	43	90
Regroupement d'entreprises sous contrôle commun	0	0	0	0	0	0	0	-32	0	-32	32	0
Emprunts subordonnés perpétuels	0	0	0	0	0	0	0	-12	700	688	0	688
Actions propres												
Vente d'actions propres	0	2	0	0	0	0	0	-3	0	-1	0	-1
Options sur actions												
Exercice d'options sur actions	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	-1	1
Total des transactions avec les actionnaires	0	2	0	0	0	0	0	-222	700	481	212	692
Solde au 31 décembre 2024	1.000	-417	100	120	124	26	0	2.657	700	4.310	225	4.535
Résultat global total	0	0	0	-5	69	-115	0	398	0	346	-41	306
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2024)	0	0	0	0	0	0	0	-32	0	-32	0	-32
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2025)	0	0	0	0	0	0	0	-97	0	-97	0	-97
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-11	-11
Regroupements d'entreprises	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7	-12	-5
Emprunts subordonnés perpétuels	0	0	0	0	0	0	0	-33	0	-33	0	-33
Actions propres												
Vente d'actions propres	0	3	0	0	0	0	0	1	0	4	0	4
Options sur actions												
Total des transactions avec les actionnaires	0	3	0	0	0	0	0	-155	0	-151	-23	-175
Solde au 31 décembre 2025	1.000	-413	100	115	192	-89	0	2.900	700	4.505	162	4.666

Annexes aux états financiers consolidés

Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2025 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 26 février 2026. 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.

Le Groupe Proximus (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de connectivité et de services IT et digitaux innovants, basé à Bruxelles. Le Groupe s'engage activement à construire un monde connecté et à garantir la fiabilité, la sécurité et la souveraineté des services digitaux, pour une société plus prospère.

Le segment domestique fournit des services de télécommunications et informatiques de pointe dans le Benelux. En Belgique, les produits et services phares sont offerts sous les marques Proximus, Mobile Vikings et Scarlet pour le marché résidentiel et Proximus NXT pour le marché des entreprises. Le Groupe est également actif aux Pays-Bas (Proximus NXT) et au Luxembourg (Tango et Proximus NXT).

Proximus Global regroupe les activités internationales du Groupe, en rassemblant les forces de BICS, Telesign et Route Mobile. En englobant l'ensemble de la chaîne de valeur – des services P2P Voice & Messaging et Mobility au CPaaS et à l'identité digitale – Proximus Global est dans une position unique pour devenir un leader mondial des communications numériques.

Déterminée à déployer le meilleur réseau gigabit de Belgique, Proximus joue un rôle central dans l'émergence d'écosystèmes digitaux inspirants et promeut une culture motivante et des méthodes de travail stimulantes. Forte de ces atouts, Proximus est déterminée à œuvrer pour une société digitale inclusive et durable, enchanter ses clients en leur offrant une expérience incomparable et garantir une croissance rentable de ses activités domestiques et internationales, créatrice de valeur à long terme pour ses parties prenantes. Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 12.560 au 31 décembre 2025 et 13.131 au 31 décembre 2024. Durant l'année 2025, la répartition du personnel du Groupe était de 156 directeurs pour 12.630 employés. En 2024, le nombre moyen de directeurs était 159 pour 12.470 employés.

Annexe 2. Informations significatives sur les règles comptables

Annexe 2.1. Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2025 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

Les principes comptables ont été appliqués de manière cohérente avec ceux de l'exercice précédent. Le Groupe applique les changements de normes ou les nouvelles normes telles qu'adoptées par l'Union européenne et au fur et à mesure qu'elles deviennent obligatoires. Les normes et interprétations IFRS nouvelles ou révisées qui sont entrées en vigueur le 1er janvier 2025 sont les suivantes :

- Amendements à l'IAS 21 - Absence de convertibilité

L'application de ces nouveaux standards et amendements a un impact limité sur les états financiers consolidés du Groupe.

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 et d'en évaluer les performances.

À la suite de l'acquisition du contrôle de Route Mobile en 2024 (voir annexe 8.4), un fournisseur mondial de services CPaaS coté sur le NSE et le BSE en Inde, le Groupe a réorganisé ses processus internes de prise de décision, de gouvernance et de reporting de gestion afin d'optimiser l'allocation des ressources et l'évaluation de la performance de ses segments opérationnels.

En conséquence, le Groupe a mis en place une structure de gouvernance à deux piliers en établissant un nouveau comité exécutif, le " Comité de Gestion International ", aux côtés du " Comité de Gestion Domestique ". Ce comité international a été créé pour faciliter les décisions clés et assurer l'alignement entre les filiales internationales, y compris BICS, Telesign, et Route Mobile. Ce nouveau comité exécutif renforce la responsabilité et la coordination, et donne une voix plus forte dans la prise de décision du groupe pour les activités internationales.

Les informations sectorielles utilisées pour la prise de décision interne et l'évaluation des performances par le PDO sont désormais fournies au niveau des composantes nationales et internationales, identifiées comme des segments opérationnels :

- **Segment International** : ce segment regroupe les entités suivantes :
 - **International Carrier Services (BICS)** : gère les activités des transporteurs internationaux sur le marché mondial des communications.
 - **TeleSign** : se spécialise dans l'authentification des livraisons internationales et les services d'identité numérique pour les grandes marques de l'internet, les champions du numérique et les entreprises natives du cloud.
 - **Route Mobile** : offre des solutions de communication tous canaux ('omnichannel'), y compris des notifications automatisées par SMS ou WhatsApp pour les mises à jour de commandes, les rappels de rendez-vous et les promotions, ainsi que des solutions basées sur la voix et le courrier électronique. Route Mobile fournit également des solutions d'analyse de pare-feu basées sur l'Intelligence Artificielle aux opérateurs de réseaux mobiles du monde entier.

- **Segment domestique** : reste inchangé par rapport à l'année précédente, segment offrant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et au Benelux.

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

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 peut influencer sur ses rendements du fait du pouvoir qu'il détient. La note 8 énumère les filiales, les opérations conjointes, les coentreprises et les entreprises associées du Groupe.

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. En cas de changement du pourcentage de participation, les intérêts minoritaires seront ajustés en fonction de l'augmentation ou de la diminution de leur pourcentage de participation dans l'actif net de la filiale concernée par la transaction, après les ajustements de consolidation et y compris le goodwill. 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 accords conjoints sont des accords dans lequel deux ou plusieurs parties partagent le contrôle conjoint, établi par un accord contractuel. Le contrôle conjoint existe uniquement lorsque les décisions concernant les activités pertinentes nécessitent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Les accords conjoints sont classés soit comme une coentreprise, soit comme une opération conjointe :

- **Coentreprises** : les parties ayant le contrôle conjoint ont des droits sur les actifs nets de l'arrangement. Les coentreprises sont comptabilisées dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.
- **Opérations conjointes** : les parties ayant le contrôle conjoint ont des droits sur les actifs et des obligations pour les passifs liés à l'arrangement. Les arrangements conçus de manière à ce que les parties soient essentiellement la seule source de flux de trésorerie assurant la continuité des opérations de l'arrangement sont reconnus comme des opérations conjointes.

Lorsque le groupe entreprend des activités dans le cadre d'opérations conjointes, il comptabilise, sur la base de sa participation, nette des éliminations intersociétés, sa part des actifs et des passifs, ainsi que sa part des coûts et des produits. Les produits ne sont comptabilisés que lorsque l'opération conjointe 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 la méthode de mise en équivalence, les participations détenues dans les sociétés associées ou des coentreprises 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 cas échéant. 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 aussi 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 à la date d'acquisition.

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.

Le cadre de gestion des risques du Groupe a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Ce cadre est intégré aux processus de gouvernance et de prise de décision du Groupe et est soutenu par des contrôles internes ainsi que par des rapports réguliers à la direction et au Comité d'audit et de conformité. L'environnement géopolitique et macroéconomique actuel demeure marqué par une incertitude accrue, incluant des tensions géopolitiques, la volatilité des prix de l'énergie, des taux d'intérêt plus élevés et des perturbations dans les chaînes

d'approvisionnement mondiales. Ces risques correspondent à ceux décrits dans le Rapport de gestion des risques du Groupe et sont pris en compte, le cas échéant, dans les jugements et estimations utilisés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Annexe 2.7.1. 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 de fibre optique**

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 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).

Le 26 juillet 2024, le Groupe Proximus a pris le contrôle de Fiberklaar (voir annexe 8.4) en concluant un accord avec EQT Infrastructure, l'autre cofondateur de Fiberklaar, pour l'acquisition de sa participation majoritaire (50,33%) dans Fiberklaar Group (ci-après "Fiberklaar").

Dans son évaluation du type de contrôle qu'elle exerce sur Unifiber et Glasfaser Ostbelgien (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, quand ces deux entités ont été co-crées, qu'elle ne les contrôlait pas seule 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 à ce moment-là, 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 Unifiber et Glasfaser Ostbelgien étaient qualifiés respectivement de co-entreprise et d'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. Le suivi de ces éléments n'a pas révélé d'éléments susceptibles de remettre en cause les classifications actuelles de ces accords.

Annexe 2.7.2. 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).

Annexe 2.8. 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 à 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 2.9. États financiers des activités à l'étranger

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.
- Toutes les différences de change résultantes sont reconnues dans les autres éléments du résultat global. Lors de la cession de cette entité, le montant cumulatif différé reconnu dans les autres éléments du résultat global relatif à cette opération

étrangère est reconnu dans le résultat net. Le même principe s'applique aux cessions partielles sans perte de contrôle et implique le recyclage vers le compte de résultat (P&L) uniquement au prorata de la proportion cédée.

Annexe 2.10. 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, selon que la contrepartie éventuelle est classée comme capitaux propres ou non, les variations sont comptabilisées dans les capitaux propres ou dans le compte de résultat.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges et les intérêts minoritaires sont évalués à la date d'acquisition à leur part proportionnelle dans la juste valeur des actifs identifiables et des passifs assumés de l'entreprise acquise, transaction par transaction.

Annexe 2.11. 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 bases de clients, des brevets et des noms commerciaux acquis 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. Les frais minimums garantis contractuellement sont traités comme des montants fixes, tandis qu'un jugement est appliqué pour déterminer si une partie au-delà de ce minimum doit être reconnue. 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 l'annexe 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 clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises sont amorties linéairement pendant leur durée de vie utile estimée (3 à 20 ans). A l'exception des actifs dont la durée de vie est basée sur des limitations contractuelles ou reflétant les intentions du management quant à leur utilisation, la durée de vie de chaque actif est établie de manière consistante avec le flux de trésorerie attendus dans le modèle d'évaluation pour des tels actifs. C'est défini de telle façon que la valeur cumulée des flux de trésorerie attendus et actualisés de chaque actif pendant cette durée de vie représente environ 90% de tous les flux de cash attendus de cet actif.

Les licences spectres GSM, UMTS, 4G et 5G, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations développées au sein du Groupe ayant toutes une durée de vie limitée, sont amorties linéairement sur leur durée de vie utile estimée. L'amortissement commence quand l'immobilisation incorporelle est prête pour l'usage auquel elle est destinée. Les durées de vie des licences sont établies par Arrêté Royal et courent de 5 à 20 ans.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit :

	Durée de vie (années)
GSM, UMTS, 4G et autres réseaux	Sur la durée de la licence
SPECTRE 2600 MHZ	15
SPECTRE 800 MHZ	20
SPECTRE 1800 MHZ 2G	20
SPECTRE 2100 MHZ 3G	20
SPECTRE 900 MHZ	20
SPECTRE 1400 MHZ	20
SPECTRE 700 MHZ	20
SPECTRE 3600 MHZ	17 ans 8 mois
Clientèles, marques acquises, brevets et logiciels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	3 à 20
Logiciels	5
Droits de diffusion pour saisons sportives	Sur la durée du contrat
Droits d'usage et autres droits de diffusion	Sur la durée du contrat (habituellement 2 à 5)

La durée de vie et la méthode d'amortissement des immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée sont revues au moins à chaque clôture annuelle. Les changements dans la durée de vie estimée ou dans le plan attendu de consommation des bénéfices économiques futurs générés par l'actif sont pris en compte en changeant la durée ou la méthode d'amortissement, selon le cas, et sont traités comme des changements d'estimations comptables.

Annexe 2.12. 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 estimés de démantèlement, de démontage ou de remise en état dans les cas où le Groupe encourt ce genre d'obligation au moment de l'installation du bien.

Les immobilisations corporelles sont éliminées du bilan au moment de leur vente ou lorsqu'aucun bénéfice économique futur n'est attendu de leur usage ou de leur vente. Tout gain ou perte découlant de cette élimination du bilan (calculé comme la différence entre les produits de vente nets et la valeur nette comptable de l'actif) est comptabilisé dans le compte de résultats de l'exercice où l'actif est sorti du bilan.

L'amortissement d'un bien commence quand ce dernier est prêt pour l'usage auquel il est destiné. L'amortissement d'un bien est calculé linéairement sur sa durée de vie utile estimée.

Les durées de vie utile sont attribuées comme suit :

	Durée de vie (années)
Terrains et constructions	
Terrains	Indéfinie
Bâtiments et équipements des bâtiments	22 à 33
Installations dans les bâtiments	3 à 10
Aménagements bâtiments loués	3 à 10
Équipements techniques et de réseau	
Câbles et conduites	15 à 20
Centraux	8 à 10
Transmission	6 à 8
Réseau d'accès radio	6 à 7
Sites mobiles et équipements installations des sites	5 à 10
Équipements installés chez les clients	2 à 8
Équipements de réseau et autres équipements du réseau	2 à 15
Mobilier et matériel roulant	
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10
Véhicules et câbles intelligents	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 présentés après déduction des travaux réalisés et capitalisés par le Groupe pour la construction des immobilisations corporelles.

Annexe 2.13. 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 liés au marché résidentiel, acquis avant 2024, sont reportés sur trois ans. Pour les contrats acquis à partir de 2024, les coûts sont reportés sur quatre ans, ce qui reflète l'augmentation observée de la durée de vie des clients. Ce changement est principalement dû à la convergence fixe-mobile.

Toutes les autres commissions sont prises en charges au moment où elles sont encourues.

Annexe 2.14. 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 ce test annuel de perte de valeur dans le quatrième trimestre de chaque année, sur base du plan à long terme du Groupe approuvé par le conseil d'administration du Groupe.

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 2.15. Impôts différés

Des impôts différés sont reconnus pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le bilan consolidé et leurs bases d'imposition respectives.

Les actifs d'impôts différés découlant de différences temporaires déductibles et de pertes fiscales reportées inutilisées sont pris en compte dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible pour compenser la différence temporaire déductible ou les pertes fiscales inutilisées.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et réduite dans le cas où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser tout ou partie de cet actif d'impôts différé. Le Groupe revoit également à chaque date de clôture ses actifs d'impôts différés non reconnus et les reconnaît dans le cas où il devient probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser cet actif d'impôts différé.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés aux taux d'imposition applicables au moment de la réalisation de l'actif ou de la liquidation du passif réglé, sur la base des taux d'imposition (et des lois fiscales) en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Les changements relatifs aux actifs et passifs d'impôts différés sont reconnus dans le compte de résultats excepté lorsque ces changements portent sur des éléments qui sont directement reconnus via les capitaux propres. Dans ce cas, ils sont également reconnus directement via les capitaux propres.

Annexe 2.16. 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 (le cas échéant) 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 2.17. 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 2.18. Instruments financiers

Annexe 2.18.1. 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

Etats financiers consolidés

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).

Les passifs à long terme ne portant pas intérêt sont comptabilisés à leur montant actualisé.

Obligations hybrides perpétuelles

Les obligations hybrides perpétuelles sont classées comme des instruments de capitaux propres. Par conséquent, les intérêts à payer sur ces titres et les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés directement dans les capitaux propres et présentés avec le montant principal dans un poste distinct des capitaux propres. Le remboursement du principal et des intérêts est présenté comme faisant partie des activités de financement dans le tableau des flux de trésorerie.

Annexe 2.18.2. 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 d'instruments de capitaux propres comptabilisés à la FVTOCI sont reclassées des autres éléments du résultat global vers les résultats reportés en cas de cession ou de règlement.

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 2.18.3. 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.

- **Domestique** : 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.
- **Route Mobile** applique l'approche simplifiée qui requiert l'évaluation de la provision pour pertes à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie de la créance. Les montants irrécouvrables estimés sont basés sur l'ancienneté du solde des créances, l'expérience historique et sont ajustés pour tenir compte des informations prospectives.

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 2.18.4. 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 2.18.5. Juste valeur des instruments financiers

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour estimer la juste valeur des instruments financiers :

- Concernant les dettes à long terme à taux variable, le coût amorti est supposé correspondre approximativement à la juste valeur;
- Concernant les dettes à long terme à taux fixe, la juste valeur est déterminée sur la base de la valeur de marché lors qu'elle est disponible et sinon sur base des flux de trésorerie futurs actualisés;

- Concernant les produits dérivés, les justes valeurs ont été estimées soit en prenant en compte la valeur cotée sur un marché actif, soit, si cette valeur n'est pas disponible, à l'aide de différentes techniques d'évaluation, en particulier l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

Annexe 2.18.6. 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 2.19. 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 2.20. 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 2.21. Actifs non courants ou groupes à céder classés comme détenus en vue de la vente

Le groupe classe les actifs ou les groupes à céder (groupe d'actifs avec certains passifs directement associés) comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition est remplie lorsque les actifs ou le groupe à céder sont disponibles pour une vente immédiate dans leur état actuel, que la vente est hautement probable et que l'on s'attend à ce qu'elle ait lieu dans un délai d'un an. Les actifs ou les groupes à céder classés comme détenus en vue de la vente sont comptabilisés à leur valeur comptable ou à leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est inférieure, et sont classés en actifs et passifs courants. Le groupe n'amortit plus les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente.

Annexe 2.22. 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.

Proximus vérifie régulièrement si elle a la possibilité de différer le règlement d'un emprunt pendant au moins douze mois après la période de référence et si cette possibilité de différer le règlement est soumise au respect de certaines clauses restrictives.

Annexe 2.23. 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 qui a effectivement eu lieu (acquisition de Route Mobile, voir annexe 8.4), a été réglée en monnaie étrangère. Le Groupe a appliqué la comptabilité de couverture à cette transaction de couverture. Les variations de la valeur intrinsèque ont été 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 ont été 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 des options de vente vendues à des actionnaires minoritaires d'une filiale du groupe, qui qualifient comme dérivés et les dettes financières sont classés en dettes financières à la FVTPL (résultats financiers).

Le Groupe a conclu en 2023 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 Énergétiques (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 2.24. 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 2.25. 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 subsidiaire 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 et jusqu'à 36 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 2.26. 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 2.27. 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 2.27.1. 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 cloud 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 raisonnable 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**

Cela inclut les modifications résultant d'un amendement du contrat, dans l'estimation du caractère raisonnablement certain que :

- 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.

- **Changement dans l'évaluation de l'option d'achat**

Un changement dans l'estimation de la probabilité d'exercice d'une option d'achat

- **Autres changements contractuels**

Comme par exemple un changement dans l'objet de la location ou de l'actif sous-jacent.

- **Les avances versées**

Tout acompte versé 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 2.27.2. 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 2.28. 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 2.29. 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 l'annexe 35 pour les explications concernant les techniques d'évaluation utilisées.

Annexe 2.30. 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 2.31. 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 l'initiation 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 Group 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 2.32. Charges d'exploitation

Les achats de matériel et de services liés aux ventes comprennent le prix d'achat des équipements et des services directement liés aux revenus.

Les dépenses liées à la force de travail sont des frais liés aux employés propres (frais de personnel et pensions) ainsi qu'aux travailleurs externes.

Les charges d'exploitation sont rapportées nettes de production immobilisée d'actifs du Groupe. Elles sont rapportées par nature.

Les coûts marginaux d'obtention du contrat sont différés linéairement sur 3 ans pour les contrats sur le marché résidentiel et sur 5 ans pour les contrats sur le marché professionnel.

Annexe 3. Goodwill

(en millions EUR)	Goodwill
Au 31 décembre 2023	2.592
Acquisitions de l'année	675
Route Mobile	421
Fiberklaar	253
Autres	1
Perte de valeur	-1
Effet des différences de change	9
Au 31 décembre 2024	3.275
Perte de valeur sur goodwill	-275
Finalisation de l'allocation du prix d'achat de Route Mobile	10
Cession de BeMobile	-18
Effet des différences de change	-92
Au 31 décembre 2025	2.899

Changements en 2025

Par rapport à la fin de l'année 2024, le goodwill a diminué de 376 millions d'EUR en 2025, principalement en raison de la perte de valeur reconnue sur le goodwill alloué au segment opérationnel International (275 millions d'EUR), des effets des différences de conversion sur la partie du goodwill International allouée à TeleSign, dont la monnaie fonctionnelle est le USD (EUR - 13 millions), et sur la partie du goodwill International allouée à Route Mobile, dont la monnaie fonctionnelle est l'INR (EUR - 80 millions), ainsi que de la cession de BeMobile (voir annexe 8.4, EUR - 18 millions). La finalisation de l'allocation du prix d'achat de Route Mobile a entraîné une augmentation du goodwill de 10 millions d'EUR.

Changements en 2024

Par rapport à la fin de l'année 2023, le goodwill a augmenté de 683 millions d'EUR en 2024, principalement en raison de l'acquisition du contrôle de Route Mobile et de Fiberklaar (voir annexe 8.4). Dans une moindre mesure, l'augmentation a également été influencée par les différences de conversion sur le goodwill alloué à TeleSign, dont la monnaie fonctionnelle est le USD (EUR 6,7 millions), et sur le goodwill alloué à Route Mobile, dont la monnaie fonctionnelle est l'INR (EUR 2,6 millions).

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation au niveau du secteur opérationnel, car c'est à ce niveau que le principal décideur opérationnel du Groupe (PDO) surveille le goodwill. Les processus de prise de décision interne, de gouvernance et de reporting de gestion du Groupe sont organisés autour de deux segments opérationnels, conformément à 2024 : Domestique et International. En conséquence, le goodwill est surveillé au niveau de ces deux segments.

Au 31 décembre 2025, toutes les entreprises acquises ont été entièrement affectées à un seul secteur opérationnel. C'était également le cas en 2024.

La valeur comptable du goodwill est allouée aux différents segments opérationnels de la manière suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Domestique	2.442	2.423
Internationale	833	475
Total	3.275	2.899

Résultats du test de dépréciation du Goodwill

Observations liminaires

Les montants recouvrables des segments Domestique et International ont été déterminés à des fins de test de dépréciation sur la base de calculs de valeur d'utilisation, une technique de valorisation des revenus, utilisant des modèles de flux de trésorerie actualisés (DCF), conformément à la norme IAS 36. Ces calculs sont effectués sous les contraintes de la norme et reflètent des hypothèses spécifiques au test de dépréciation et ne représentent pas la juste valeur ou d'autres bases de valorisation qui pourraient être utilisées à des fins différentes.

Les flux de trésorerie proviennent du Plan Quinquennal du Groupe (2026-2030) présenté par la direction au Conseil d'Administration. Les taux d'actualisation appliqués reflètent les évaluations actuelles du marché concernant la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques à chaque segment. Des détails supplémentaires sur les hypothèses clés, y compris les taux d'actualisation et les taux de croissance, sont fournis ci-dessous.

La fiabilité du résultat du test de dépréciation dépend de l'exactitude des exercices budgétaires sur lesquels il est basé. Le Plan Quinquennal 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, par le biais d'une 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.

Dans le cadre de son test de dépréciation de 2025, le Groupe a affiné sa méthodologie pour estimer le coût moyen pondéré du capital après impôt utilisé pour évaluer les segments domestiques et internationaux, en appliquant des modèles d'évaluation par les flux de trésorerie actualisés. Les mises à jour concernent principalement l'ajustement du bêta des capitaux propres (en particulier, le bêta dérivé des groupes de pairs révisés) et le ratio cible dette/capitaux propres, dans le but de garantir un alignement plus étroit avec les normes du marché.

Domestique

La valeur recouvrable de Domestique a été estimée sur la base de sa valeur d'usage, provenant du Plan Quinquennal du Groupe (2026-2030) présenté par la direction au Conseil d'Administration. Toutefois, pour mieux saisir les effets positifs à moyen et long terme attendus du projet de déploiement de la fibre optique en cours, ce qui n'aurait pas été possible en utilisant un taux de croissance constant au-delà des années couvertes par le Plan Quinquennal, la direction a envisagé une période allant jusqu'à l'année 2040 pour les flux de trésorerie disponibles liés à la fibre, suivie d'une valeur terminale pour les années suivantes.

Cette période prolongée tient compte du temps nécessaire au déploiement du réseau de fibres optiques, à la migration des clients vers les nouveaux réseaux et à la réalisation des avantages qui en découlent. Les flux de trésorerie disponibles sont donc influencés comme suit :

- Dans les **zones denses**, la fin du déploiement de la fibre optique autonome de Proximus et la migration des clients.
- Dans les **zones moyennement denses**, l'intégration des impacts financiers des entités fibre existantes négociées avec les copropriétaires spécifiquement créées pour accélérer le déploiement de la fibre optique et de l'acquisition de la pleine propriété de Fiberklaar depuis juillet 2024.
- Dans les **zones moins denses**, le scénario de collaboration le plus probable pour que Proximus ait accès aux réseaux Gigabit sur le reste de la Belgique, en tenant compte de la communication du Conseil de l'IBPT du 10 octobre 2023 sur les accords de coopération possibles pour déployer des réseaux de fibre optique en Belgique. En Flandre, ce scénario a été décrit lors de la communication des résultats trimestriels de juillet 2024 avec la signature d'un protocole d'accord entre Proximus et Wyre pour une collaboration en matière de fibre optique dans les zones moyennes et moins denses de Flandre. Les autorités belges de la concurrence ont lancé une consultation publique sur les engagements proposés soumis dans l'accord de collaboration en Flandre le 14 octobre 2025. Les résultats de cette consultation publique sont en cours d'examen et de discussion avec les autorités au cours du premier trimestre 2026. En Wallonie, un scénario similaire a été décrit lors de l'annonce des résultats trimestriels de juillet 2025, avec la signature d'une déclaration commune d'intention (MoU) entre Proximus et Orange Belgium S.A. pour la collaboration sur la fibre dans les zones moyennement et moins densément peuplées de Wallonie. Les parties travaillent toujours avec l'ambition de finaliser le contrat détaillé d'ici mi-2026 et de soumettre le contrat de collaboration aux autorités de la concurrence pour une consultation publique en 2026.

En parallèle, un exercice a été mené pour étendre la ligne de base (c'est-à-dire avant les effets incrémentaux de la fibre) jusqu'à l'année 2040. Cela garantit l'alignement avec les priorités stratégiques du Groupe et l'évolution du marché au-delà d'un horizon de planification de trois à cinq ans. Les hypothèses tendanciennes de la base de référence ont été revues pour prendre en compte les éléments suivants :

- La stabilisation de l'activité Domestic Telco malgré l'arrivée d'un 4ème opérateur télécom et d'un marché compétitif en Belgique.
- La croissance de la rentabilité de Proximus B2B IT business.
- L'ambitieux plan stratégique de planification des effectifs et d'efficacité visant à réduire la base des coûts d'exploitation. Ces réductions de coûts ne sont pas liées à des restructurations futures dans lesquelles le Groupe ne s'est pas encore engagé mais à l'amélioration de la performance des actifs.

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 les réseaux 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 résultat d'éventuels accords de coopération dans des domaines moins denses, y compris le respect des règles par les régulateurs et les autorités de la concurrence
- La croissance d'un quatrième opérateur de télécommunications sur le marché belge

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 "fibre optique jusqu'à la maison").

Le cash-flow libre dépend également de

- Du coût moyen pondéré du capital (CMPC) après impôt
- Du taux de croissance de la valeur terminale

La direction est confiante dans la fiabilité de ses projections, étant donné qu'une partie importante de la marge est générée par le cash capex ramené à des niveaux normaux après la phase d'investissement temporaire en fibre optique et par les nouveaux revenus de gros provenant d'autres opérateurs telco passant par Fibernaar qui est entièrement consolidé dans les comptes du Groupe Proximus à partir d'août 2024 suite à l'acquisition des parts d'EQT dans cette entité. Limiter une évaluation avec une valeur terminale après le Plan Financier Quinquennal du Groupe, au milieu de la phase d'investissement dans la fibre optique et sans ajuster ces facteurs serait incorrect et, plus important encore, laisserait place à une estimation spéculative du taux de croissance de la valeur terminale.

La direction estime que ses projections sont basées sur des hypothèses réalistes et réalisables, qui seront suivies de près au fur et à mesure de leur évolution. Toutefois, la direction est consciente que, dans l'environnement de marché volatil actuel, des événements échappant à son contrôle peuvent avoir un impact sur la précision de ces projections malgré les mesures prises pour y remédier, et que le risque d'inexactitude augmente avec la durée de la période couverte par le test de dépréciation.

Outre ces considérations spécifiques, le résultat d'exploitation domestique avant amortissements est très 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 à travers le segment et au niveau du groupe, en confrontant 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.

Le modèle d'évaluation se fonde sur les taux de croissance composés suivants pour le chiffre d'affaires du segment domestique et l'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) :

Période	Chiffre d'affaires		EBITDA(*)	
	2024	2025	2024	2025
Années 2026 à 2030	1,4 %	1,3 %	0,7 %	0,1 %
Années 2031 à 2040	1,8 %	2,2 %	1,3 %	0,9 %
Années 2026 à 2040	1,6 %	1,9 %	1,1 %	0,6 %

(*) EBITDA sous-jacent, étant essentiellement l'EBITDA déclaré ajusté avec l'inclusion de la dépréciation des loyers et des charges d'intérêts et l'exclusion des gains sur les cessions.

La valeur terminale, calculée pour les années après 2040, est basée sur un taux de croissance du cash-flow libre de 0,43%, inchangé par rapport à 2024, et identique pour toutes les composantes du FCF.

La combinaison de ces hypothèses, ainsi que celles liées à d'autres composantes du flux de trésorerie disponible (FCF), en particulier les hypothèses concernant le calendrier de retour des investissements du Groupe aux niveaux antérieurs au déploiement de la fibre, a abouti à un taux de croissance composé implicite de 19,3 % pour le FCF sur la période 2026-2040 (20,5% en 2024 pour la période 2025-2040), reflétant le rebond du FCF d'un niveau proche du seuil de rentabilité à des niveaux normaux (c'est-à-dire la période antérieure à l'investissement dans la fibre).

Pour l'évaluation du segment domestique, le coût moyen pondéré du capital (CMPC) après impôt du Groupe a été appliqué, sous réserve d'ajustements spécifiques au segment reflétant l'incertitude accrue inhérente aux projections à long terme, en particulier sur un marché sujet à des changements significatifs :

- Une prime de risque supplémentaire de 1,0 % a été intégrée dans le coût des capitaux propres pour le segment domestique. Comme l'année précédente, cet ajustement vise à refléter les conditions de marché exceptionnelles affectant le segment et ne constitue pas une modification permanente de la méthodologie d'évaluation du Groupe.
- De plus, le WACC appliqué au segment domestique est structuré pour augmenter au cours de l'horizon de prévision afin de capturer l'incertitude croissante dans les périodes ultérieures. Plus précisément, le taux est augmenté de 0,5 % en 2028 et de 0,5 % supplémentaire en 2031.

En conséquence, les coûts moyens pondérés du capital après impôts calculés pour Domestique s'élevaient à 5,90 % pour la période 2026-2027 (5,31 % en 2024), à 6,40 % pour la période 2028-2030 (5,81% en 2024) et à 6,91 % pour les années suivantes (6,31% en 2024). Le coût moyen pondéré du capital avant impôt était de 8,03 % en 2025 et de 7,72 % en 2024.

En tenant compte de toutes les données et hypothèses énumérées ci-dessus, le test de dépréciation du segment domestique a montré un excédent de 1,69 milliard d'euros en décembre 2025 (1,84 milliard d'euros au 31 décembre 2024) 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 impôt de 8,07 % (6,4 % en 2024) ; ou
- un taux de croissance implicite de l'EBITDA pour les années 2027-2040 de - 0,11% (-0,16% en 2024).

Bien qu'il soit peu probable que chacun de ces paramètres pris isolément entraîne une dépréciation du goodwill alloué au segment domestique, une combinaison défavorable de plusieurs de ces paramètres pourrait entraîner une dépréciation. Par exemple,

- si chacun des CMPC utilisés dans le test de dépréciation du segment domestique devait augmenter de 0,5% en valeur absolue, la valeur recouvrable du segment domestique serait égale à sa valeur comptable avec un taux de croissance composé implicite de l'EBITDA pour les années 2027-2040 de 0,25% (0,78% en 2024).

- Si la croissance des revenus devait diminuer de 0,5 % en termes absolus, la valeur recouvrable domestique serait égale à sa valeur comptable avec une diminution du pourcentage de marge EBITDA prévu pour les années 2027-2040 de 0,89 % en termes absolus (1,16 % en 2024), diminution de la marge moyenne pour la période à 30,1 % (31,62 % en 2024).

Dans l'éventualité où le scénario de collaboration attendu entre Proximus et les autres opérateurs, notamment dans les zones moyennement denses et moins denses, ne se concrétiserait pas, la direction s'engage à explorer, développer et mettre en œuvre des scénarios alternatifs pour connecter ces zones. Bien que cela puisse avoir un impact négatif sur le montant récupérable du segment domestique, celui-ci dépassera toujours la valeur comptable du segment. Cependant, la marge de sécurité dans certains scénarios pourrait devenir plus sensible aux changements défavorables des hypothèses de croissance et du taux d'actualisation (WACC).

International

Comme indiqué dans la Section 2, les opérations de ce segment sont dirigées par BICS, TeleSign et Route Mobile. La valorisation du segment correspond essentiellement à la somme des valorisations de ces trois entreprises, chacune mesurée sur la base de sa valeur d'utilisation, en appliquant une technique de valorisation basée sur le revenu.

Le montant récupérable de l'International a été estimé sur la base de sa valeur d'usage, dérivée du Plan Quinquennal du Groupe (2026-2030) présenté par la direction au Conseil d'Administration le 6 février 2026.

Le test de dépréciation effectué pour la fin de l'année 2025 a conclu que le goodwill alloué au segment International était déprécié. La valeur comptable du segment, s'élevant à 1,35 milliard d'euros, dépassait son montant recouvrable de 1,08 milliard d'euros, entraînant une perte de valeur de 275 millions d'euros. Cela se compare à une marge de sécurité de 1,47 milliard d'euros au 31 décembre 2024, sur la base d'un montant recouvrable de 2,95 milliards d'euros et d'une valeur comptable de 1,48 milliard d'euros. La valorisation a été réalisée en utilisant un coût moyen pondéré du capital implicite de 9,88 % (10,79 % en 2024), un taux de croissance des revenus de la valeur terminale de 1,96 % (3,08 % en 2024) appliqué aux revenus au-delà de 2030 et une marge EBITDA sous-jacente dans la valeur terminale de 10,5 % (14,6 % en 2030 dans le test de 2024). Le coût moyen pondéré du capital avant impôt s'élevait à 12,6 % en 2025.

La baisse de la valeur du segment international reflète principalement une détérioration structurelle des conditions du marché dans le secteur CPaaS/SMS (Short Message Service), et en particulier dans le cas d'utilisation des mots de passe à usage unique (OTP), auquel le segment est significativement exposé, entraînant une réduction de la marge directe attendue du segment, de l'EBITDA et des flux de trésorerie disponibles. Les prévisions mises à jour indiquent que la performance plus faible n'est pas temporaire mais a un impact à long terme sur le plan du segment. Cette perspective mise à jour, combinée aux synergies de vente croisée attendues manquées entre TeleSign et Route Mobile, aux défis d'intégration et à la nécessité de réévaluer les tendances à long terme, explique la réduction significative du montant récupérable du segment.

Le tableau ci-dessous résume les coûts moyens pondérés du capital après impôts et le taux de croissance utilisés dans la détermination des justes valeurs de ces entités :

	CMPC		Taux de croissance du chiffre d'affaires			
			2024		2025	
	2024	2025	Dans le plan à 5 ans	En valeur terminale	Dans le plan à 5 ans	En valeur terminale
BICS	10,3%	7,4%	0,3%	0,0%	-2,3%	0,5%
TeleSign	10,5%	9,5%	13,3%	3,5%	-0,2%	2,0%
Route Mobile	12,0%	12,0%	21,2%	5,0%	5,5%	3,0%
Segment international	10,8%	9,9%	9,4%	3,1%	0,6%	2,0%

	Taux de croissance de l'EBITDA ajusté			
	2024		2025	
	Dans le plan à 5 ans	En valeur terminale	Dans le plan à 5 ans	En valeur terminale
BICS	4,6%	0,0%	-5,3%	0,5%
TeleSign	131,6%	3,5%	21,1%	2,0%
Route Mobile	22,9%	5,0%	6,3%	3,0%
Segment international	19,9%	3,1%	0,6%	2,0%

Une variation défavorable de 0,5 % (en termes absolus) dans chacun des paramètres suivants, évaluée isolément, réduirait la valeur du segment de :

- une augmentation de 0,5 % du coût moyen pondéré du capital (CMPC) : -69 millions EUR
- une diminution de 0,5 % du taux de croissance à long terme : -51 millions EUR

BICS

Le chiffre d'affaires de BICS a diminué de 20 % en 2025 par rapport à 2024, principalement en raison du passage continu des canaux de communication traditionnels vers des alternatives numériques et du déclin général du marché des activités de voix et de messagerie P2P (Peer-to-Peer) héritées. Le Groupe s'attend à ce que ces pressions à la baisse se poursuivent au cours des cinq prochaines années, ce qui explique la révision des perspectives de croissance du chiffre d'affaires pour cette période. Cependant, l'impact devrait progressivement s'atténuer, soutenu par la croissance anticipée des autres lignes de métier de BICS, notamment dans les services de mobilité, CloudCom, Sim for Things et Network API.

Au-delà du taux de croissance à long terme et du coût moyen pondéré du capital après impôt (CMPC), les variables clés utilisées pour déterminer la valeur d'utilisation de BICS étaient :

- La marge directe : la marge directe de BICS est très sensible à ses activités de voix et de messagerie, aux volumes de transactions, ainsi qu'à la tarification des produits de mobilité et de capacité, à la pression concurrentielle sur les marges, à la rapidité de lancement des nouveaux produits.
- Les dépenses opérationnelles : les dépenses de BICS sont sensibles à l'inflation, en particulier en Belgique où les salaires sont directement indexés sur l'inflation.
- Les dépenses en capital, qui sont supposées être très stables dans le temps.

TeleSign

Le chiffre d'affaires de TeleSign a diminué de 16 % en 2025 par rapport à 2024, reflétant principalement le déclin structurel de l'activité SMS CPaaS (Communications Platform as a Service), avec une exposition particulièrement élevée au marché des mots de passe à usage unique international en forte baisse. Pour refléter cette tendance, les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires ont été révisées à la baisse par rapport à celles utilisées en 2024.

Sur le plan d'affaires quinquennal, l'impact de ce déclin devrait être progressivement atténué par (i) la forte croissance anticipée des produits d'identité numérique à forte marge, qui représentent déjà plus d'un tiers du chiffre d'affaires de TeleSign en 2025 et bénéficient du solide positionnement de l'entreprise dans ce segment, (ii) la capacité de TeleSign à saisir les opportunités de croissance sur le marché omnicanal (y compris WhatsApp, email et RCS), (iii) le recentrage stratégique sur les marchés domestiques, en particulier les États-Unis, qui offrent un profil de marge plus favorable, et (iv) les avantages attendus du lancement des API réseau exploitant les actifs des trois entreprises appartenant au segment international.

L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) sous-jacent de TeleSign pris en compte dans l'exercice de valorisation est soutenu par des améliorations de la marge directe principalement dues à la croissance anticipée des produits d'identité numérique et à un rythme de croissance des dépenses d'exploitation (Opex) plus lent, étant donné la structure de coûts largement fixe de l'entité.

Au-delà de ces éléments, la marge directe et l'EBITDA de TeleSign sont également impactés par les prix de terminaison des réseaux mobiles, car ceux-ci affectent les coûts de production et la tarification globale des solutions de TeleSign.

Route Mobile

Le chiffre d'affaires de Route Mobile est également influencé par l'évolution du secteur des SMS CPaaS (Communications Platform as a Service), bien que plus présent sur les marchés « domestiques » (principalement l'Inde et la Colombie), diminuant moins que le marché international des mots de passe à usage unique. Cette tendance à la baisse est cependant compensée par la forte croissance du secteur omnicanal CPaaS, légèrement supérieure aux taux de croissance annuel composé (CAGRS) du marché grâce à l'accent stratégique mis sur ce produit et sur les marchés domestiques. Route Mobile capte également une partie de la valeur des API réseau générée par le segment international.

La marge directe de Route Mobile devrait rester relativement stable sur les cinq années prévues, tandis que la marge EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) sous-jacente devrait s'améliorer légèrement jusqu'en 2030.

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
Valeur d'acquisition							
Au 1 janvier 2024	761	941	624	667	2.951	113	6.058
Acquisitions	9	0	132	62	256	19	479
Acquisitions de filiales	0	453	0	0	2	20	475
Décomptabilisation	0	-8	-222	-7	-96	-9	-341
Reclassifications	0	0	0	-18	11	7	0
Ajustement des devises	0	8	0	0	3	0	11
Au 31 décembre 2024	770	1.394	533	705	3.127	151	6.681
Acquisitions	0	0	103	59	243	18	423
Décomptabilisation	0	0	-299	-25	-62	-1	-387
Cessions de filiales	0	-14	0	0	-7	-25	-46
Reclassifications	0	0	0	1	3	-4	0
Ajustement des devises	0	-83	0	0	-6	-3	-92
Au 31 décembre 2025	770	1.297	337	740	3.297	137	6.578
Amortissements et pertes de valeur cumulés							
Au 1 janvier 2024	-114	-873	-483	-495	-2.316	-75	-4.356
Charge d'amortissement de l'année	-40	-44	-157	-66	-258	-16	-581
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	0	-3	-3
Décomptabilisation	0	8	222	7	96	8	341
Reclassifications	0	0	0	12	-8	-4	0
Ajustement des devises	0	-4	0	0	-2	0	-6
Au 31 décembre 2024	-154	-912	-417	-543	-2.488	-91	-4.605
Charge d'amortissement de l'année	-40	-49	-135	-64	-280	-21	-589
Décomptabilisation	0	0	299	24	62	1	387
Cessions de filiales	0	14	0	0	4	16	34
Reclassifications	0	0	0	0	-2	2	0
Ajustement des devises	0	15	0	0	4	1	19
Au 31 décembre 2025	-194	-933	-254	-583	-2.699	-92	-4.754
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	617	482	116	162	639	60	2.076
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	577	365	83	157	598	45	1.824

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).

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 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 bases de clients, 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 Route Mobile, BICS, TeleSign et Mobile Vikings.

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. Le contrat n'a pas été renouvelé. En 2025, le Groupe a acquis des droits TV pour un montant de 103 millions EUR qui comprennent principalement des droits de diffusion.

Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Réseau fixe	Réseau mobile	Réseau pour services convergents	Equipement technique	Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1 janvier 2024	155	9.455	991	43	1.296	136	12.075
Acquisitions	7	581	126	5	76	108	904
Acquisitions de filiales	3	0	0	0	73	536	612
Décomptabilisation	-7	-516	-95	-7	-80	-6	-711
Classé comme détenu en vue de la vente	-44	0	0	0	-158	0	-202
Reclassifications	0	0	0	0	76	-76	0
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	1
Au 31 décembre 2024	113	9.520	1.022	41	1.284	699	12.679
Acquisitions	7	476	133	5	78	139	838
Décomptabilisation	-11	-276	-99	-1	-91	-26	-504
Cessions de filiales	0	0	-8	0	-3	0	-11
Reclassifications	0	744	0	0	-106	-641	-2
Ecart de conversion	0	0	0	0	-2	0	-3
Au 31 décembre 2025	110	10.464	1.048	45	1.159	171	12.997
Amortissements et pertes de valeur cumulés							
Au 1 janvier 2024	-53	-6.332	-679	-33	-1.028	-116	-8.241
Charge d'amortissement de l'année	-10	-362	-88	-4	-106	-6	-575
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	-2	0	-2
Réductions de valeurs	0	0	0	0	0	-36	-36
Décomptabilisation	6	514	95	7	82	6	710
Filiales reclassées comme détenues en vue d'être cédées	39	0	0	0	136	36	211
Reclassifications	1	-1	0	0	2	-2	0
Ajustement des devises	0	0	0	0	-1	0	-1
Au 31 décembre 2024	-18	-6.181	-672	-30	-916	-118	-7.934
Charge d'amortissement de l'année	-8	-409	-80	-4	-97	-5	-603
Réductions de valeurs	0	0	0	0	-1	0	-1
Décomptabilisation	3	277	99	1	89	26	496
Cessions de filiales	0	0	4	0	3	0	7
Reclassifications	0	15	0	0	-16	5	4
Ajustement des devises	0	0	0	0	2	0	2
Au 31 décembre 2025	-22	-6.298	-649	-32	-936	-92	-8.030
Valeur nette comptable au 31 décembre 2024	96	3.339	350	11	368	580	4.745
Valeur nette comptable au 31 décembre 2025	87	4.166	399	12	223	79	4.967

(*) voir annexe 16

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 222 millions EUR pour atteindre 4.967 millions EUR. Cette hausse est principalement due à la forte montée en puissance du déploiement de la fibre, résultant des activités propres de Proximus et de l'acquisition du contrôle de Fiberklaar ainsi que le début de la consolidation et de la modernisation du réseau mobile soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité du Groupe.

La reclassification entre « autres actifs corporels et actifs en construction » et « réseau fixe » en 2025 reflète l'évaluation de la direction selon laquelle le réseau Fiberklaar avait atteint un niveau de déploiement suffisant pour être considéré comme utilisable par Proximus et d'autres opérateurs de télécommunications. Par conséquent, le réseau Fiberklaar a été jugé prêt pour son utilisation prévue dès le début de 2025 et n'est donc plus classé comme actif en construction. Le Groupe commence à amortir immédiatement toute dépense en capital supplémentaire liée au réseau de fibre dès sa survenance.

Au 31 décembre 2025, 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 5.519 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), des véhicules (direction, utilitaire et vélos) et l'équipement TIC (principalement grâce au partenariat avec HCL Technologies qui fournit l'équipement aux centres de données). D'autres actifs, comme les machines d'impression, sont inclus dans les TIC car les montants ne sont pas significatifs.

Ces locations généralement ont des durées de contrat comprises entre 4 et 21 ans. La durée moyenne de location est de 9 ans.

La valeur nette comptable des actifs au titre du droit d'utilisation reconnus et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	ICT et autres	Total
Au 1 janvier 2024	137	89	53	29	308
Nouveaux contrats	13	8	44	18	83
Dotation aux amortissements	-32	-29	-32	-10	-103
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	6	11	-3	5	19
Au 31 décembre 2024	124	79	63	42	307
Nouveaux contrats	23	16	51	1	141
Dotation aux amortissements	-34	-28	-36	-36	-135
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	3	3	2	51	9
Au 31 décembre 2025	116	70	80	57	323

Le montant comptable des actifs de droit d'utilisation a légèrement augmenté en 2025. Les ajouts provenant des nouveaux contrats de location reconnus (EUR 141 millions) ont été presque entièrement compensés par les charges d'amortissement de l'année (EUR - 135 millions).

Les nouveaux contrats de location concernent principalement les classes d'actifs suivantes :

- **Bâtiments** : les augmentations des nouveaux contrats par rapport à 2024 résultent essentiellement des accords de cession-bail conclus par le Groupe dans le cadre de la vente de l'activité de centre de données à Datacenter United en 2025 (voir annexe 8.4) (+ EUR 13 millions à l'origine).
- **Sites mobiles** : les augmentations des nouveaux contrats par rapport à 2024 concernent principalement la cession-bail d'actifs précédemment détenus par Proximus Luxembourg Infrastructure, une entité vendue par le Groupe en juin 2025 (voir annexe 8.4). (+ EUR 8 millions)
- **Véhicules** : les contrats de location liés à la flotte sont principalement motivés par l'électrification continue de la flotte de véhicules du Groupe (véhicules employés et utilitaires), les paiements de location pour les voitures entièrement électriques étant plus élevés que pour les véhicules hybrides et non électriques (environ EUR 7 millions d'augmentation incrémentale sur les nouveaux contrats par rapport à 2024).
- **Autres** : l'augmentation dans cette catégorie résulte essentiellement des actifs loués supplémentaires reconnus dans le cadre du partenariat du Groupe avec HCL Technologies (environ EUR 50 millions). Les passifs locatifs ont augmenté en conséquence, comme indiqué dans le tableau suivant.

L'annexe 34.4.8 détaille les sorties de trésorerie futures auxquelles le Groupe est exposé dans le cadre du projet de relocalisation de son siège social sur le site de « Tour & Taxis » à Bruxelles.

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	ICT et autres	Sous-locations	Total
Au 1 janvier 2024	138	82	53	14	11	298
Nouveaux contrats	13	8	88	3	0	112
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	7	11	-47	13	0	-16
Remboursements de capital	-31	-28	-32	-8	-2	-101
Au 31 décembre 2024	126	73	63	22	10	294
Nouveaux contrats	51	29	51	1	0	132
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	1	2	2	50	0	57
Remboursements de capital	-33	-28	-35	-20	-2	-118
Au 31 décembre 2025	145	77	81	54	8	364
Partie à court terme	31	25	32	15	2	104
Partie à long terme	114	52	49	39	6	261

La vente de l'activité de centre de données à Datacenter United et la cession de Proximus Luxembourg Infrastructure en 2025, comme détaillé dans l'annexe 8.4, ont conduit le Groupe à conclure des contrats de location supplémentaires liés aux portefeuilles d'actifs sous-jacents transférés. Ces transactions ont entraîné des augmentations des actifs de droit d'utilisation de 13 millions d'euros et 8 millions d'euros respectivement, ainsi que des augmentations correspondantes des passifs locatifs de 39 millions d'euros et 22 millions d'euros. L'augmentation totale des passifs locatifs est de 40 millions d'euros supérieure en raison du traitement comptable de vente et de location-retour selon les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS), ce qui a entraîné le report d'une partie du gain généré par la transaction. Le tableau ci-dessus montre les mouvements des passifs locatifs.

Il n'y a pas de paiements significatifs en 2025 relatifs aux locations dont la date de début de location est postérieure au 31 décembre 2025.

(en millions EUR)	2024	2025
Montants reconnus dans le compte de résultats:		
Amortissements	-103	-135
Charge d'intérêts	-10	-12
Total	-113	-147
Montant total de location décaissé par le groupe		
Remboursement d'obligations locatives (dans les flux de trésorerie de financement)	-101	-118
Charges d'intérêts (dans les flux de trésorerie opérationnels)	-10	-12
Total	-110	-130

Le tableau d'échéance des flux de trésorerie non actualisés attendus pour les dettes de location est présenté ci-dessous :

(en millions EUR)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2048	Total
Au 31 décembre 2024								
Paiements de location non actualisés	103	69	45	26	18	14	37	311
Au 31 décembre 2025								
Paiements de location non actualisés		112	100	43	32	23	87	397

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 acquis avant 2024. Pour les contrats acquis à partir de 2024, les coûts sont reportés sur quatre ans, ce qui reflète l'augmentation observée de la durée de vie des clients. Les contrats appartenant au marché des entreprises sont reportés sur 5 ans. 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 2025 et 2024 sont les suivants :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Solde au 1er janvier	111	103
Diminution / augmentation des actifs sur contrats relatifs aux contrats existants dans le bilan d'ouverture		
Evolution normale	-63	-54
Nouveaux coûts des contrats	55	59
Solde au 31 décembre	103	108

La quote-part du solde aux 31 décembre 2025 et 2024 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	
	2024	2025
Coûts des contrats	103	108
Différé sur 12 mois	48	43
Différé sur plus de 12 mois	54	65

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	2024	2025
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%
Proximus Real Estate SA (dénommée auparavant Connectimmo SA)	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0477.931.965	Belgique	100%	100%
Proximus Media House SA	Rue Carli 2 1140 Evere TVA BE 0875.092.626	Belgique	100%	100%
Proximus NXT Nederland BV (dénommée auparavant Telindus Isit RvA)	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 NXT IT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0826.942.915	Belgique	100%	100%
Proximus Global SA (anciennement nommée Proximus Opal SA)	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0861.585.672	Belgique	91%	91%
Be-Mobile SA	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle TVA BE 0881.959.533	Belgique (5)	93%	0%
Flitsmeister BV	Landjuweel 24 3905 PG Veenendaal TVA NL 55408567	Pays-Bas (5)	93%	0%
Proximus Infrastructure Holding BV (previously named Cascador BV)	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0648 964 048	Belgique	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2024	2025
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)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Eichweisenring 11 70567 Stuttgart TVA DE 812.710.228	Allemagne (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 173, unit 41 32 3072 AP Rotterdam TVA NL 808.026.628.B01	Pays-Bas (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	9 Raffles Place, #26-01 Singapore 048619	Singapour (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisboa TVA PT 505.146.720	Portugal (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via della Moscova 3 20121 Milano TVA IT 13276650150	Italie (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Calle Salvatierra, 4, 2c 28034 Madrid	Espagne (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Gesellschaftsstrasse 27 3001 Bern TVA CHE-109.559.886	Suisse (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Wildpretmarkt 2-4 1010 Wien	Autriche (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 411-14 Goteborg	Suède (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	10-10 Shirokanedai 3-Chome, Minato-ku Tokyo 108-0071	Japon (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services China Ltd	5/F Manulife Place 348 Kwun Tong Road, Kowloon Hong Kong	Chine (1)	91%	91%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2024	2025
Belgacom International Carrier Services Australia Pty Ltd	1 Margaret Street - Level 11 Sydney NSW 2000 Australie TVA AU93.604.062.900	Australie (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Dubai FZ-LLC	Dubai Internet City Premises 306 - Floor 03- Building 02 -PO box 000000 Dubai	Emirats Arabes Unis (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services South Africa Proprietary Ltd	Highveld Technopark 119 Witch-Hazel Avenue Highveld Technopark	Afrique du Sud (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services Kenya Ltd	5th Floor, West Wing, ICEA Lion Center Riverside Park, PO Box 10643 00100 Nairobi	Kenya (1)	91%	91%
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris TVA FR87.422.588.285	France (1)	91%	91%
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)	91%	91%
Torino Holding Corp.	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique (8)	91%	91%
TeleSign Holdings Inc	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique (8)	91%	91%
TeleSign Corporation	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique (8)	91%	91%
TeleSign UK	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (8)	91%	91%
TeleSign Mobile Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (8)	91%	91%
TeleSign Doo	Tresnjnog cveta 1 11070 Novi Beograd	Serbie (8)	91%	91%
TeleSign Singapore Pte. Ltd.	1 Robinson Road, #17-00 AIA Tower Singapore (048542)	Singapour (8)	91%	91%
TeleSign (Beijing) Technology Co., Ltd.	Office 1551, 15/F, Office Building A, Parkview 9 Dongdaqiao Road, Chaoyang District Beijing 100020	Chine (8)	91%	91%
Codit Holding BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg TVA BE 662.946.401	Belgique	100%	100%
Codit BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg TVA BE 0471.349.823	Belgique	100%	100%
Codit Switzerland AG	Seefeldstrasse 35 8008 Zürich TVA CHE-335.776.516	Suisse	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2024	2025
Codit Integration Ltd.	25 Cabot Square E14 4QZ London TVA GB 241.5781.10	Royaume Uni	100%	100%
Codit Managed Services BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg TVA BE 0835.734.875	Belgique	100%	100%
CODIT Mare Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C55412	Malte (7)	100%	0%
Codit Nederland B.V	Krommewetering 7 3543 AP Utrecht TVA NL 30246968	Pays-Bas	100%	100%
PXS Portugal Techhub unipessoal Lda (previously named Votijnit Lda. (Codit Portugal))	Edifício LACS Anjos, Rua Febo Moniz, 27 1150-152 Lisboa NIPC 510.595.251	Portugal	100%	100%
Codit Software Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C64225	Malte	100%	100%
Codit France S.A.S.	18, Boulevard Malesherbes 75008 Paris 08 TVA 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 BV	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0781.957.877	Belgique (8)	91%	91%
Telesign Colombia S.A.S	Cr71 B N°49 A27- Sec 2 Bogota DC Tax ID 9016318595	Colombie (8)	91%	91%
Telesign do Brazil	R Dr Sodre 122 Conj 43 Edif SL Business Center Vila Nova Conceicao, Sao Paulo TAX ID 58.506.115/0001-32	Brésil (8)	0%	91%
Telesign Israel (Vokee)	47 Hasiwim St. 1st Fl. Petach Tikva Israel 4959503	Israel (8)	91%	91%
3M Digital Networks Private Limited (Mobtexting)	Prestige Technostar - Level 8 - B3 Doddanakundi Industrial Area 2, Bengaluru Bengaluru Urban - Karnataka 560048 U72200KA2012PTC066750	Inde (1)	91%	91%
Proximus Ada	Cantersteen 12 1000 Bruxelles TVA BE 0781.848.902	Belgique	100%	100%
Doktr	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0787.949.212	Belgique (10)	80%	0%
Proximus Luxembourg Infrastructure	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange TVA LU 34353281	Luxembourg (5)	100%	0%
Proximus d.o.o	Tresnjinog Cveta 1/9 Beograd-Novi Beograd	Serbie	100%	100%
BICS South Korea LLC	#401, 4F, 23 Jong-ro 12-gil (Gwancheol-dong), Jongno-gu, Seoul	Corée du Sud	91%	91%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2024	2025
Route Mobile (UK) Limited	183-189 The Vale London, W3 7RW TVA GB117999757	Royaume Uni (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Inc.	3240 E State Street Ext. Hamilton, NJ 08619	Etats Unis d'Amérique (2) (3)	68%	68%
Route Connect (Kenya) Limited	Standard House Plot Number 209/4045, House Number 10 Nairobi, Standard Street, P.O. Box 67290 Postal Code - 00200 - City Square.	Kenya (2) (3)	68%	68%
365squared Limited	Velzon Building, Block B, Triq Pantar, Lija LJA2023, Malta TVA MT21313106	Malte (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Nepal Private Limited	Ward no 11, Trade tower Thapathali, Kathmandu Metropolitan City, Nepal 44600 TVA 606705057	Népal (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Lanka (Private) Limited	47, Alexandra Place Colombo 07, 00700	Sri Lanka (2) (3)	68%	68%
Route Mobile (Bangladesh) Limited	Genetic Bhoro Bhuiyan House CWN 3A (A), Road-49, Level 13 Gulshan 2, Dhaka-1212, Bangladesh TVA 001224203-0101	Bangladesh (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Malta Limited	Velzon Building, Block B Triq Pantar, Lija LJA2023, Malta TVA MT25478605	Malte (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Uganda Limited	Ntinda Complex, Plot 33 Minds Road Block B, 3rd Floor, P O Box. 40411, Nakawa	Ouganda (2) (3)	68%	68%
Route SMS Solutions Zambia Limited	2nd Floor, Lotti House, Suite 5 Western Wing, Cario Road Lusaka	Zambie (2) (3)	68%	68%
PT Route Mobile Indonesia	AXA Tower, 36th Floor, Kuningan City JL Prof. Dr. Satrio, Kav.18, Kuningan Jakarta Selatan 12940 TVA 42.515.929.0-031.000	Indonésie (2) (3)	68%	68%
Send Clean INC	16192 Coastal Highway in the city of Lewes, Country of Sussex	Etats Unis d'Amérique (2) (3)	68%	68%
Masivian S.A.S	Carrera 13# 98-70 Of. 305, Bogota, Colombia Bogota, Colombia TVA 901.034.523-5	Colombie (2) (3)	68%	68%
Masiv Chile SpA	Luis Thayer Ojeada 236 of 31 Comuna providencia	Chili (2) (3)	68%	68%
Mobilelink Telecomunicaciones SpA	Av del Parque 5339 of 202 Huechuraba	Chili (2) (3)	68%	68%
Route Mobile Mexico S. de R.L. de C.V.	Calzada las Aguilas 1124 C304 San Clemente Sur	Mexique (2) (3)	68%	68%
Estratec S.A.S	Carrera 13# 98-70 Of. 305, Bogota, Colombia TVA 830.121.553-1	Colombie (2) (3)	68%	68%

Etats financiers consolidés

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2024	2025
Elibom Colombia S.A.S	Carrera 13# 98-70 Of. 305, Bogota, Colombia	Colombie	68%	68%
	TVA 830.126.387-8	(2) (3)		
Masivian Peru SAC	Avenida Jorge Basadre 607 equina con Calle Las Palmeras - Oficina 428 y lima, Perú	Pérou	68%	68%
		(2) (3)		
Trusense Identity Limited	183-189 The Vale London, W3 7RW	Royaume Uni (2) (3) (9)	68%	0%
Route SMS Solutions Nigeria Limited	Suite 202, 2nd Floor, AHCN Towers, CIPM Avenue Central Business District, Alausa, Ikeja, Lagos TVA 17929373-0001	Nigéria	68%	68%
		(2) (3)		
Route SMS Solutions FZE	A1-401B, Building No. A1 Al Hamra Industrial Zone-FZ, RAK United Arab Emirates TVA 100295481400003	United Arab Emirates	68%	68%
		(2) (3)		
M.R Messaging FZE	Al Shmookh Business Center, One UAQ, UAQ Free Umm Al Quwain, U.A.E TVA 100464091600003	United Arab Emirates	68%	68%
		(2) (3)		
Mr Messaging (Holding) Limited	Phoenix Office, Triq Ir-Rebbiegha, Mosta, MST4019, Malta	Malte (2) (3)	68%	68%
Mr Messaging Limited	Phoenix Office, Triq Ir-Rebbiegha, Mosta, MST4019, Malta TVA MT21787513	Malte (2) (3)	68%	68%
Mr Messaging South Africa (Pty)	Noland House, River Park Mowbray, 7700 TVA 4140278476	Afrique du Sud (2) (3)	68%	68%
Route Ledger Technologies Private	408, Fourth Floor, Evershine Mall Mind Space New Link Road, Malad (West) Mumbai- TVA 27AALCS0827P1ZR	Inde (2) (3)	68%	68%
Send Clean Private Limited	401, Fourth Floor, Evershine Mall New link Road, Malad West., Mumbai, Maharashtra, TVA 27AACCC1301P1ZT	Inde (2) (3)	68%	68%
Route Mobile PTE Ltd.	23 New Industrial Road, #04-09 Solstice Business Center, Singapore 536209 TVA 27AACCC1911B1ZE	Singapour (2) (3)	68%	68%
Call 2 Connect India Private Limited	401, Fourth Floor, Evershine Mall New link Road, Malad West. Mumbai-400064 TVA 27AACCC1911B1ZE	Inde (2) (3)	68%	68%
Route Connect Private Limited	401, Fourth Floor, Evershine Mall, Meter Cabin No. New Link Road, Malad West, Mumbai City MUMBAI, Maharashtra, India, 400064 TVA 27AAICR8602G1Z9	Inde (2) (3)	68%	68%
Fiberklaar Midco BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem TVA BE 760.489.106	Belgique (4)	100%	100%
Fiberklaar BV	Raymonde de Larochelaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem TVA BE 760.540.475	Belgique (4)	100%	100%
Datacenter United Brussels	Rue Carli 2 1140 Evere TVA 1 015 614 744	Belgique (2) (5)	100%	0%
Proximus Services Private Limited	Level 8, Prestige Technostar, B3 Building Doddanakundi Industrial Area 2, Phase 1 Brookefield, Mahadevapura, Bangalore, Karnata- Company ID 197078	Inde (6)	0%	100%

(1) Entreprise faisant partie du Group BICS

(2) Entité créée/acquise en 2024

(3) Entreprise faisant partie du Group Route Mobile

(4) Entité entièrement acquise en 2024

(5) Entreprise vendu en 2025

(6) Entité créée en 2025

(7) Entité fusionnée en 2025

(8) Entreprise faisant partie du Groupe Telesign

(9) Entreprise arrêté en 2025

(10) Pourcentage de participation en baisse en 2025

Annexe 8.2. Filiales importantes avec intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires présentés dans les tableaux ci-dessous résultent de la structure de propriété suivante : Proximus SA détient 91 % de Proximus Global SA, qui à son tour possède 100 % de TeleSign et BICS, ainsi que 75 % de Route Mobile.

Détails des filiales non détenues totalement ayant des Intérêts minoritaires significatifs.

Part de l'actionariat et des droits de votes détenue par des intérêts minoritaires				
Au 31 décembre 2025				
	Proximus Global SA (anciennement nommée Proximus Opal SA)	Route Mobile (Group)	BICS (Group)	Telesign Group
	Belgique	Inde	Belgique	Etats Unis d'Amérique
	9%	32%	9%	9%
	(3)	(3) (4)	(2) (3) (4)	(3) (4)
Information financière synthétisée, relative à chacune des filiales du Groupe possédant des intérêts minoritaires				
Actifs courants	104	237	543	93
Actifs non-courants	85	611	293	99
Dettes à court terme	3	70	415	165
Dettes à long terme	0	156	9	7
Part du Groupe dans les fonds propres de l'entreprise	200	507	358	13
Intérêts minoritaires dans les fonds propres de l'entreprise	-14	115	54	8
Revenus (totaux)	3	453	772	407
Charges (opérationnelles)	-5	-403	-665	-409
Bénéfice de l'année	0	-78	-92	-80
Attribuable aux:				
Actionnaires de la maison mère	0	-85	-96	-76
Intérêts minoritaires	0	7	5	-4
Dividendes payés aux minoritaires	0	2	0	0
Augmentation nette de la trésorerie générée par les activités opérationnelles	-1	54	60	-8
Diminution nette de la trésorerie générée par les activités d'investissement	0	-10	-37	-7
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie générée par les activités de financement (1)	-34	-18	-75	11
Ecart de conversion	0	-10	0	-2
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie	-36	16	-52	-6

(1) Inclus les paiements de loyers

(2) La cession partielle de BICS a eu lieu le 31 décembre 2024.

(3) Y compris les transactions entre sociétés

(4) à l'exclusion des transactions intercompagnies au sein du sous-groupe

Part de l'actionnariat et des droits de votes détenue par des intérêts minoritaires

Au 31 décembre
2024

	Proximus Global SA (anciennement nommée Proximus Opal SA) (1)	Route Mobile (Group)	BICS (Group)	Telesign Group
	Belgique	Inde	Belgique	Etats Unis d'Amérique
	9%	32%	9%	9%
	(3)	(3) (4)	(2) (3) (4)	(4) (5)
Information financière synthétisée, relative à chacune des filiales du Groupe possédant des intérêts minoritaires				
Actifs courants	135	301	680	103
Actifs non-courants	96	882	461	176
Dettes à court terme	1	123	542	162
Dettes à long terme	0	210	31	5
Part du Groupe dans les fonds propres de l'entreprise	223	682	518	112
Intérêts minoritaires dans les fonds propres de l'entreprise	8	168	49	0
Revenus (totaux)	0	335	959	483
Charges (opérationnelles)	-2	-293	-838	-492
Bénéfice de l'année	0	8	70	-19
Attribuable aux:				
Actionnaires de la maison mère	1	-2	70	-19
Intérêts minoritaires	-1	10	0	0
Dividendes payés aux minoritaires	0	2	0	0
Augmentation nette de la trésorerie générée par les activités opérationnelles	555	48	101	-18
Diminution nette de la trésorerie générée par les activités d'investissement	-629	40	-38	-12
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie générée par les activités de financement (1)	178	-27	-59	17
Ecart de conversion	0	0	0	2
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie	103	61	4	-11

(1) Inclus les paiements de loyers

(2) La cession partielle de BICS a eu lieu le 31 décembre 2024.

(3) Y compris les transactions entre sociétés

(4) à l'exclusion des transactions intercompagnies au sein du sous-groupe

Parmi les 32 % d'intérêt détenus par les actionnaires minoritaires dans Route Mobile, environ 25 % restent négociés publiquement.

Annexe 8.3. Participation dans entreprises communes

Annexe 8.3.1 Investissements dans des opérations conjointes

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 8.3.2 Investissements dans les co-entreprises et les entreprises associées

(EUR million)	2024	2025
Valeur comptable	23	25
Résultat des activités poursuivies	-18	-17

En septembre 2025, le Groupe Proximus a perdu le contrôle de Doktr, qui a été reclassé en coentreprise. À la date de la transaction, le Groupe a reconnu un investissement dans l'entité s'élevant à 3 millions d'euros (voir annexe 8.4). Pour 2024 et 2025, les injections de capitaux propres effectuées au cours de l'année et la part des pertes nettes des entités par le Groupe se sont largement compensées.

Les participations dans les coentreprises et entreprises associées sont les suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2024	2025
Entreprises associées				
Belgian Mobile ID SA/NV	Markiesstraat 1 1000 Brussel TVA BE 541.659.084	Belgique (1)	15%	15%
Synductis CV	Brusselsesteenweg 199 9090 Melle TVA BE 502.445.845	Belgique (1)	17%	17%
Experience @ work CVBA	Abdydreef 14 3070 Kortenberg TVA BE 627.819.632	Belgique	30%	30%
Tessares SA/NV	Avenue Jean Monnet 1 1348 Ottignies -Louvain-la-Neuve TVA BE 600.810.278	Belgique	23%	23%
aug.e NV (former I.Leco NV)	Berkenlaan 8C 1831 Diegem (Machelen) TVA BE 471.967.356	Belgique	48%	48%
Belgian Parking Register NV	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle TVA BE 0778.406.687	Belgique	50%	0%
Ads&Data	Harenseseenweg 226 1800 Vilvoorde TVA BE 0809.309.701	Belgique (1)	11%	11%
Glasfaser Ostbelgien	Klötzerbahn 24 4700 Eupen TVA BE 0791.811.295	Belgique	50%	50%
FTI NV (Flanders Technology&Innovation)	Green Energy Park Ottergemsesteenweg Zuid 808/b377 9000 Gent TVA BE 1003.648.706	Belgique	11%	11%
Clarence S.A.	202, Z.A.E.Wolser F. 3290 Bettembourg TVA LU 35.288.286	Luxembourg	40%	40%
Route Mobile LLC	Business Bay, One by omniyat, 4th Floor, Office N° 403, PO Box 211743 Dubai TVA 100284371000003	United Arab Emirates (2)	33%	33%
Route Mobile	34, Wafra Downtown, Floor 4, Office No. 7 Block 5, Ahmed Al Jaber st, P.O.Box - 443-8000 Sharq 153000, Kuwait.	Koweït (2)	33%	33%
Route Mobile Arabia Telecom	Office # 12? Building 4454, King Abdullah Ibn Abdulaziz Saud Branch Road Secondary # 6876, Al Mughrazat District, Postal Code 12482, Riyadh TVA 311053171900003	Arabie Saoudite (2)	48%	48%
Route Mobile Limited (Ghana)	Plot 8 (HW9) Teshie Rasta Rd, Mangoase La Dade – Kotopon, GL – 094-6225 TVA C0006675603	Ghana (2)	48%	48%
Doktr	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0787.949.212	Belgique (3)	80%	53%

Coentreprises

Unifiber Midco SA	Waterloo Office Park	Belgique	50%	50%

	Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.814.647 RPR/RPM			
Unifiber SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.870.372 RPR/RPM	Belgique	50%	50%

(1) Influence significative car Proximus a un membre au sein du Conseil d'administration

(2) Entreprise faisant partie du Group Route Mobile

(3) Pourcentage de participation en baisse en 2025

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 (Unifiber et Glasfaser Ostbelgien) :

Imposés aux entités dans la fibre

- Après la période de déploiement, Unifiber est tenue 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 Unifiber en acquérant un volume prédéfini de connexions en fibre optique pour les zones déjà déployées (voir annexes 12 et 15). 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 2031.
- 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.
- 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 dans Unifiber sont mises en gage auprès d'institutions financières dans le cadre des accords de financement obtenus par Unifiber. 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				
Au 1 janvier 2024	11	77	2	90
Placements de trésorerie	15	0	3	18
Perte de l'année	-9	-11	2	-18
Reclassification suite à un changement de contrôle	0	-67	0	-67
Au 31 décembre 2024	17	0	7	23
Placements de trésorerie	15	0	2	17
Perte de l'année	-15	0	-2	-17
Reclassification suite à un changement de contrôle	0	0	3	3
Au 31 décembre 2025	17	0	9	25

À la fin de juillet 2024, Proximus a acquis 100 % de Fiberklaar (voir annexe 8.4). En conséquence, Fiberklaar a été entièrement consolidée depuis cette date. Avant l'acquisition, Proximus comptabilisait sa participation dans Fiberklaar comme une société associée conformément à la norme IAS 28.

Résumé des principaux postes du bilan, résultat, capitaux propres des entreprises associées et co-entreprises significatives :

(en millions EUR)	Unifiber		Fiberklaar	
	2024	2025	Cumul-Juil 24*	2025
Actifs non-courants	363	558	630	0
Actifs courants	26	39	46	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	3	38	0
Total de l'actif	390	597	676	0
CAPITAUX	37	37	162	0
Dettes à long terme	302	400	460	0
Dettes portant intérêts	302	400	460	0
Dettes à court terme	51	160	54	0
TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX	390	597	676	0
Revenus totaux	1	4	4	0
Charges opérationnelles totales avant amortissements	-4	-6	-7	0
Amortissements	-1	-3	-2	0
Produits financiers	3	0	3	0
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti	-19	-25	-17	0
Charge d'impôts	2	0	0	0
Bénéfice ou perte des activités poursuivies	-19	-30	-18	0
Résultat global total	-19	-30	-18	0
% de participation	50%	50%	50%	0%
Part détenue dans les capitaux propres	18	19	81	0
Harmonisation et retraitement	-2	-2	-14	0
Valeur comptable	17	17	67	0

Annexe 8.4. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

Cessions de filiales en 2025

Vente de l'activité de centre de données à Datacenter United

Le 1er mars 2025, Proximus a finalisé la vente de son activité de centre de données à Datacenter United, un fournisseur de services basé en Belgique, pour un montant de 130 millions d'euros, net de la trésorerie détenue au sein de la filiale à la date de la transaction.

Dans le cadre de cette transaction, Proximus a conclu un accord-cadre de services (MSA) avec l'acquéreur afin de garantir la fourniture continue de services de centre de données pour une durée prévue de 15 ans (durée initiale de 10 ans, avec une option de prolongation de 5 ans supplémentaires). En vertu de cet accord, Proximus s'est engagé à une capacité de colocation définie et à des services connexes pour toute la durée du contrat.

Le périmètre de la transaction comprenait également des actifs immobiliers situés à Evere et à Malines, pour lesquels Proximus a conclu des baux pluriannuels distincts couvrant des espaces de bureaux et de télécommunications (voir annexe 6).

Le tableau ci-dessous présente les valeurs comptables des actifs et passifs associés à l'activité cédée, qui ont été classés comme détenus en vue de la vente jusqu'à la finalisation de la vente le 28 février 2025.

(en millions EUR)

Actifs non-courants	26	Dettes à long terme	0
Immobilisations corporelles	26		
Actifs courants	0	Dettes à court terme	1
Créances commerciales	0	Dettes commerciales	1
Actifs classés comme détenus en vue de vente	26	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	1
Actifs nets transférés	25		

La transaction a généré un gain de 103 millions d'euros, dont 77 millions d'euros ont été reconnus à la date de la transaction, le reste étant différé par une réduction de l'actif de droit d'usage reconnu à cette même date. Cela reflète le fait qu'une partie de la transaction est qualifiée de « vente et cession-bail » (voir annexe 6). La période de report s'étend de 8 à 15 ans, correspondant aux durées de location des actifs repris en location.

À la date de la transaction, un passif locatif et un actif de droit d'usage ont été reconnus, respectivement de 39 millions d'euros et 13 millions d'euros. Pour calculer la portion du gain liée aux actifs de cession-bail, le Groupe a dû faire des hypothèses concernant l'allocation du gain parmi les différents composants de la transaction, la juste valeur des bâtiments et des racks, la partie des frais de colocation payée pour les composants de location, et la durée estimée des baux. Le Groupe a utilisé autant que possible des données de marché ou des informations résultant de négociations entre les parties impliquées dans la transaction.

Cession de Proximus Luxembourg Infrastructure

En novembre 2024, le groupe Proximus a signé un accord contraignant avec InfraRed Capital Partners pour vendre 100 % des actions de Proximus Luxembourg Infrastructure (PLI), une filiale entièrement détenue avant la transaction. PLI comprenait l'activité d'infrastructure passive de télécommunications de Proximus Luxembourg, incluant les sites existants, les actifs associés et les contrats de location.

La transaction, sous réserve des approbations réglementaires, a été finalisée le 12 juin 2025 pour un prix de clôture de 110,8 millions d'euros. La contrepartie reçue, nette de la trésorerie détenue au sein de la filiale à la date de la transaction, s'élevait à environ 101 millions d'euros.

Dans le cadre de l'accord, Proximus Luxembourg restera un locataire principal sur les sites transférés et a convenu avec PLI de fournir des services sur une base non exclusive. Ces services couvrent à la fois les sites existants transférés à PLI et tout nouveau site qui pourrait être développé. Les services sont fournis à Proximus Luxembourg depuis le 1er décembre 2022.

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs associés à l'activité cédée, reclassés comme 'destinés à la vente' jusqu'à la finalisation de la vente le 30 avril 2025.

(en millions EUR)

Actifs non-courants	9	Dettes à long terme	7
Pylônes	4	Provisions ARO	2
Actifs au titre du droit d'utilisation	5	Obligations locatives	5
Actifs courants	9	Dettes à court terme	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	Autres	3
Actifs classés comme détenus en vue de vente	19	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	10
Actifs nets transférés	9		

La transaction a généré un gain de 102 millions d'EUR, dont 88 millions d'EUR ont été comptabilisés à la date de la transaction. Le montant restant a été différé en réduisant l'actif de droit d'utilisation à la date de la transaction, indiquant que cette partie de la transaction était qualifiée de « vente et cession-bail ». La période de report s'étend sur 15 ans, correspondant aux durées de location des actifs repris en location.

À la date de la transaction, un passif de location et un actif de droit d'utilisation ont été reconnus, s'élevant respectivement à 22 millions d'EUR et 8 millions d'EUR. Pour déterminer la partie du gain liée aux actifs repris en location, le Groupe a formulé des hypothèses concernant l'allocation du gain parmi les différents composants de la transaction, la juste valeur des pylônes transférés, la partie des frais de services versés à PLI pour les composants de location, et la durée estimée des locations. Le Groupe a utilisé autant que possible les données du marché ou les informations issues des négociations entre les parties concernées.

Des détails supplémentaires sur les impacts de la transaction sur les passifs de location du Groupe peuvent être trouvés dans l'annexe 6.

Cession de Be-Mobile

Le 2 octobre 2025, Proximus a finalisé la vente de sa participation de 92,7 % dans Be-Mobile à Arrive, un fournisseur mondial de solutions numériques de stationnement et de mobilité. La transaction était basée sur une valeur d'entreprise de 170 millions d'euros, et la contrepartie reçue, nette de la trésorerie détenue au sein de la filiale à la date de la transaction, s'élevait à 154 millions d'euros. La transaction a généré un gain de 119 millions d'euros. Be-Mobile est reconnu comme le leader du marché au Benelux pour les applications d'accompagnement des conducteurs basées sur abonnement, les solutions de paiement de mobilité et les services de données et de contrôle du trafic.

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs associés à l'entreprise cédée au 30 septembre 2025, reclassés comme « détenus en vue de la vente » jusqu'à la finalisation de la transaction de vente.

(en millions EUR)

Actifs non-courants	32	Dettes à long terme	1
Goodwill	18	Obligations locatives	1
Immobilisations incorporelles	12	Provisions	0
Droit d'utilisation	1		
Actifs courants	51	Dettes à court terme	26
Stocks	6	Dettes commerciales	16
Créances commerciales	22	Avances reçues	5
Autres	2	Autres	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21		
Actifs classés comme détenus en vue de vente	83	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	27
Actifs nets transférés	56		

Perte de contrôle sur Doktr

Doktr est une plateforme de santé numérique qui offre aux patients un accès sécurisé à des services de télémédecine, incluant des consultations vidéo et d'autres outils de santé numériques.

En septembre 2025, l'arrivée d'un quatrième actionnaire dans le capital de Doktr et la modification subséquente de l'accord entre actionnaires ont entraîné la perte de contrôle de Proximus sur l'entité. Proximus a conclu qu'il n'exerce plus de contrôle, car les décisions concernant les activités clés—telles que le budget, le plan d'affaires et la nomination de la haute direction—nécessitent désormais un consentement unanime plutôt que d'être prises uniquement par Proximus. Étant donné que l'entité devrait fournir des services principalement à des parties autres que ses actionnaires, l'arrangement est qualifié de coentreprise selon les normes comptables applicables.

La transaction, considérée comme une cession, a généré un gain de 2,2 millions d'euros et a conduit à la reconnaissance d'une participation pour un montant de 3 millions d'euros. La contrepartie payée, nette de la trésorerie détenue au sein de la filiale à la date de la transaction, s'élevait à -1 million d'euros.

L'actif net transféré associé à l'activité cédée au 30 septembre 2025 était inférieur à 1 million d'euros.

Acquisitions en 2024

Acquisition de Route Mobile Limited

Le 8 mai 2024, après avoir reçu toutes les autorisations réglementaires nécessaires, le Groupe Proximus a finalisé l'acquisition d'une participation de 58 % dans Route Mobile. Route Mobile est une société de services globale développant des services de communication en nuage qui a créé une plateforme CPaaS globale, évolutive et flexible, leader du secteur, avec des capacités omnicanales et a construit une position de passerelle, avec un réseau et une couverture globale, et une suite complète de solutions de messagerie A2P. Cette acquisition a été réalisée par l'intermédiaire de Proximus Global, une filiale à 100 % du groupe Proximus avant la transaction. La contrepartie initiale en espèces pour cette transaction était de 59.224 millions INR (662 millions EUR), ce qui équivaut à un prix de l'action de 1.626,40 INR.

Pour atténuer le risque de fluctuation des devises jusqu'à la clôture de la transaction, Proximus Global a conclu un contrat de change à terme au moment de la signature de l'accord. Cette opération de couverture, à laquelle la comptabilité de couverture a été appliquée, a été réglée en mai 2024, ce qui a donné lieu à un paiement de 26 millions d'euros à Proximus Global.

En outre, une offre publique d'achat obligatoire (OPA) a été réalisée le 26 avril 2024. Dans le cadre de cette offre, Proximus Global a acquis une participation supplémentaire de 25,11 % dans Route Mobile au même prix initial de l'action, pour un montant de 293 millions d'euros.

À la suite de ces transactions, Route Mobile est devenue une filiale de Proximus Global, Proximus Global détenant 83,11% du capital social et des actions ordinaires avec droit de vote de Route Mobile. Ce pourcentage a changé après l'acquisition (voir chapitre " Date postérieure à l'acquisition ") en raison d'une vente d'actions par Proximus Global au troisième trimestre 2024, de l'exercice d'options sur actions accordées par Route Mobile dans le cadre des deux plans ESOP lancés en 2017 et 2021 (voir note 35) et de l'apport d'actions BICS, une filiale du Groupe entièrement détenue par Proximus SA avant l'apport, à Proximus Global. Le pourcentage d'actionnariat reste sujet à une dilution supplémentaire en raison des options sur actions en circulation au 31 décembre 2024.

Parallèlement à l'acquisition susmentionnée, les actionnaires fondateurs de Route Mobile ont acquis une participation de 12,72 % dans Proximus Global le 23 mai 2024, pour un montant de 300 millions d'euros. En substance, cette transaction représente un changement de participation dans Proximus Global sans perte de contrôle par le Groupe Proximus. Par conséquent, elle est qualifiée de transaction de capitaux propres entre actionnaires selon le modèle de l'entité économique de la norme IFRS 10. La différence entre le montant de la comptabilisation des intérêts minoritaires de Proximus Global (hors participation dans Route Mobile) (EUR 17 millions) et la juste valeur de la contrepartie transférée (EUR 182 millions) s'élève à EUR 165 millions et a été comptabilisée directement dans les capitaux propres.

Après comptabilisation de ce réinvestissement pour l'acquisition de Route Mobile, la sortie nette de trésorerie totale (à l'exclusion de la trésorerie présente dans Route Mobile à la date d'acquisition) s'est élevée à 629 millions d'euros. Cette opération a été financée par l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros le 20 mars 2024. En conséquence, le Groupe Proximus détenait une participation de 72,54% dans Route Mobile.

Les différentes étapes de l'acquisition constituent une seule et même transaction car elles ont été négociées ensemble et/ou résultent d'obligations légales.

La contrepartie se détaille comme suit (en millions d'euros) :

Offre publique d'achat obligatoire (OPA) de 25,11 % des parts de Route Mobile	293
Acquisition de 58 % des parts de Route Mobile	662
Impact de la couverture des flux de trésorerie	-26
Liquidités reçues des vendeurs	-300
Contrepartie en espèces	629
Vente de 12,72% des actions de Proximus Opal (hors participation dans Route Mobile)	182
Considération totale	812

Les sorties de trésorerie liées à l'acquisition se présentent comme suit (en millions d'euros) :

Total des sorties nettes de trésorerie pour l'acquisition de la filiale	629
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales acquises	-41
Coûts de transaction (faisant partie du flux de trésorerie d'exploitation)	28
Mouvement net de trésorerie	616

Actifs acquis et passifs repris

Etats financiers consolidés

Au cours du deuxième trimestre de 2025, le Groupe a finalisé l'allocation du prix d'achat (PPA) pour Route Mobile, qu'il avait acquis en mai 2024. Par rapport à la fin de l'année 2024, cela a entraîné une augmentation du goodwill, à la date d'acquisition, de 9,8 millions d'euros et des intérêts minoritaires de 4,5 millions d'euros. Les ajustements concernent principalement les pertes reconnues sur les paiements anticipés (8 millions d'euros) et une augmentation des passifs éventuels reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'achat (PPA), s'élevant à 6 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous montre les montants provisoires pour les actifs nets acquis et le goodwill reconnu à la date d'acquisition, après l'attribution finale du prix d'achat :

La juste valeur des actifs et passifs identifiables de Route Mobile à la date d'acquisition se détaille comme suit :

EUR million	Juste valeur reconnue à l'acquisition	Valeur comptable
Goodwill acquis	0	57
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	469	38
Immobilisations corporelles	5	4
Droit d'utilisation de l'actif	3	3
Actifs d'impôts différés	2	1
Autres actifs non courants	133	43
Créances commerciales	146	146
Impôts à récupérer	1	1
Autres actifs circulants	20	20
Placements de trésorerie	30	30
Trésorerie et équivalents de trésorerie	41	41
TOTAL DE L'ACTIF	850	386
Dettes à long terme portant intérêts	9	9
Obligations locatives	3	3
Dettes de pensions et indemnités de fin de contrat	1	1
Provisions pour risques et charges	125	3
Impôts différés et latences fiscales passives	97	5
Autres dettes à long terme non productives d'intérêts	8	8
Dettes à court terme portant intérêts	25	25
Dettes commerciales	70	70
Passifs sur contrats	3	3
Autres dettes à court terme	4	4
Dettes fiscales	9	9
Total des dettes	354	140
Actif net acquis	496	245
Prix d'acquisition	812	
Intérêts minoritaires (PPA)	115	
Goodwill provenant de l'acquisition	431	

Le tableau ci-dessus inclut un actif d'indemnisation des vendeurs de EUR 93 millions au seul bénéfice de Proximus Global, comptabilisé en relation avec les passifs éventuels, dans le cadre de l'allocation du prix d'achat. Cet actif est donc entièrement alloué à Proximus Global. Aucun intérêt minoritaire n'a été calculé sur cet actif, contrairement aux passifs éventuels.

Le Groupe a identifié et comptabilisé séparément, sur une base agrégée, les actifs incorporels suivants dans ce regroupement d'entreprises : marques déposées, relations clients et plateformes technologiques, logiciels et licences et accords de non-concurrence.

Au total, la juste valeur des actifs incorporels identifiés s'élève à 469 millions d'euros au 31 décembre 2024. L'évaluation des actifs identifiés a été basée sur les méthodes suivantes :

(1) Relations avec les clients : en utilisant la méthode des bénéfices excédentaires multiples (MBEM), dans laquelle la valeur d'un actif incorporel spécifique est estimée à partir des bénéfices résiduels après que les rendements équitables de tous les autres actifs utilisés (y compris les autres actifs incorporels) ont été déduits du bénéfice d'exploitation après impôt de l'entreprise.

(2) Marques et plateformes technologiques : en utilisant la méthode de l'exemption de redevances, on estime la valeur des redevances futures auxquelles on renonce sur la durée de vie de l'actif du fait de la possession de cet actif.

La comptabilisation de la juste valeur des immobilisations incorporelles a entraîné une charge d'amortissement supplémentaire de 23 millions d'euros pour la période comprise entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2024, et de 31 millions d'euros pour 2025.

La juste valeur des immobilisations corporelles ("terrains et bâtiments") s'élève à 5 millions d'euros au 31 décembre 2024. Une augmentation de la juste valeur de 0,5 million d'euros a été comptabilisée pour le bureau de Dubaï, estimée sur la base du prix de vente public par pied carré de bâtiments similaires à Dubaï (c'est-à-dire des prix comparables sur le marché) avec une décote de 10 %.

Les estimations de la juste valeur reposent sur une série complexe de jugements concernant des événements futurs et des incertitudes, et dépendent fortement des estimations et des hypothèses utilisées pour déterminer la juste valeur estimée attribuée à chaque catégorie d'actifs acquis et de passifs repris, ainsi que la durée de vie des actifs.

Le passif d'impôt différé de 92 millions d'euros au 31 décembre 2024 a été comptabilisé en relation avec l'augmentation de la juste valeur des immobilisations corporelles et incorporelles en appliquant le taux d'imposition indien sur le revenu des sociétés.

Les passifs éventuels répondant aux critères de reconnaissance selon les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) 3 ont été identifiés et évalués à 111 millions EUR. Cette évaluation repose sur des enquêtes et une analyse de risque approfondie, réalisées à partir des informations disponibles à la date d'acquisition. Conformément à l'accord d'achat d'actions de Route Mobile, ces éventualités sont largement compensées par l'indemnisation du vendeur en faveur de Proximus Global, s'élevant à 93 millions EUR (100 millions USD), ce qui limite l'exposition nette à moins de 20 millions EUR à la date d'acquisition. Les recalculs n'ont pas encore été entièrement effectués et finalisés à cet égard au 31 décembre 2024.

Des provisions supplémentaires pour des contrats de fournisseurs onéreux ont été comptabilisées pour un montant total de 8 millions d'euros, parmi d'autres car les volumes de SMS des clients ont diminué de manière significative en raison des sanctions strictes imposées au Myanmar. Un actif d'impôt différé de 0,3 million d'euros a été comptabilisé en relation avec la provision pour contrats déficitaires, en appliquant le taux d'impôt sur les sociétés maltais.

Le groupe a choisi de comptabiliser les intérêts minoritaires à leur part proportionnelle des actifs nets identifiables acquis, évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. En outre, les transactions en cours dont les droits sont acquis ou non ont été évaluées à leur valeur de marché, comme si la date d'acquisition était la date d'attribution. Elles sont attribuées aux actionnaires minoritaires sur la base du rapport entre la partie de la période d'acquisition achevée et la période d'acquisition totale, pour un montant de 4 millions d'euros. Suite à la révision de l'allocation du prix d'achat, le total des intérêts minoritaires s'élève à 115 millions d'euros en plus des 17 millions d'euros comptabilisés en relation avec la transaction qualifiée de transaction de capitaux propres (voir ci-dessus le texte sur la transaction de capitaux propres).

Le goodwill est attribuable aux synergies attendues avec le groupe, étant donné que le regroupement lui permettra de prospérer en offrant une proposition de valeur distinctive aux clients et en procédant à des changements structurels pour créer un modèle opérationnel plus durable et plus efficace. L'acquisition a également le potentiel de générer des synergies significatives en termes de

revenus et de marges pour le Groupe, contribuant à la croissance des revenus du Groupe à partir de la date de clôture et étant relative pour les bénéfices de Proximus dans les années à venir.

Route Mobile a été consolidée selon la méthode de l'intégration globale à partir du 30 avril 2024.

Les coûts liés à l'acquisition, qui comprennent les frais juridiques et autres, se sont élevés à 28 millions d'euros et ont été comptabilisés principalement dans les charges d'exploitation. Conformément à la norme IFRS 3 "Regroupements d'entreprises", le paiement de ces coûts ne peut être considéré comme faisant partie de la contrepartie transférée aux vendeurs en échange du contrôle de Route Mobile. Les coûts d'émission de l'obligation de 700 millions d'euros pour financer la transaction, et qui font partie des coûts liés à l'acquisition, sont reportés sur la durée de l'obligation. Ces coûts s'élèvent à 6,2 millions d'euros.

Post-acquisition

Pour se conformer à la réglementation indienne, qui exige que l'actionnariat public d'une société indienne cotée en bourse soit d'au moins 25%, Proximus Global a vendu 5.024.376 actions au cours du troisième trimestre 2024. Cette vente, équivalente à 8,0% du total des actions en circulation de Route Mobile, a généré un produit de 90 millions d'euros. En conséquence, la participation de Proximus Global dans Route Mobile a diminué de 83,11% à 75,11% au 31 décembre 2024. Le pourcentage de participation du Groupe a donc diminué de 72,54% à 65,56%. Cette transaction a été qualifiée de transaction de capitaux propres car elle a entraîné une diminution de la participation sans perte de contrôle. Elle a conduit à une augmentation des intérêts minoritaires de 43 millions d'euros et des capitaux propres de 47 millions d'euros. Ces deux éléments représentent la quasi-totalité des 83 millions d'euros figurant dans les flux de trésorerie liés aux activités de financement.

L'exercice des options sur actions accordées par Route Mobile dans le cadre des deux plans d'options d'achat d'actions par les salariés lancés en 2017 et 2021 (voir annexe 35) en septembre et novembre 2024 a conduit à une nouvelle dilution de la participation du Groupe dans Route Mobile. Un total de 174.165 actions ont été exercées, résultant en une diminution de la participation de Proximus Global dans Route Mobile de 75,11% à 74,90% (et de 65,56% à 65,37% au niveau du Groupe). Ces transactions ont été qualifiées de transactions de capitaux propres car elles ont entraîné une diminution de la participation sans perte de contrôle.

Le Groupe a transféré toutes les actions BICS détenues par Proximus SA (100% avant la transaction) à Proximus Global, une entité qu'il contrôlait et détenait à 87,28%. Ce transfert, effectif au 31 décembre 2024, englobe toutes les activités commerciales de BICS et a été structuré comme un apport en nature contre l'émission de nouvelles actions de Proximus Global. La transaction a conduit à l'augmentation de la participation du Groupe Proximus dans Proximus Global de 87,28% à 91,30%, et de facto, à une augmentation de la participation dans TeleSign (de 87,28% à 91,30% et Route Mobile de 65,37% à 68,35%) et à une diminution de la participation de BICS de 100% à 91,30%. La transaction est considérée comme un regroupement d'entreprises sous contrôle commun, pour lequel le groupe a choisi d'utiliser la méthode de la "comptabilité du prédécesseur". Le choix de cette méthode a été basé sur la substance de la transaction et les faits et circonstances spécifiques et parce qu'elle reflète mieux la continuité du contrôle. En conséquence, la transaction s'est traduite par une perte de 32 millions d'euros comptabilisée dans les capitaux propres, car elle est également qualifiée de transaction de capitaux propres. Les intérêts minoritaires ont augmenté de 32 millions d'euros.

En 2024, la part du Groupe dans le chiffre d'affaires de Route Mobile s'est élevée à 304 millions d'euros pour la période suivant l'acquisition. En 2025, la part du Groupe dans le chiffre d'affaires de Route Mobile a totalisé 392 millions d'euros. Hors coûts de transaction et d'acquisition, le résultat net attribuable au Groupe, y compris les ajustements de l'allocation du prix d'achat (PPA), reconnu dans le compte de résultat consolidé de 2024, était de -2 millions d'euros. Pour 2025, la part du Groupe dans le résultat net de Route Mobile s'est élevée à 12 millions d'euros.

La contribution de Route Mobile au chiffre d'affaires (part du Groupe) et au résultat net (part du Groupe, ajustements d'allocation du prix d'achat inclus) du Groupe, en supposant que la date d'acquisition de Route Mobile aurait été le 1er janvier 2024, aurait été, à la fin du

mois de décembre 2024, de 454 millions d'euros et de 16 millions d'euros en conséquence, et aurait été matériellement différente de ce qui est actuellement inclus dans le compte de résultat consolidé.

Acquisition de Fiberklaar

Fiberklaar a été créé en mars 2021 par Proximus et EQT Infrastructure pour accélérer le déploiement de la fibre optique en Flandre. Fiberklaar s'occupe de la conception, de la construction, de l'entretien et de l'amélioration du réseau de fibre optique dans la région afin d'accélérer la connectivité ultra-rapide et stable de la fibre optique en Flandre.

Le 26 juillet 2024, le groupe Proximus a conclu un accord avec EQT Infrastructure pour l'acquisition de sa participation majoritaire (50,33 %) dans le groupe Fiberklaar (« Fiberklaar »), pour un prix d'achat de 246 millions d'euros. Un montant de 186 millions d'euros a été payé à la date d'acquisition, le solde de 60 millions d'euros étant réglé en décembre 2025. En conséquence, Fiberklaar est devenu une filiale de Proximus NV/SA, qui détient désormais 100 % du capital social avec droit de vote étendu et des actions ordinaires de Fiberklaar..

Il a été conclu que l'acquisition de Fiberklaar par Proximus est considérée comme un regroupement d'entreprises au sens de la norme IFRS 3. Fiberklaar dispose de processus importants qui sont essentiels à la capacité de développer et de convertir les intrants et de mener ses activités.

Avant l'acquisition, Proximus détenait déjà une participation de 49,67 % dans Fiberklaar, qualifiée d'entreprise associée selon l'IAS 28. Par conséquent, la transaction se qualifie comme un regroupement d'entreprises réalisé par étapes (connu sous le nom d'"acquisition par étapes") puisque Proximus a acquis le contrôle de Fiberklaar par le biais de cette transaction. La participation précédemment détenue est réévaluée à sa juste valeur immédiatement avant la date d'acquisition, et le gain qui en résulte est comptabilisé dans le compte de résultats. La juste valeur de la participation précédemment détenue constitue alors l'un des éléments utilisés pour calculer le goodwill, ainsi que la contrepartie, moins la juste valeur des actifs nets identifiables.

La transaction est financée par l'émission de billets de trésorerie et d'une obligation hybride à long terme de 700 millions d'euros (voir annexe 19).

La juste valeur des intérêts précédemment détenus à hauteur de 49,67 % dans Fiberklaar est la suivante :

<u>Juste valeur de la participation précédemment détenue (millions d'euros)</u>	<u>Juste valeur</u>
Valeur comptable de la participation	67
Gain sur la participation au capital	78
<u>Juste valeur de la participation précédemment détenue</u>	<u>144</u>

La contrepartie transférée se compose des éléments suivants :

<u>Contrepartie transférée (millions d'euros)</u>	<u>Juste valeur</u>
I. Considération initiale	186
II. Contrepartie différée	57
<u>Total de la contrepartie transférée</u>	<u>243</u>

À la date de la transaction, la sortie nette de trésorerie pour acquérir le contrôle de Fiberklaar se présente comme suit :

Les sorties de trésorerie liées à l'acquisition se présentent comme suit (en millions d'euros) :

Total des sorties nettes de trésorerie pour l'acquisition de la filiale	186
Trésorerie et équivalents de trésorerie des filiales acquises	-38
Coûts de transaction (faisant partie du flux de trésorerie d'exploitation)	2
Mouvement net de trésorerie	150

Le tableau ci-dessous présente les montants définitifs de l'actif net acquis et du goodwill comptabilisé pour cette acquisition

La juste valeur des actifs et passifs identifiables de Fiberklaar à la date d'acquisition se détaille comme suit :

(en million EUR)	Juste valeur reconnue à l'acquisition	Valeur comptable
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	3	3
Immobilisations corporelles	606	627
Droit d'utilisation de l'actif	2	0
Créances commerciales	4	4
Autres actifs circulants	3	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38	38
TOTAL DE L'ACTIF	656	676
Dettes à long terme portant intérêts	460	460
Obligations locatives	2	0
Dettes commerciales	47	47
Autres dettes à court terme	12	7
Total des dettes	522	514
Actif net acquis	134	162
Actifs nets identifiables acquis (hors relations préexistantes)	134	
Prix d'acquisition	243	
Juste valeur de la participation précédemment détenue	144	
Dettes commerciales de Proximus à Fiberklaar (relation existante)	-1	
Créance commerciale de Proximus sur Fiberklaar (relation existante)	1	
Goodwill provenant de l'acquisition	253	

Le regroupement d'entreprises a mis fin aux relations préexistantes entre Proximus et Fiberklaar. Il s'agit notamment des relations contractuelles entre les vendeurs et les clients de ces parties. Le règlement a eu lieu lorsque la relation est devenue une relation "inter-sociétés" et a été éliminée lors de l'acquisition pour un montant net de 0,51 million d'euros. Il ne fait pas partie du regroupement d'entreprises et est comptabilisé séparément. Conformément à la norme IFRS 3, aucun gain ou perte n'a été comptabilisé en rapport avec les relations contractuelles préexistantes qui ont été effectivement réglées par la transaction, étant donné que les conditions de ces contrats pour la partie favorable ou défavorable ne sont ni favorables ni défavorables à la date d'acquisition.

La juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs sous-jacents ont été finalisées au cours de la période d'évaluation à la date de reporting du 31 décembre 2024. Les estimations de la juste valeur sont basées sur une série complexe de jugements concernant des événements futurs et des incertitudes et reposent largement sur des estimations et des hypothèses. Le goodwill présenté ci-dessus n'est pas susceptible d'être modifié. Par rapport à la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises et au bilan d'ouverture au 31 juillet 2024, la juste valeur des passifs dérivés a été augmentée de 0,53

million d'euros, ce qui a également entraîné une augmentation correspondante du goodwill. Cet ajustement de la période d'évaluation n'a pas d'impact significatif sur les résultats d'exploitation et la position financière du Groupe.

Le goodwill est attribuable aux synergies attendues avec le groupe. L'acquisition assure à Proximus une plus grande autonomie stratégique et une plus grande flexibilité dans le déploiement de la fibre optique en Flandre. Grâce à l'intégration future de ses activités, Proximus s'assure de la pleine rentabilité du réseau en tant que propriétaire. L'accord devrait générer des synergies en optimisant les coûts de financement et d'exploitation et permettra d'échanger les meilleures pratiques et de continuer à déployer la fibre optique de manière efficace, qualitative et conviviale à l'avenir. Fiberklaar poursuivra ses activités en tant qu'entité autonome au sein du groupe Proximus. Fiberklaar continuera à être dirigée par l'équipe de management actuelle, avec une représentation à 100% de Proximus dans le Conseil d'Administration et une collaboration opérationnelle renforcée entre les deux sociétés.

Les coûts liés à l'acquisition, qui comprennent des frais juridiques et autres pour un montant de 1,7 million d'euros, ont été comptabilisés essentiellement dans les charges d'exploitation. Le paiement de ces frais ne peut être considéré comme faisant partie de la contrepartie transférée aux vendeurs en échange du contrôle de Fiberklaar conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 " Regroupements d'entreprises " .

Annexe 9. Participation au capital évaluée à la juste valeur

Aux 31 décembre 2025 et 2024, le Groupe détenait des autres participations dans des sociétés non cotées dont la juste valeur totale était inférieure à 2 millions EUR en 2024 et 2 millions EUR en 2025.

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

Les latences fiscales actives/(passives) brutes concernent les éléments suivants:
(en millions EUR)

	Au 31 décembre	
	2024	2025
Amortissement accéléré	-32	-27
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-101	-75
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-11	-13
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-47	-43
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-7	-7
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	-65	-81
Imposition différée sur actifs sur contrats et sur les coûts de contrats	-75	-75
Latences fiscales passives brutes	-340	-321
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	11	10
Pertes fiscales récupérables	15	0
Provisions pour risques et charges	9	8
Autres	9	14
Latences fiscales actives brutes	44	33
Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :		
Latences fiscales passives nettes	-313	-292
Latences fiscales actives nettes	17	4

Les mouvements en 2025 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants
(en millions EUR)

Au 31 décembre 2024	-296
Augmentation liée à l'allocation du prix d'acquisition	13
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	-23
Augmentations reconnues via le compte de résultats	18
Au 31 décembre 2025	-288

La charge d'impôt différé de 2025 dans le compte de résultat est principalement la conséquence de l'augmentation des ajustements à la juste valeur sur les acquisitions compensées partiellement par la diminution des pertes fiscales reportées et des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat.

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.

2025 en EUR	Total des déductions fiscales et des crédits reportés	Pertes fiscales à reporter	Déduction pour dividendes reçus	Crédit d'impôt reporté	Limitation des dépenses non admises reportées	Reconnu comme actif d'impôt différé
Belgacom International Carrier Services Deutschland	9.083.740	9.083.740	0	0	0	0
Belgacom International Carrier Services France	936.575	936.575	0	0	0	0
Belgacom International Carrier Services South Africa	169.588	169.588	0	0	0	0
Belgacom International Carrier Services Mauritius	119.106	119.106	0	0	0	0
Codit Holding BV	746.084	746.084	0	0	0	0
DOKTR	4.963.438	4.963.438	0	0	0	0
TeleSign Corporation	49.199.613	46.308.294	0	2.085.301	806.018	0
Route Mobile Ghana	374.641	374.641	0	0	0	0
Route Mobile Kenya	15.790	15.790	0	0	0	0
Route Mobile Sri Lanka	29.869	29.869	0	0	0	0
Route Mobile Bangladesh	604.790	604.790	0	0	0	0
Route Mobile Nepal	19.209	19.209	0	0	0	0
Route Mobile Uganda	166.924	166.924	0	0	0	0
Route Mobile Indonesia	476.953	476.953	0	0	0	0
Route Mobile Zambia	1.626	1.626	0	0	0	0
	66.907.946	64.016.627	0	2.085.301	806.018	0

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 66,9 millions EUR au 31 décembre 2025. Toutes les pertes fiscales sont reportées de manière illimitée dans le temps, sans date d'expiration. 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	
	2024	2025
Amortissements accélérés	5	5
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	9	12
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	0	2
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	0	1
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	0	7
Pertes fiscales récupérables	15	0
Actifs sur contrats et coûts des contrats	-6	0
Autres	-5	-9
Charges d'impôts différés de l'année	18	18

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-75	-100
Impôts différés sur le résultat	18	18
Impôt sur le résultat comptabilisé dans le compte de résultats	-57	-82

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)	2024	2025
Bénéfice avant impôts	513	487
Au taux d'imposition statutaire belge de 25%	128	122
Taux d'imposition plus faible des autres pays	2	-4
Bénéfice non taxable	-40	-41
Dépenses non déductibles	12	7
Pertes non déductibles des filiales	13	45
Pertes non déductibles des coentreprises et des entreprises associées	5	4
Réévaluation non imposable	-19	0
Gains non imposables provenant de la cession d'intérêts participatifs	0	-71
Déduction pour investissement	-6	0
Ajustements de l'impôt sur le revenu relatif aux années antérieures	-23	-20
Perte non déductible due à la réduction de valeur du goodwill	0	69
Autres	-14	-29
Charge d'impôts sur le résultat	57	82
Taux effectif d'imposition sur le résultat	11,15%	16,78%

Le taux effectif d'imposition en 2025 s'élève à 16,78% et est supérieur au taux effectif de 2024 qui s'élevait à 11,15%. La hausse du taux d'imposition en 2025 par rapport à 2024 résulte principalement des différents effets des gains provenant de la cession de participations compensés par les pertes non déductibles des filiales ainsi que par la baisse de la réévaluation non imposable et d'une dépréciation (perte de valeur). Le taux d'imposition effectif pour 2025 est positivement influencé par les ajustements de la provision fiscale relative aux années antérieures (enregistrement des attributs fiscaux reportés non comptabilisés précédemment et des incitations fiscales à l'investissement relatives aux années antérieures mais accordées en 2025). Le T.I.E. (taux effectif d'imposition) normalisé pour l'exercice 2025, corrigé des éléments ci-dessus, s'élève à un pourcentage similaire à celui de l'année dernière. Les bénéfices non taxables des sociétés du Groupe résultent essentiellement de l'application des principes généraux des lois fiscales comme des déductions pour revenus de brevets applicables en Belgique.

Pillar II

Le Cadre inclusif OCDE/G20 a poursuivi la mise en œuvre du Pilier II tout au long de 2024 et 2025, un nombre croissant de juridictions adoptant une législation instaurant un taux d'imposition minimum mondial de 15 %. À la fin de l'année 2025, plus de 100 juridictions avaient adopté ou officiellement annoncé les règles du Pilier II, y compris des territoires clés dans lesquels le Groupe opère.

Des orientations administratives supplémentaires ont été publiées par l'OCDE en janvier 2025 et janvier 2026, comprenant des mises à jour concernant les régimes de sécurité (safe harbours), les règles transitoires et les exigences liées à la déclaration d'information GloBE (GIR). Ces publications ont apporté des clarifications supplémentaires sur le traitement des impôts différés, l'allocation des impôts, les régimes de sécurité et les obligations de reporting des entreprises multinationales.

La législation relative au Pilier II a été adoptée dans plusieurs juridictions pertinentes pour le Groupe, notamment en Belgique (où le Groupe a son siège). Le Groupe demeure dans le champ d'application du cadre du Pilier II, ses revenus consolidés dépassant 750 millions EUR.

Les règles du Pilier II sont applicables au Groupe à compter de l'exercice 2024. Le Groupe continue de suivre l'évolution de la réglementation dans toutes les juridictions où il opère, en particulier celles qui ont mis en œuvre des modifications législatives supplémentaires au cours de l'année 2025.

Exception temporaire IAS 12

Conformément aux amendements à la norme IAS 12, le Groupe continue d'appliquer l'exception temporaire relative à la comptabilisation et à la publication d'impôts différés liés au Pilier II. En conséquence, aucun impact d'impôt différé découlant des règles GloBE n'est constaté au 31 décembre 2025.

Évaluation de l'impact

Sur la base de la législation actuelle et des orientations de l'OCDE disponibles à la fin de l'année 2025 :

- L'introduction du Pilier II ne devrait pas avoir d'impact significatif sur le taux d'imposition effectif (ETR) du Groupe.
- Les sorties de trésorerie liées à l'impôt ne devraient pas augmenter de manière significative à court ou moyen terme, notamment en raison des régimes de safe harbour introduits dans plusieurs juridictions.
- Le Groupe n'anticipe aucune augmentation significative de la charge fiscale globale découlant du Pilier II.

Cependant et plus important encore pour la planification opérationnelle prospective — le Groupe s'attend à une hausse des obligations de conformité et de reporting :

- Les calculs du taux effectif d'imposition par juridiction nécessiteront une collecte de données substantielle et des ajustements des systèmes, en particulier dans les pays mettant en œuvre les déclarations d'information GloBE (GIR).
- Les nouveaux régimes de safe harbour (permanents et transitoires) exigeront des évaluations détaillées de l'éligibilité ainsi qu'un suivi régulier.
- Des obligations de reporting supplémentaires introduites en 2025-2026 dans certaines juridictions augmenteront encore la charge administrative.

Le Groupe estime que l'impact financier direct du Pilier II sur les paiements d'impôt du Groupe devrait rester limité, le Groupe prévoit une augmentation notable des efforts de conformité, notamment en matière de données, de reporting et de gouvernance. Ces obligations accrues nécessiteront des processus internes renforcés, des ressources additionnelles et une coordination accrue entre les fonctions fiscales et financières du Groupe.

À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'augmentation significative de la charge fiscale globale à moyen terme liée au Pilier II, ni d'impact substantiel sur les sorties de trésorerie fiscales. Le Groupe continuera d'évaluer l'interaction entre les règles QDMTT, IIR et UTPR mises en œuvre dans les juridictions où il opère, à mesure que les autorités publieront de nouvelles orientations et que les obligations de reporting entreront en vigueur.

Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe est doté de divers plans résumés ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	61	47
Plans à prestations définies de pensions complémentaires dette nette / (actif net)	-296	-352
Autres plans de pension	3	3
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	293	267
Actif net comptabilisé au bilan	296	352
Dette nette comptabilisée au bilan	358	318
Dette nette (court terme)	34	32
Dette nette (long terme)	324	287

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 duration 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. 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 jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. 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.

Toute revalorisation ultérieure de la dette pour indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

La situation de financement des plans d'indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Obligation au titre des prestations définies	61	47
Obligation non couverte par les actifs des plans	61	47

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

	Au 31 décembre	
	2024	2025
En début d'exercice	82	61
Charge (produit) total de la période	3	3
Contribution aux participants	-23	-17
En fin d'exercice	61	47

La dette d'indemnité de fin de contrat et de compensations additionnelles a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Taux d'actualisation	2,72%	2,72%
Inflation future des prix	2,60%	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 à 2 millions EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 13 millions EUR en 2026 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles. Les paiements en 2025 s'élevaient à 17 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 les intérêts attendus des actifs du plan) 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 2025, 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. Les obligations au titre des prestations définies et le coût des prestations de l'année et du passé sont calculés sur base de la méthode des unités de crédit projetées.

La situation de financement des plans de pension se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Obligation au titre des prestations définies	807	819
Actifs des plans à la juste valeur	-1.103	-1.170
Déficit / (surplus)	-296	-352

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2024	2025
Coût des services rendus au cours de l'exercice	47	47
Charges d'intérêts nettes	-8	-11
Reconnu via le compte de résultats	40	36
Réévaluations		
(Gains) / pertes actuariels résultant de changement dans les hypothèses financières	-7	-89
(Gains) / pertes actuariels résultant de changements dans les hypothèses démographiques	0	20
(Gains) / pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience	-22	23
(Gains) / pertes actuariels liés au rendement des actifs, à l'exclusion des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	-86	-23
Reconnu via les autres éléments du résultat global	-115	-69
Total	-75	-34

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2024	2025
En début d'exercice	-187	-296
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	40	36
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	-115	-69
Contributions versées	-33	-23
Déficit net/ (Surplus net)	-296	-352

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
En début d'exercice	971	1103
Produits d'intérêts	32	36
Rendement des actifs, en dehors des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	86	23
Contributions versées	33	23
Coûts et paiements de prestations	-20	-14
En fin d'exercice	1103	1170

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
En début d'exercice	785	807
Coût des services rendus au cours de l'exercice	47	47
Charges d'intérêts	25	24
Coûts et paiements de prestations	-20	-14
Pertes/ (gains) actuarielles	-29	-46
En fin d'exercice	807	819

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Taux d'actualisation	3,20%	3,80%
Inflation future des prix	2,60%	2,60%
Augmentation future nominale des salaires	3,30%-3,85%	3,10%-3,85%
Augmentation future nominale des barèmes	3,60%-3,75%	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 13,63 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 raisonnablement possibles de ces hypothèses, l'analyse étant effectuée pour chacune des hypothèses prise isolément, c'est-à-dire en maintenant les autres constantes.

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 6%.

Actifs des plans

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Instruments de capitaux propres	51,5%	42,2%
Titres à revenus fixes	35,3%	43,6%
Obligations convertibles	4,3%	4,6%
Autres (infrastructure, fonds privés d'investissements, dépôts assurance)	9,0%	9,6%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Rendement réel des actifs des plans	118	59

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 duration relativement longue des obligations de pensions (13,63 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 2025, le portefeuille était investi pour environ 42,2% en actions cotées (européennes, américaines, mondiales et marchés émergents), environ 43,6% en instruments représentant des dettes (obligations d'état, obligations d'entreprises, prêts senior et dettes non cotées) et 4,6% 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, en dettes et obligations convertibles sont cotés sur des marchés actifs (excepté les dettes non cotées). 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 15 millions EUR à ce régime à prestations définies en 2026.

Autres plans

Le Groupe opère un autre plan à prestations définies d'amplitude limitée, un DBO de EUR 8 millions et des actifs du plan de EUR 6 millions ce qui résulte en obligation nette de EUR 2 million. Une filiale du Groupe nouvellement acquise gère des plans de gratuité non financés d'amplitude limitée, soit une obligation de prestations définies de 1 million d'euros.

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.

La subvention au plan d'hospitalisation est basée sur un montant fixe indexé par bénéficiaire.

La situation de financement des plans se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Obligation au titre des prestations définies	293	267
Dette nette comptabilisée au bilan	293	267

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2024	2025
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3	3
Charges d'intérêts	9	9
Coût repris dans le compte de résultats avant réductions et liquidations et avant indemnités de fin de contrat	12	12
Indemnités de fin de contrat		
Réductions, liquidations et obligation afférente aux services passés	-2	0
Reconnu via le compte de résultats	10	12
Réévaluations		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	6	-18
Impact des ajustements liés à l'expérience	-1	-4
Reconnu via les autres éléments du résultat global	5	-22
Total	15	-11

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
En début d'exercice	293	293
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	10	12
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	5	-22
Contribution aux participants	-15	-15
En fin d'exercice	293	267

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

	Au 31 décembre	
	2024	2025
Taux d'actualisation	3,20%	3,80%
Tendance future des coûts (index inclus)	2,60%	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 10,94 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 5% à 6%.

Si la tendance future des coûts augmente (diminue) de 0,5%, l'obligation augmenterait (diminuerait) dans un ordre de grandeur de 5% à 6%.

Si une correction de 1 an était appliquée sur les tables de mortalité, l'obligation changerait d'environ 3% à 4%.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 17 millions EUR en 2026 pour ces plans.

Annexe 12. Autres actifs non courants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Autres produits dérivés	32.1	1	0
Impôt sur le revenu à recevoir		3	2
Autres actifs financiers au coût amorti		113	197
Total		117	198

Au 31 décembre 2025, les autres actifs financiers à coût amorti comprenaient principalement :

- Un actif d'indemnisation du vendeur s'élevant à 85 millions EUR (93 millions EUR en 2024). Cet actif, libellé en USD pour un montant de 100 millions USD, bénéficie exclusivement à Proximus Global. Il est reconnu en lien avec les passifs éventuels identifiés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat de Route Mobile (voir annexe 8.4).
- La partie non courante (95 millions EUR) des services prépayés relatif aux Droits d'Usage Irrévocable (IRU) acquis auprès d'Unifiber. Dans le cadre de son programme fibre, Proximus a conclu un accord de capacité avec Unifiber couvrant 40 % des foyers raccordés (prêts à la vente) déployés par la société. Les frais de droit d'accès, prépayés sur une période de trois ans (voir annexe 21), sont reconnus comme des dépenses sur une base linéaire, en tenant compte de la durée de 20 ans de l'IRU, alignant ainsi le modèle de coût avec les revenus reconnus des services fournis à ses clients finaux. La partie courante de ces services prépayés s'élève à 4 millions EUR (voir annexe 15).

En plus de ces actifs, les autres actifs financiers à coût amorti comprennent également des garanties de trésorerie à long terme et des créances à long terme hors commerce.

Annexe 13. Stocks

(en millions EUR)	Au 31 décembre					
	2024			2025		
	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net	Montant brut	Réductions de valeur	Montant net
Matières premières, consommables et pièces de rechange	43	-6	37	40	-6	34
En-cours de fabrication et produits finis	27	0	27	12	0	12
Marchandises	86	-3	83	74	-3	71
Total	156	-8	147	127	-9	118

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 (customer premises equipment) comme des smartphones ou tablettes et leurs accessoires (58%), des équipements pour l'internet et la TV à domicile (décodeurs (10%), modems (13%), TV (2%)), ICT (9%), terminaux (4%) et PABX (3%).

Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats

14.1 Créances commerciales

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Créances commerciales	1.046	1.028
Créances commerciales - montant brut	1.128	1.109
Prov. pour pertes de valeur	-82	-82

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 Domestique, des compensations de paiements sont également effectuées avec d'autres opérateurs de télécommunications.

Route Mobile applique les compensations de paiements pour un certain nombre de clients. Les montants concernés sont immatériels.

Pour les années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2025, le Groupe a reçu des garanties bancaires et des garanties de sociétés parentes pour un montant de 8 millions EUR (7 millions EUR en 2024) en gage de paiement des factures ouvertes.

14.2. Actifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Actifs sur contrats - montant brut	210	202
Réglé dans les 12 mois de la période de reporting	152	149
Réglé au-delà de 12 mois de la période de reporting	58	54
Prov. pour pertes de valeur	-12	-11
Actifs sur contrats - montant net	198	191

L'évolution du montant brut des actifs sur contrats au cours de l'exercice s'explique de la façon suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Solde au 1 janvier	176	210
Diminution des actifs sur contrats relatifs à des contrats existants dans le bilan d'ouverture	-203	-222
Evolution normale	-173	-188
Résiliation	-30	-34
Nouveaux actifs sur contrats	236	214
Solde au 31 décembre	210	202

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 généralement de 24 mois et jusqu'à 36 mois (voir annexe 2). La diminution du solde des actifs sur contrats par rapport à 2024 est principalement due à la diminution du nombre de contrats de Proximus Luxembourg SA en cours à la fin de 2025.

14.3. Provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats

Le Groupe applique l'approche simplifiée de l'IFRS 9 pour l'estimation des pertes de crédit attendues. Cette approche se base sur les pertes de crédit attendues sur la durée de vie de toutes les créances commerciales et des actifs sur contrats. Pour estimer les pertes de

crédit attendues, les créances commerciales et les actifs sur contrats résidentiels et afférents à des entreprises ont été regroupés sur base des caractéristiques de risques de crédit qu'ils partagent et les retards de paiement. Les actifs sur contrats représentent un droit à une contrepartie en échange de biens et de services qui ont déjà été transférés et ont substantiellement les mêmes caractéristiques de risques que les créances commerciales pour le même type de contrats. Le Groupe en a conclu que les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales résidentielles et afférentes à des entreprises représentent une approximation raisonnable des taux de pertes sur les actifs sur contrats. Ces pertes de crédit attendues correspondent à celles expérimentées historiquement. Ces taux de pertes historiques sont ajustés afin de refléter les informations actuelles et projections des facteurs macro-économiques qui affectent la capacité des clients à régler la créance.

La méthodologie appliquée pour mesurer les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales est décrite dans l'annexe 2.20.3.

L'analyse des créances commerciales échues mais qui n'ont pas fait l'objet d'une perte de valeur se présente comme suit :

Au 31 décembre					Echu					
(en millions EUR)	Créances commerc. brutes	Prov. pour pertes de valeur	Valeur nette compt.	Non échu	< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90-180 jours	180-360 jours	> 360 jours
Créances commerciales										
2023	952	-86	866	557	85	25	16	49	25	110
2024	1.128	-82	1.046	700	105	48	23	49	25	96
2025	1.109	-82	1.028	684	118	41	18	50	35	81
2025 % provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales			7%	4%	1%	4%	10%	16%	18%	26%
Les pertes de valeur sur les actifs de contrat sont les suivantes :										
Actifs sur contrats	202	-11	191	191						
2025 % provisions pour pertes de valeur sur les actifs de contrat			6%	6%						

L'évolution au 31 décembre 2025 des provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats s'explique comme suit :

(en millions EUR)	Créances commerciales	Actifs sur contrats	Total
Au 1 janvier 2024	86	10	96
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	32	2	34
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-37	0	-37
Au 31 décembre 2024	82	12	93
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	33	-1	32
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-30	0	-30
Autres mouvements	-2	0	-2
Au 31 décembre 2025	82	11	93

Annexe 15. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
T.V.A. à récupérer		13	17
Produits dérivés	32.1	69	4
Charges à reporter		181	159
Produits acquis		5	5
Autres créances		61	56
Total		329	240

Le montant de 69 millions d'euros au 31 décembre 2024, relatif aux produits dérivés, se compose principalement de deux instruments financiers :

- un swap de taux d'intérêt à 10 ans pour un montant notionnel de 500 millions d'euros, conclu en février 2022 pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé à une transaction prévue hautement probable, à savoir l'émission d'un emprunt obligataire à 10 ans devant être émis en avril 2025. Le Groupe applique la comptabilité de couverture à ce swap. La juste valeur de cet instrument s'élevait à 56 millions EUR au 31 décembre 2024.
- un « swaption à collar zéro » conclu par le groupe en 2023 pour protéger la valeur de son swap de taux d'intérêt de pré-couverture existant contre les fluctuations des taux d'intérêt. La juste valeur de cet instrument financier s'élève à 12 millions EUR au 31 décembre 2024. Le groupe n'applique pas la comptabilité de couverture à cet instrument financier.

Ces deux instruments financiers ont été liquidés en avril 2025, en même temps que l'émission de l'obligation à 10 ans, et ont généré des entrées de trésorerie de 66,5 millions d'EUR et 3,5 millions d'EUR respectivement.

Le solde de 4 millions d'EUR lié aux dérivés se composait principalement de 3 millions d'EUR correspondant à la juste valeur du dérivé incorporé, séparé de son contrat hôte, en lien avec la dette à long terme libellée en JPY arrivant à échéance en décembre 2026, et de 1 million d'EUR relatif aux contrats de change à terme utilisés par le Groupe pour couvrir l'exposition au risque de change sur des transactions prévisionnelles hautement probables.

La diminution des charges constatées d'avance est principalement due aux intérêts de spectre (21 millions d'EUR en 2025 contre 26 millions d'EUR en 2024) (voir également les annexes 29 et 32.2 pour l'impact sur le P&L des intérêts de spectre), ainsi qu'à la partie courante liée au déploiement de la fibre (4 millions d'EUR en 2025 contre 17 millions d'EUR en 2024). Les charges payées d'avance liées à la fibre correspondent à la partie courante des Droits d'Usage Irrévocable (IRU) acquis auprès d'Unifiber dans le cadre de l'accord de capacité de Proximus. La partie non courante des services payés d'avance dans le cadre des droits d'usage s'élevait à 95 millions d'EUR au 31 décembre 2025 (voir l'annexe 12 pour plus de détails sur l'IRU et son traitement comptable).

La diminution des autres créances est principalement liée aux dépôts de garantie à court terme (0 million d'EUR en 2025 contre 30 millions d'EUR en 2024) provenant de l'acquisition de Route Mobile, ainsi qu'à la diminution de 4 millions d'EUR des autres créances fiscales et de 4 millions d'EUR liées à d'autres créances diverses, compensée par la créance pour le remboursement de l'amende de l'Autorité belge de la concurrence pour 15 millions d'EUR et la créance de 18 millions d'EUR pour la vente de deux bâtiments à Mons.

Annexe 16. Actifs non courants détenus en vue de la vente

(en millions EUR)	Actif		Dettes	
Au 31 décembre	2024	2025	2024	2025
Tours Proximus	62	0	0	0
Activités liées aux centres de données	23	0	2	0
Infrastructure de tours mobiles au Luxembourg	8	0	8	0
Total	94	0	10	0

Tours Proximus

Suite à la fin du projet de redéveloppement du siège de Proximus avec Immoebel, Proximus a lancé un nouvel appel d'offres en septembre 2024 pour son nouveau siège à Bruxelles. Cet appel d'offres comprenait des exigences minimales spécifiques pour la cession des tours. En décembre 2024, Proximus était entré dans la phase finale du processus de sélection de l'appel d'offres et a donc considéré que les critères de classification de cet actif comme détenu en vue de la vente étaient remplis au 31 décembre 2024. Le Groupe a comptabilisé une perte de valeur de 36 millions d'euros en décembre 2024 pour ajuster la valeur comptable des actifs concernés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente.

La cession des Tours a été finalisée le 2 avril 2025 pour une contrepartie de 62,5 millions EUR, conforme à la valorisation appliquée lorsqu'elles étaient classées comme détenues en vue de la vente. À la clôture de la transaction et conformément à l'IFRS 5, l'actif a été sorti du bilan sans gain ni perte significative, la valeur comptable ayant été alignée sur le prix de transaction convenu.

Vente des activités de centres de données à Datacenter United

Au quatrième trimestre 2024, Proximus a conclu un accord avec le fournisseur de services Datacenter United, basé en Belgique, pour vendre son activité de centres de données. Le périmètre de la transaction incluait les actifs immobiliers situés à Evere et à Malines. La finalisation de la transaction, initialement prévue au premier trimestre 2025, était soumise aux autorisations réglementaires ainsi qu'à la finalisation du processus de concertation sociale lié au transfert des employés concernés. Le 1er mars 2025, Proximus a finalisé la vente de ses activités de datacenters à Datacenter United. À la clôture de la transaction et conformément à l'IFRS 5, les actifs et passifs transférés ont été sortis du bilan. De plus amples détails sont fournis dans l'annexe 8.4.

Vente d'une infrastructure de tours de téléphonie mobile au Luxembourg

Le Groupe Proximus a signé en novembre 2024 un accord contraignant avec InfraRed Capital Partners (InfraRed) pour vendre 100% des actions de Proximus Luxembourg Infrastructure (PLI) au European Infrastructure Income Fund 4 (EIIF4) d'InfraRed. La transaction, soumise aux autorisations réglementaires, a été finalisée le 12 juin 2025 pour un prix de clôture de 110,8 millions EUR. À la clôture de la transaction et conformément à l'IFRS 5, les actifs et passifs transférés ont été sortis du bilan. De plus amples détails sont fournis dans l'annexe 8.4.

Annexe 17. Investissements et Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Valeurs mobilières négociables		2	2
Comptes à terme au coût amorti		40	103
Placements de trésorerie		41	105
Comptes à terme au coût amorti	32.4	252	222
Valeurs disponibles	32.4	245	343
Trésorerie et équivalents de trésorerie		497	565

Annexe 17.1. Investissements

Les placements ont augmenté de 64 millions EUR en 2025 par rapport à 2024, ceci est principalement dû au placement de 65 millions EUR dans des placements à court-terme par Proximus SA et Route Mobile qui avaient des maturités initiales de plus de trois mois.

Annexe 17.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les dépôts à court terme sont effectués pour des périodes originales 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. 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 2025, 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 jusqu'au 6 septembre 2026.

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.

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 2025, le nombre d'actions propres s'élevait à 14.957.564 (15.563.461 en 2024).

En 2025 et 2024, le Groupe a vendu respectivement 0 et 7.709 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 16,66% (cf. annexe 35). En outre, le 25 juillet 2024, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 75 000 actions gratuites à l'ancien directeur général (cf. annexe 35).

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2024	2025
Au 1er janvier	338.025.135	338.025.135
Au 31 décembre	338.025.135	338.025.135
Nombre d'actions propres:	2024	2025
Au 1er janvier	15.401.433	15.563.461
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-7.709	0
Attribution gratuite d'actions	-75.000	0
Achat / (vente) d'actions propres	244.737	-605.897
Au 31 décembre	15.563.461	14.957.564

Les événements significatifs suivants ont eu un impact sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires en 2025 :

- Les différents désinvestissements réalisés en 2025, tels qu'expliqués dans l'annexe 8.4, ont généré un gain cumulé de 285 millions EUR.

Les événements significatifs suivants ont eu un impact sur les capitaux propres attribuables aux actionnaires en 2024 :

- L'émission d'une obligation hybride pour un montant de 700 millions d'euros :

Le 2 octobre 2024, Proximus a réalisé le placement d'une émission inaugurale d'obligations hybrides pour un montant de EUR 700 millions (date de fixation du prix : 25 septembre 2024). Les obligations hybrides sont subordonnées, perpétuelles et porteront initialement un coupon de 4,75% jusqu'au 2 octobre 2031 (la "première date de réinitialisation"), avec une réinitialisation à cette date et tous les cinq ans par la suite. Les obligations seront remboursables à partir du 2 juillet 2031 jusqu'à la première date de réinitialisation et à toute date de paiement d'intérêts par la suite. L'obligation hybride est notée BB+ par S&P et Baa3 par Moody's et est éligible à un contenu intermédiaire de 50% de capitaux propres à la fois par S&P et Moody's. Le Groupe a classé cette obligation hybride en tant qu'instrument de capitaux propres car le titre est un instrument perpétuel sans obligation pour le Groupe de rembourser le montant principal, sauf en cas de liquidation de l'émetteur, ce qui correspond, sur la base des termes et conditions du contrat, à la définition actuelle de la liquidation en vertu de l'IAS 32. Les intérêts courus et les frais d'émission, qui s'élèvent à 12 millions d'euros au 31 décembre 2024 (33 millions EUR au 31 décembre 2025), ont été comptabilisés directement dans les capitaux propres.

- Prise de contrôle de Route Mobile (+ EUR 181 millions) :

Comme expliqué dans l'annexe 8.4, le Groupe a acquis le contrôle de Route Mobile en 2024. La transaction elle-même (impact sur les fonds propres : + EUR 165 millions), suivie d'une cession partielle de la participation du Groupe dans l'entité (+ EUR 47 millions), conformément à la réglementation indienne, et de l'apport des actions BICS de Proximus SA à Proximus Global (EUR -32 millions), a conduit à une augmentation des fonds propres de EUR 181 millions.

Annexe 18.2. Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires ont diminué en 2025 de 64 millions EUR par rapport à 2024, pour s'établir à 162 millions EUR, principalement en raison des écarts de conversion liés à la consolidation de Route Mobile et de TeleSign, dont les monnaies fonctionnelles sont respectivement l'INR et l'USD. Dans une moindre mesure, la diminution reflète également les distributions de dividendes par les filiales ainsi que la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de Route Mobile.

Les intérêts minoritaires ont augmenté en 2024 principalement en raison de la prise de contrôle de Route Mobile en mai 2024 (voir annexe 8.4). La transaction elle-même (+ EUR 138 millions), suivie d'une cession partielle de la participation du groupe dans l'entité (+ EUR 43 millions), conformément à la réglementation indienne, et de l'apport des actions BICS de Proximus SA à Proximus Global (EUR 32 millions), a conduit à une augmentation des fonds propres de EUR 213 millions.

Annexe 19. Dettes portant intérêts

Annexe 19.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)		3.079	3.810
Etablissements de crédit		884	400
Autres emprunts		19	12
Total		3.981	4.222

Événements de 2025

Le 1er avril 2025, le Groupe a émis avec succès une obligation à taux fixe de 750 millions d'euros avec une échéance de 10 ans. L'obligation offre un coupon annuel de 3,75 % et a été cotée à 98,923 %. Après avoir pris en compte le prix de réémission et les coûts de transaction associés, l'émission a généré un produit net d'environ 740 millions d'euros. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie de financement à long terme du Groupe et contribue à l'optimisation continue de son profil d'échéance de la dette.

La dette libellée en JPY (montant nominal de 1,5 milliard de JPY), s'élevant à 11 millions d'euros au 31 décembre 2025, arrive à échéance en 2026 et a donc été reclassée en passifs courants au 31 décembre 2025.

Les établissements de crédit ont diminué par rapport à 2024, principalement parce que le Groupe a remboursé en avril 2025 la partie restante du prêt bancaire Fiberklaar, qui s'élevait à 480 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette dette avait été reconnue au bilan suite à l'acquisition par le Groupe du contrôle de Fiberklaar en 2024. Des détails supplémentaires sur la transaction sont fournis dans l'annexe 8.4.

Evénements de 2024

Le 20 mars 2024, Proximus a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'euros avec un coupon annuel fixe de 3,75 % et une échéance de 10 ans au 27 mars 2034. L'émission est notée BBB+ par S&P et A2 par Moody's, en ligne avec la notation de crédit à long terme de Proximus.

Proximus a pris le contrôle de Fiberklaar le 1er août 2024 (voir annexe 8.4). L'entité avait signé une facilité d'investissement avec un consortium d'institutions de crédit pour financer le déploiement de son réseau de fibre optique. La facilité d'investissement est utilisée en fonction des besoins d'investissement de l'entité. Le taux d'intérêt applicable à la totalité du montant emprunté est variable et révisé trimestriellement (le dernier taux applicable était de 5,65 %). La totalité de la ligne de crédit est remboursable en octobre 2028. Au 31 décembre 2024, le montant emprunté s'élevait à 480 millions d'euros (460 millions d'euros à la date d'acquisition).

Une obligation de 500 millions d'euros a été transférée des passifs porteurs d'intérêts non courants aux passifs porteurs d'intérêts courants car elle arrive à échéance en octobre 2025.

Le 2 octobre 2024, Proximus a réalisé le placement d'une émission inaugurale d'obligations hybrides pour un montant de 700 millions EUR (date de fixation du prix : 25 septembre 2024). L'instrument financier est entièrement classé comme capitaux propres (voir annexes 2 et 18) et n'est donc pas repris dans le tableau ci-dessus.

Autres

En 2021, Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies par lequel cette société exploite et entretient l'infrastructure cloud privée de Proximus. Les autres prêts consistent en la partie à long terme de l'accord de financement d'actifs (montant nominal de EUR 65 millions) reçu par Proximus en 2022. Au 31 décembre 2025, Proximus a déjà remboursé ce passif financier à hauteur de EUR 46 millions (EUR 37 millions à fin 2024) résultant du partenariat, pour l'infrastructure qui reste dans les datacenters de Proximus et sous son contrôle.

Aucune des dettes à long terme n'est garantie. En 2025 et 2024, il n'y a pas eu de défaillance ou de manquement sur les prêts à payer.

Les passifs non courants portant intérêt au 31 décembre 2025 se résument comme suit :

	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)					
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	150	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	735	750	Coût amorti	Nov-36	Annuel	0,75%	1,05%
EUR	497	500	Coût amorti	Mar-30	Annuel	4,00%	3,60%
EUR	744	750	Coût amorti	Nov-33	Annuel	4,13%	2,75%
EUR	695	700	Coût amorti	Mar-34	Annuel	3,75%	3,86%
EUR	739	750	Coût amorti	Avr-35	Annuel	3,75%	3,05%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%
Autres emprunts							
Emprunts à taux fixe							
EUR	12	12	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3,04%	3,04%
Total	4.222	4.262					

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2024 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	2,48%	2,48%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	150	150	Coût amorti	May-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	734	750	Coût amorti	Nov-36	Annuel	0,75%	1,05%
EUR	496	500	Coût amorti	Mar-30	Annuel	4,00%	3,60%
EUR	744	750	Coût amorti	Nov-33	Annuel	4,13%	2,75%
EUR	694	700	Coût amorti	Mar-34	Annuel	3,75%	3,86%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%
Emprunt à taux variable							
EUR	480	480	Coût amorti	Dec-28	Trimestriel	5,65%	5,65%
USD	4	4	Coût amorti	Oct-26	Trimestriel	7,28%	7,28%
Autres emprunts							
Emprunts à taux fixe							
EUR	19	19	Coût amorti	Nov-28	Mensuel	3,04%	3,04%
Total	3.981	4.013					

(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 2024

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. Les prêts d'institutions de crédit libellés en USD faisaient partie du passif repris lors de l'acquisition de Route Mobile par Proximus (voir annexe 8.4).

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-dessus, les taux d'intérêt effectifs des dettes concernées par ces couvertures intègrent les effets de ces couvertures à leur échéance.

Parmi toutes les obligations énumérées ci-dessus, seule l'obligation de 400 millions d'euros émise par Proximus auprès de la BEI le 7 mars 2018, avec une date d'échéance en 2028, comportait des clauses restrictives. Ces clauses peuvent déclencher un remboursement anticipé obligatoire de l'obligation dans les situations suivantes :

- Changement de loi : Un changement de loi désigne généralement toute modification, abrogation ou introduction de nouvelles lois, réglementations, directives, traités ou interprétations juridiques susceptibles d'avoir une incidence sur les conditions, l'exécution ou la force exécutoire du contrat de prêt.
- Illégalité
- Événement de perte de notation. A : un événement de perte de notation comprend les situations où :
 - i. la cote de crédit du groupe S&P tomberait à BBB ou en dessous, ou
 - ii. la cote de crédit Moody's du groupe tomberait à Baa2 ou à un niveau inférieur, ou
 - iii. toutes les notations de crédit des deux agences de notation mentionnées cessent d'être publiées.

Proximus a actuellement une cote de crédit S&P de BBB+ et une cote de crédit Moody's de A3.

Ces conditions étaient remplies à la fin de la période de référence et le Groupe s'attend à ce qu'il en soit ainsi pendant toute la durée du prêt.

Au 31 décembre 2025, il n'y avait aucune indication de non-respect potentiel de ces clauses dans les douze mois à venir.

Annexe 19.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	499	11
Etablissements de crédit	17	0
Autres emprunts	9	7
Etablissements de crédit	0	1
Autres emprunts	0	3
Total	525	22

Événements de 2025

En juillet 2025, le Groupe a procédé au remboursement anticipé, deux mois avant l'échéance, de son emprunt obligataire de 500 millions d'euros (EUR) initialement émis en septembre 2015.

La dette libellée en yen japonais (JPY) (montant nominal de JPY 1,5 milliard), s'élevant à 11 millions d'euros au 31 décembre 2025, arrive à échéance en 2026 et a donc été reclassée en passifs courants au 31 décembre 2025.

En 2025, Route Mobile a remboursé intégralement les emprunts restants auprès des établissements de crédit, s'élevant à 17 millions d'euros (EUR).

Evénements de 2024

Une obligation de 500 millions d'euros, qui est arrivé à échéance en octobre 2025, a été transférée des passifs non courants aux passifs courants portant intérêt.

Une obligation de 600 millions d'euros avait été transférée des passifs non courants aux passifs courants portant intérêt en 2023. Elle est arrivée à échéance en avril 2024.

Autres

L'autre prêt représente la partie à court terme de l'accord de financement d'actifs avec HCL.

Le tableau ci-dessous détaille la partie à court terme des emprunts non-subordonnés échéant dans l'année :

Les dettes courantes portant intérêt au 31 décembre 2025 se résument comme suit :

Etats financiers consolidés

	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
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	1,99%	1,99%
Emprunts à taux fixe							
EUR	7	7	Coût amorti	Nov-25	Mensuel	3,04%	3,04%
Dettes courantes portant intérêt							
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti				
Autres emprunts							
Emprunts à taux fixe							
EUR	3	3	Coût amorti				
Total	22	22					

(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 en vigueur à la dernière date de révision des taux avant le 31 décembre 2025.

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2024 :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux fixe							
EUR	499	500	Coût amorti	Oct-25	Annuel	1,88%	2,05%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux flottant							
USD	2	2	Coût amorti	Apr-25	Trimestriel	6,99%	6,99%
USD	14	14	Coût amorti	Oct-25	Trimestriel	7,28%	7,28%
Autres emprunts							
Emprunts à taux fixe							
EUR	9	9	Coût amorti	Nov-25	Mensuel	3,04%	3,04%
Total	525	526					

Annexe 19.3. Informations concernant les activités de financement relatives aux dettes portant intérêts

	Au 31 décembre	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie remboursements	Variations non-cash	Au 31 décembre
(en millions EUR)	2024				2025
Non-courant					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	3.079	739	0	-7	3.810
Etablissements de crédit	884	0	0	-484	400
Autres emprunts	19	0	0	-7	12
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	499	0	-500	12	11
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	17	0	-497	480	0
Autres dettes courantes portant intérêt					
Etablissements de crédit	0	2	-1	0	1
Autres emprunts	9	3	-9	7	10
Total des dettes des activités de financement sauf les obligations locatives	4.506	744	-1.007	1	4.244
Obligations locatives à court et long terme	294	0	-118	188	364
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	4.800	744	-1.124	189	4.609

	Au 31 décembre	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie remboursements	Variations non-cash	Au 31 décembre
(en millions EUR)	2023				2024
Non-courant					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2.881	694	0	-496	3.079
Etablissements de crédit	400	20	0	464	884
Autres emprunts	27	0	0	-9	19
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	600	0	-600	499	499
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	0	0	-14	31	17
Autres dettes courantes portant intérêt					
Etablissements de crédit	1	0	-1	0	0
Autres emprunts	10	0	-10	9	9
Total des dettes des activités de financement sauf les obligations locatives	3.919	714	-625	498	4.506
Obligations locatives à court et long terme	298	0	0	-4	294
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	4.217	714	-625	494	4.800

Événements de 2025

Le flux de trésorerie entrant de 739 millions d'euros est principalement lié au produit net (net des coûts de transaction et de l'impact du prix de réoffre) de l'émission d'une obligation de 750 millions d'euros le 8 avril 2025.

Le flux de trésorerie sortant de 500 millions d'euros concerne le remboursement d'une obligation de 500 millions d'euros le 1er juillet 2025. Proximus a remboursé par anticipation à la valeur nominale (sans pénalité) son obligation en cours arrivant à échéance le 1er octobre 2025. En avril 2025, Fiberklaar a entièrement remboursé ses prêts pour un montant de 480 millions d'euros, empruntés auprès d'institutions de crédit. Le reste du flux de trésorerie sortant concerne le remboursement intégral par Route Mobile de ses emprunts en cours auprès d'institutions de crédit.

En 2025, les changements non monétaires ont été principalement influencés par le reclassement de 480 millions d'euros de prêts accordés à Fiberklaar des passifs non courants aux passifs courants. La dette libellée en JPY (montant nominal de 1,5 milliard JPY), s'élevant à 11 millions d'euros au 31 décembre 2025, arrive à échéance en 2026 et a donc été reclassée en passifs courants au 31 décembre 2025. Cependant, la variation de la dette non subordonnée non courante s'élève à -7 millions d'euros en raison de l'effet de compensation de l'amortissement des obligations pour un montant de 4 millions d'euros.

Les remboursements de flux de trésorerie et les changements non monétaires, en relation avec les autres prêts courants et non courants en 2025 et 2024, concernent la partie à court terme et à long terme de l'accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros) prévu dans le cadre de ce partenariat avec HCL Technologies (7 millions d'euros en 2025 contre 9 millions d'euros en 2024).

Evénements de 2024

L'émission de flux de trésorerie de 694 millions EUR correspond à l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions EUR le 20 mars 2024, net de frais de transaction et d'effets de prix de re-offre. L'augmentation de l'emprunt auprès d'institutions de crédit (EUR 20 millions) correspond au montant supplémentaire emprunté par Fiberklaar pour le déploiement de son réseau de fibres depuis son acquisition par le Groupe Proximus.

Les charges non cash liées aux institutions de crédit en 2024, se réfèrent essentiellement pour les éléments non courants aux emprunts repris dans le cadre du regroupement d'entreprises impliquant Fiberklaar, pour EUR 460 millions, et Route Mobile pour le solde. Pour la partie courante des institutions de crédit non courantes, le montant de 31 millions d'euros est entièrement lié à l'acquisition de Route Mobile.

Les variations non monétaires de 2024 ont également été affectées par le transfert de non courant à courant de l'obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2025.

Les remboursements de flux de trésorerie et les variations sans effet de trésorerie liés aux autres prêts courants et non courants en 2024 et 2023 concernent les parties à court et à long terme de l'accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions d'euros) prévu dans le cadre du partenariat avec HCL Technologies (voir annexe 19.1).

Annexe 20. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Réclamations	Jours de maladie	Démontage des pylônes	Regroupements d'entreprises	Autres	Total
Au 1 janvier 2024	26	27	5	13	40	0	27	137
Dotations	0	2	3	0	1	105	16	126
Utilisations	-2	-2	-5	0	-5	0	-2	-17
Reprises	-1	-2	0	-1	0	0	-7	-11
Actualisation	1	1	1	0	0	0	0	3
Détenus en vue de la vente	0	0	0	0	-2	0	0	-2
Transfert vers CT	0	0	0	0	0	0	-3	-3
Transfert	0	0	3	0	0	1	-4	0
Au 31 décembre 2024	24	26	5	12	34	106	27	233
Dotations	0	-2	0	0	0	-3	9	4
Utilisations	-3	-3	-2	0	-6	0	-2	-16
Reprises	0	0	0	-1	0	0	-12	-13
Actualisation et changement du taux d'actualisation	1	1	0	0	-1	0	-1	0
Ecart de conversion	0	0	0	0	0	-17	0	-17
Au 31 décembre 2025	22	22	3	11	26	86	21	191

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.

La provision pour les réclamations est mise en place pour couvrir les dommages subis par des tiers pour lesquels Proximus est tenu responsable.

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 3,8% déterminé en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

Le Groupe a comptabilisé la juste valeur d'un passif éventuel dans le cadre de l'allocation du prix d'achat de Route Mobile (voir annexe 8.4).

La provision pour autres risques et charges est principalement liée aux ressources humaines (épargne-temps, prime de jubilé, etc.).

Annexe 21. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Autres dettes à long terme portant intérêt		522	484
Autres dettes à long terme ne portant pas intérêt		36	80
Produits dérivés	32.1	4	3
Autres dettes		32	78
Total		558	565

Les dettes portant intérêts concernent les licences de spectres. Cette dette porteuse d'intérêts des spectres à long terme est réglée par des versements annuels sur la durée de la licence (voir annexes 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 dettes liées aux droits de diffusion et de contenu à payer concernant la partie des termes du contrat dont la durée excède un an (la plupart étant inférieure à 5 ans),
- La partie non productives d'intérêts des dettes de licences de spectres,
- La partie non courante des dettes relatives aux droits d'usage irrévocables (IRU) acquis auprès d'Unifiber dans le cadre du programme fibre de Proximus. Ces redevances IRU sont payables en quatre échéances réparties sur trois ans ; la ventilation entre long terme et court terme reflète l'échéancier contractuel des paiements (voir annexe 12 pour plus de détails)
- Pour les dérivés, le passif correspond à la juste valeur de la partie du contrat d'achat d'électricité virtuelle (VPPA) (voir annexes 2 et 32.5) qui sera réglée dans plus d'un an (3 millions EUR au 31 décembre 2025 et 4 millions EUR en 2024).

Annexe 22. Autres dettes à court terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
T.V.A. à payer	41	42
Dettes salariales	134	126
Provisions pour pécules de vacances	101	101
Provision pour sécurité sociale	67	65
Avances reçues sur contrats	12	9
Autres impôts	118	130
Produits à reporter	8	8
Charges à imputer	65	80
Autres dettes ne portant pas intérêts	279	136
Sous-total Autres dettes non productives d'intérêts	824	696
Autres dettes portant intérêts	37	37
Sous-total des autres dettes	861	734
Passif sur contrats	121	115
Total	982	849

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 2024 comptabilisée en produits en 2025 est présentée dans l'annexe 23.

L'augmentation du poste "autres taxes" est liée à une augmentation 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.

Les autres dettes portant intérêt et ne portant pas intérêt sont principalement des dettes liées aux droits de diffusion, de spectre et la part du prix d'achat de Fiberklaar reportée au dernier trimestre 2025 (voir annexe 8.4). La diminution de ce poste est liée au règlement du prix d'acquisition différé de Fiberklaar (60 millions d'euros), au paiement de la tranche restante du dividende (30 millions d'euros), ainsi qu'à la baisse des dettes relatives à la diffusion télévisuelle (46 millions d'euros) et à une somme de montants plus faibles parmi lesquels le règlement de l'instrument de couverture des taux d'intérêt associé au prêt bancaire de Fiberklaar (9 millions d'euros, voir annexe 32.2) et l'annulation de l'option de vente octroyée à l'ancien propriétaire de Be-Mobile dans le cadre de la cession de l'entité (8 millions d'euros, voir annexe 32.5).

Ces diminutions ont été partiellement compensées par la comptabilisation en 2025 de la partie courante (25 millions EUR) des passifs relatifs aux droits d'usage irrévocables (IRU) acquis auprès d'Unifiber dans le cadre du programme fibre de Proximus (voir l'annexe 21 pour la partie non courante de ces passifs et l'annexe 12 pour de plus amples informations sur les IRU acquis).

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 du 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	
	2024	2025
Chiffre d'affaires net reconnu à un moment précis	728	743
Chiffre d'affaires net reconnu progressivement	5.648	5.504
Total	6.376	6.248

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	
		2024*	2025
Domestique			
Residential			
	Chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play (1)	1.967	2.006
	Prépayé	28	24
	Terminaux (2)	306	286
	Lux. Telco (3)	133	139
	Autres	37	38
	<i>Total residential</i>	<i>2.471</i>	<i>2.493</i>
Business			
	Services (4)	1.645	1.611
	Produits (5)	318	317
	Lux. Telco (3)	27	26
	<i>Total business</i>	<i>1.991</i>	<i>1.954</i>
Wholesale			
	Services wholesale fixes et mobiles (6)	164	173
	Interconnect (7)	91	68
	<i>Total Wholesale</i>	<i>254</i>	<i>242</i>
Autres		49	61
Total Domestique		4.766	4.750
Communication & Data (8)		1.071	1.052
P2P Voice & Messaging (9)		598	494
Total International		1.669	1.546
Éliminations		-59	-48
Total des revenus nets		6.376	6.248

(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 Produits : correspond à Terminaux & IT

(6) Wholesale Fixe & 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.

(8) Communication & Data: CPAAS, DI, Mobility & autres produits

(9) P2P Voice & Messaging: Voix, Capacité, Autres activités historiques, P2P + Messaging

*chiffres 2024 sont retraités en raison d'un passage du Residential au Business pour les clients Scarlet Small Enterprise.

Le tableau suivant présente le prix de transaction attribué aux obligations de prestation de services non remplies au 31 décembre 2025 et 2024. 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 2025

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2026	2027	> 2027
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	216	75	27
Relatif aux passifs des contrats	67	21	27
Liés aux actifs des contrats	149	54	0

Obligations de performance non remplies au 31 décembre 2024

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2025	2026	> 2026
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	225	77	29
Relatif aux passifs des contrats	73	19	29
Liés aux actifs des contrats	152	58	0

L'augmentation du solde des actifs des contrats (voir annexe 14.2) par rapport à 2024 est principalement due à l'augmentation du nombre de contrats Proximus SA en vigueur à la fin de 2025, et à l'augmentation du prix des appareils inclus dans les offres.

Annexe 24. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	3	14
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières et filiales	0	285
Refacturations et récupération de frais diverses	48	52
Autres revenus	112	22
Total	163	372

Les « refacturations et récupération de frais diverses » comprennent les indemnisations pour les dégâts au réseau causés par des tiers ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

Le gain sur cession d'actifs financiers et de filiales enregistré en 2025, pour un montant de 285 millions d'euros, reflète les désinvestissements réalisés au cours de l'exercice : la vente des datacenters (+77 millions d'euros), la cession des tours mobiles au Luxembourg (+88 millions d'euros) ainsi que la vente de Be-Mobile (+119 millions d'euros). Des informations complémentaires sont disponibles dans l'annexe 8.4.

En 2024, la rubrique « autres produits d'exploitation » comprenait principalement le gain de 78 millions EUR résultant de la réévaluation à la juste valeur de la participation auparavant détenue dans Fiberklaar, immédiatement avant l'acquisition de l'entité (voir annexe 8.4), ainsi que l'indemnité de 30 millions EUR reçue de la part d'Immobel en règlement final du projet de réaménagement du siège de Proximus.

Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Achats de matériel	601	586
Achats de services	1.763	1.639
Total	2.364	2.224

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 67 millions EUR en 2025 et à 76 millions EUR en 2024. 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	
	2024	2025
Salaires et rémunérations	800	787
Charges de sécurité sociale	196	198
Frais de pensions	47	48
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	2	4
Effectifs externes	305	293
Autres dépenses liées à la force de travail	85	85
Total	1.435	1.415

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 133 millions EUR en 2025 et de 149 millions EUR en 2024.

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.

Les dépenses liées à la force de travail comprennent les dépenses liées aux coûts de conseils et d'externalisation.

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	
	2024	2025
Contrats de services et de capacité et composants des contrats de leasing autres que le droit d'usage	105	140
Entretien	121	139
Outillage	100	93
Publicité et relations publiques	106	103
Administration, formation, études et honoraires	151	98
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	30	32
Prov. pour pertes de valeur	34	32
Taxes autres que les impôts sur le résultat	32	25
Autres dépenses non liées à la force de travail	112	65
Total	790	729

La diminution des dépenses non liées à la force de travail est principalement liée à une réduction de valeur en 2024 sur des actifs détenus en vue de la vente (36 millions EUR voir annexe 16) et des frais de transactions liés aux fusions acquisitions.

Annexe 28. Amortissements et pertes de valeurs sur goodwill

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Amortissement des licences et autres actifs incorporels		581	589
Amortissements d'actifs immobilisés corporels		575	603
Amortissement du droit d'utilisation		103	133
Réduction de valeur sur goodwill	3	0	275
Total		1259	1601

Annexe 29. Produits financiers nets

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Produits financiers	27	28
Intérêts des instruments financiers		
Au coût amorti	17	14
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	4	8
Autres produits financiers	5	6
Coûts financiers	-186	-174
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti		
Charges d'intérêts sur les emprunts non courants (obligations et prêts)	-119	-134
Report des frais d'émission d'obligations	-4	-2
Recyclage en profit ou (perte) des produits couverts échus	14	19
Intérêts sur locations	-11	-12
Charges d'intérêt sur les dettes à long terme	-37	-29
Charges d'intérêts sur les dettes à court terme	-9	-2
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL		
Swaption à collar zéro	-1	-9
Option de change	-1	0
Swaps de taux d'intérêts	-4	-3
Option de vente sur intérêts minoritaires	-2	0
Autres	0	1
Coût d'actualisation		
Des provisions	0	2
Sur pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	-7	0
Autres frais financiers	-4	-5
Total	-159	-146

Principaux éléments affectant négativement le coût financier net du Groupe

L'augmentation des intérêts sur les obligations non subordonnées (- 15 millions d'euros) est principalement due à l'augmentation progressive de la dette de Proximus, qui comprend des émissions d'obligations en avril 2024 (700 millions d'euros) et en avril 2025 (750 millions d'euros). Cet effet est partiellement compensé par le remboursement d'une obligation (500 millions d'euros) en avril 2025.

Une réévaluation à la juste valeur positive plus faible (-8 millions d'euros) du swaption zéro-collar conclu en mai 2023 par le Groupe pour protéger la valeur positive Mark-to-Market de la pré-couverture existante pour avril 2025. Le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture à cette transaction. Le swaption à collar zéro est venu à maturité en avril 2025.

La diminution des intérêts à court terme de 3 millions d'euros s'explique principalement par un excédent de trésorerie moyen plus élevé en 2024 et par des taux d'intérêt plus faibles.

Principaux éléments ayant une incidence positive sur le coût financier net du groupe

Dans le cadre de la vente de BeMobile, le titulaire de l'option de vente, qui lui donnait le droit de céder les actions restantes de l'entité à Proximus SA, a accepté d'annuler cette option. En conséquence, la valeur comptable de l'option de vente a été ramenée à 0 EUR. L'option avait une valeur de 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Cet effet positif est partiellement compensé par le dénouement de l'option EUR/INR qui avait été conclue par le Groupe pour couvrir le risque de change lié à l'offre publique d'achat obligatoire (OPA) menée conformément à la réglementation indienne, à la suite de l'acquisition de Route Mobile (voir annexe 32.1) et qui avait été réévaluée positivement à la juste valeur pour un montant de 4 millions EUR.

Un impact positif de 5 millions EUR est survenu lors du recyclage en résultat de la couverture de taux d'intérêt, pour laquelle le Groupe appliquait la comptabilité de couverture, et dont le dénouement est intervenu en avril 2025 lors de l'émission de l'obligation correspondante.

Les charges d'intérêts sur les dettes à long terme concernent essentiellement les intérêts liés aux obligations relatives aux licences de spectre, lesquelles ont bénéficié positivement de l'évolution des taux d'intérêt ainsi que d'un encours inférieur. Les charges d'intérêts sur les dettes à court terme ont diminué de 7 millions d'euros, Proximus ayant émis un volume moindre de papiers commerciaux en 2025 par rapport à 2024.

Annexe 30. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, tous deux ajustés pour tenir compte des actions ordinaires potentielles dilutives.

Le tableau ci-dessous présente les données relatives au résultat et au nombre d'actions utilisées pour calculer le bénéfice de base par action et le résultat dilué par action:

	Au 31 décembre	
	2024	2025
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	447	398
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	447	398
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	322.573.717	322.837.609
Nbr moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	322.573.717	322.837.609
Résultat de base par action (EUR)	1,39	1,23
Résultat dilué par action (EUR)	1,39	1,23

En 2025 et 2024, le Groupe a vendu respectivement 0 et 7 709 actions propres à la haute direction pour un montant total de moins de 1 million EUR, dans le cadre de plans d'achat d'actions offerts avec une remise de 16,66 % (voir annexe 35). De plus, le 25 juillet 2024,

Le Conseil d'Administration a approuvé l'attribution gratuite de 75 000 actions à l'ancien directeur général (voir annexe 35). L'effet dilutif était insignifiant en 2024.

Annexe 31. Dividendes payés et proposés

	2024	2025
Dividendes par actions ordinaires:		
Dividendes proposés (en millions EUR)	194	194
Nombre d'actions ordinaires avec droits aux dividendes	323.155.376	323.761.273
Dividende par action (EUR)	0,60	0,60
Dividende spécial proposé à l'Assemblée Générale (en millions EUR)		
Dividende spécial par action (EUR)		
Dividende intérimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	161	97
Dividende intérimaire par action (EUR)	0,50	0,30

Les dividendes proposés pour l'année 2024 ont été effectivement payés en avril 2025 net du dividende intérimaire versé en décembre 2024. Le dividende intérimaire de 2025 a été payé en décembre 2025.

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. Dans les tableaux ci-dessous, les dérivés auxquels le groupe applique la comptabilité de couverture sont appelés "dérivés détenus à des fins de couverture".

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2024	2025
Actifs non-courants			
Autres produits dérivés	12	1	0
Actifs courants			
Produits dérivés détenus pour couverture	15	57	0
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	15	12	4
Total de l'actif		70	4
Dettes à long terme			
Produits dérivés détenus à des fins de transactions		4	3
Dettes à court terme			
Produits dérivés détenus pour couverture		1	1
Produits dérivés détenus à des fins de transactions		13	4
Total des dettes		18	7

Etats financiers consolidés

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 2025

(en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Contrats de change à terme	0	-1
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée	0	-1
Contrat d'achat d'électricité virtuelle (VPPA)	0	-4
Swaps de taux d'intérêts et de devises	0	-2
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	3	0
Contrats de change à terme	1	0
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	4	-6
Total	4	-7

Au 31 décembre 2024

(en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Contrats de change à terme	1	-1
Swaps de taux d'intérêts	56	0
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture est appliquée	57	-1
Contract d'achat d'électricité virtuelle (VPPA)	0	-4
Swaption à collar zéro	12	0
Swaps de taux d'intérêts et de devises	0	-1
Swaps de taux d'intérêts	0	-9
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	1	0
Contrats de change à terme	0	-3
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	14	-17
Total	70	-18

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 (voir annexe 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 56 millions EUR en 2024. Lors de l'émission de l'obligation en avril 2025, le swap de taux d'intérêt a été dénoué, entraînant un flux de trésorerie entrant de 66,5 millions d'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 swaption à collar zéro. 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 12 millions EUR au 31 décembre 2024. Lors de l'émission de l'obligation en avril 2025, le swap de taux d'intérêt a été débouclé, entraînant un flux de trésorerie entrant de 3,5 millions d'euros.

La diminution du dérivé détenu pour le trading, reconnue sous les passifs courants, est essentiellement due au remboursement de la portion tirée en cours du prêt bancaire Fiberklaar, ce qui a déclenché la résiliation anticipée des instruments de couverture de taux d'intérêt associés. Ces couvertures ont été débouclées le 9 avril 2025 pour un montant total de règlement de 11 millions d'euros, incluant uniquement des frais de rupture négligeables. Cet instrument dérivé s'élevait à -9 millions d'euros en décembre 2024.

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 annexe 19). La valeur de l'IRCS s'élevait à -2,4 millions d'euros au 31 décembre 2025 (EUR -1 million au 31 décembre 2024). L'instrument se dénouera naturellement à l'échéance des débentures JPY sous-jacentes en décembre 2026.

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.

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 2025 et 2024 :

(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	-1	0
Swaps de taux d'intérêts	OCI	11	0
Amortissement des réévaluations cumulées des swaps de taux d'intérêts	OCI	0	-19
Impact brut		10	-19
Effet taxe	OCI	-3	5
Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie		8	-14

OCI = autres éléments du résultat global

(en millions EUR)	Annexe	Gain directement pris dans les capitaux propres	Transfert vers le compte de résultats
Swaps de taux d'intérêts	OCI	-4	0
Amortissement des réévaluations cumulées des swaps de taux d'intérêts	OCI	0	-14
Impact brut		-3	-14
Effet taxe	OCI	1	3
Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie		-3	-10

OCI = autres éléments du résultat global

En 2025 et 2024, les variations des autres éléments du résultat global liés aux couvertures de flux de trésorerie correspondent au recyclage en résultat des gains cumulés provenant des couvertures mises en place par le Groupe pour atténuer son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuables aux taux d'intérêt associés à l'émission future d'obligations, et qui arrivent à échéance en 2018, 2021, 2023 et 2025.

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 2025 et 2024 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.

Les taux d'intérêt moyens pondérés indiqués dans les tableaux ci-dessous incluent les effets des couvertures mises en place pour couvrir l'exposition du Groupe à la variabilité des flux de trésorerie attribuables au risque de taux d'intérêt à long terme associé aux obligations à émettre et qui ont été émises comme prévu, en 2018, 2021, 2023 et 2025.

Les deux tableaux ci-dessous incluent l'obligation hybride émise en 2024, d'un montant de 700 millions d'EUR, et classée comme instrument de capitaux propres (voir annexes 2 et 18).

En 2024, les prêts des établissements de crédit libellés en USD étaient des passifs financiers repris de Route Mobile lorsque le Groupe Proximus a pris le contrôle de cette entité en 2024. Ces prêts ont été intégralement remboursés en 2025.

Au 31 décembre 2025								
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	4.950	2,75%	7			4.950	2,68%	7
Variable			11	1,99%	0,96	11	1,99%	1
JPY								
Fixe	11	5,04%	1	-11	-5,04%	0,96		
Total	4.961	2,75%	7	0		4.961	3,39%	7

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

En 2025, le Groupe a émis une obligation de 750 millions d'euros, dont le produit a été utilisé à des fins générales d'entreprise, notamment pour refinancer une obligation arrivant à échéance d'un montant de 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024								
	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)
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)	(en années)
EUR								
Fixe	5.180	2,85%	7				5.180	2,85%
Variable				11	2,48%	2	11	2,48%
JPY								
Fixe	11	5,04%	2	-11	-5,04%	2		
Variable								
USD								
Variable	20	7,27%	1				20	7,26%
Total	5.211	2,85%	7	0			5.211	2,85%

(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 2024, dont une obligation hybride de EUR 700 millions classée comme instrument de capitaux propres (voir annexes 2 et 18), pour un montant notionnel total de EUR 1 400 millions et a remboursé une obligation arrivant à échéance pour un montant de EUR 600 millions. Le tableau ci-dessus inclut l'obligation hybride. Le Groupe a également pris en charge un emprunt supplémentaire auprès d'établissements de crédit lorsqu'il a pris le contrôle de Fiberklaar (voir annexe 8.4). La valeur comptable de cet emprunt s'élève à 480 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 la devise du bilan. Les transactions en monnaies étrangères sont essentiellement réalisées dans International Carrier Services (BICS), TeleSign et RouteMobile une entité acquise en 2024. 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 2025 et 2024, 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 sur les principales parités de devises dans lesquelles le Groupe était typiquement exposé via ses activités opérationnelles en 2025.

Devise étrangère Position nette du Groupe au 31/12/2025		Effet sur le compte de résultat d'une variation de (en EUR) de la devise étrangère par rapport à la devise de base :									Taux de clôture
			-15,0%	-10,0%	-5,0%	-2,5%	2,5%	5,0%	10,0%	15,0%	
-141.966	USD	USD/EUR	18.123	12.082	6.041	3.021	-3.021	-6.041	-12.082	-18.123	0,85
-458.903	GBP	GBP/EUR	78.885	52.590	26.295	13.148	-13.148	-26.295	-52.590	-78.885	1,15
-1.960.869	CHF	CHF/EUR	315.794	210.529	105.265	52.632	-52.632	-105.265	-210.529	-315.794	1,07
-3.420.645	SDR	SDR/EUR	598.030	398.686	199.343	99.672	-99.672	-199.343	-398.686	-598.030	1,17
1.929.152	AUD	AUD/EUR	-164.594	-109.729	-54.865	-27.432	27.432	54.865	109.729	164.594	0,57
-695.870	EUR	EUR/USD	91.082	60.722	30.361	15.180	-15.180	-30.361	-60.722	-91.082	1,18
-2.400.057	GBP	GBP/USD	360.008	240.006	120.003	60.001	-60.001	-120.003	-240.006	-360.008	1,35
509.074	EUR	EUR/INR	-76.361	-50.907	-25.454	-12.727	12.727	25.454	50.907	76.361	105,60
-54.678	USD	USD/INR	6.091	4.061	2.030	1.015	-1.015	-2.030	-4.061	-6.091	78,42
6.231.108	EUR	EUR/GBP	-934.666	-623.111	-311.555	-155.778	155.778	311.555	623.111	934.666	0,87
16.844.411	USD	USD/GBP	-2.150.350	-1.433.567	-716.783	-358.392	358.392	716.783	1.433.567	2.150.350	0,74
1.657.827	EUR	EUR/AED	-248.674	-165.783	-82.891	-41.446	41.446	82.891	165.783	248.674	4,31
484.631	GBP	GBP/AED	-83.308	-55.539	-27.769	-13.885	13.885	27.769	55.539	83.308	4,94
-655.043	USD	USD/COP	72.969	48.646	24.323	12.162	-12.162	-24.323	-48.646	-72.969	3764,31

Notes :

- La position nette, dans le tableau ci-dessus, est définie comme la somme, pour toutes les entités du groupe avec la même monnaie de bilan (de base), des positions de trésorerie en devises étrangères, des factures des clients et des fournisseurs exprimées en devises étrangères et des contrats dérivés de devises. Les positions en devises sont exprimées dans leurs devises respectives (non converties en EUR).
- « +xx % » signifie que la devise étrangère gagne xx % par rapport à sa devise de base. Le résultat est converti en euros.
- « - xx % » signifie que la devise étrangère perd xx % par rapport à sa devise de base. Le résultat est converti en euros.
- Un signe positif signifie un bénéfice dans le compte de résultat.
- Un signe négatif signifie une perte dans le compte de résultat.

En 2025, le montant des différences de change reconnues dans le résultat, à l'exception de celles provenant des instruments financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat conformément aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS 9), s'est élevé à une perte nette de 2,6 millions d'euros.

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 par exemple 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 56 millions EUR au 31 décembre 2025 (52 millions EUR au 31 décembre 2024).

Le Groupe n'a pas mis en garantie des actifs financiers, et ne détient pas de suretés sur ses contreparties, à l'exception de toutes les actions détenues par Midco Unifiber dans Unifiber, comme expliqué dans l'annexe 8.3.2.

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 (750 millions EUR en 2024). 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 2025 et 2024, respectivement). Les dettes de leasing (pour le profil d'échéance des dettes de leasing, voir l'annexe 6), les dérivés et les dettes courantes portant intérêt ne sont pas considérés dans ce tableau.

(en millions EUR)	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2040
Au 31 décembre 2024						
Capital	526	21	7	1.035	0	2.950
Intérêts	135	125	124	124	87	343
Total	661	146	131	1.159	87	3.293
Au 31 décembre 2025						
Capital		18	7	555	0	3.700
Intérêts		125	125	125	115	512
Total		143	132	680	115	4.212

Les tableaux ci-dessous résument pour 2025 et 2024 le remboursement des obligations liées au spectre 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 4,5 % pour 2025, 2026 and 2027 et pour les autres échéances 4,75% (respectivement 4,5% en 2024). Les passifs liés au spectre sont inclus dans les passifs porteurs d'intérêts courants et non courants.

(en millions EUR)	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2040
Au 31 décembre 2025						
Capital		36	36	36	36	374
Intérêts		22	20	19	18	92
Total		58	56	56	54	467

(en millions EUR)	2025	2026	2027	2028	2029	2030-2040
Au 31 décembre 2024						
Capital	37	37	39	39	39	381
Intérêts	23	22	20	19	17	88
Total	61	59	60	57	56	468

Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2025

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 (750 millions EUR en 2024). Ces facilités sont accordées par un groupe diversifié de banques belges et internationales. Au 31 décembre 2025, ces facilités de crédit ne sont pas utilisées. Un montant total de 750 millions EUR (750 millions EUR en 2024) de lignes de crédit est donc disponible au 31 décembre 2025.

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 2025, un montant de 1.150 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.

Accords de financement avec les fournisseurs

Proximus a utilisé des lettres de change pour étendre le délai de paiement d'un de ses fournisseurs de 30 jours au délai de paiement standard de Proximus de 60 jours. La prolongation du délai de paiement de 60 jours est soumise à un taux d'intérêt standard basé sur les conditions du marché. Etant donné que ces dettes concernent des biens ou services formellement facturés par les fournisseurs et qu'elles font partie du fonds de roulement utilisé dans le cycle d'exploitation normal de Proximus, elles restent classées comme dettes commerciales dans le bilan, avec les autres dettes commerciales.

En 2025, le Groupe n'a pas eu recours au programme de lettre de change habituellement appliqué à certaines factures de fournisseurs.

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, qui constitue un indicateur de performance alternatif (IPA), correspond aux dettes financières portant intérêts (court terme et long terme) desquelles sont déduits la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les obligations locatives sont exclues de cette position.

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	Au 31 décembre
		2024 (**)	2025
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	16 / 17	538	670
Dépôts à court terme		5	7
Dérivés (courants et non courants)	12	57	0
Actif		600	677
Dettes à long terme (*)	19.1	-4.175	-4.483
Dettes à court terme (*)	19.2	-626	-126
Dettes		-4.801	-4.609
Position financière nette (*)		-4.201	-3.932
Dont obligations locatives		294	364
Position financière nette ajustée (**)		-3.907	-3.568

(*) y compris les dérivés et les obligations locatives

(**) La position financière nette ajustée exclut les obligations locatives

(***) Réévalué pour les dépôts à court terme

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 16,66% et celles accordées gratuitement à l'ancien directeur général du groupe (voir annexe 35).

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 2025, la valeur comptable des emprunts non-subordonnés et de différents emprunts accordés par des institutions de crédits au Groupe sont comptabilisés au coût amorti, ont dépassé de 276 millions d'euros, soit 7%, leur juste valeur (240 millions d'euros en 2024, soit 5 %).

Les justes valeurs de 2025 et 2024, 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 2025 et 2024 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 2025. Dans les tableaux ci-dessous, les dérivés auxquels le Groupe applique la comptabilité de couverture sont appelés "dérivés détenus à des fins de couverture".

Etats financiers consolidés

Au 31 Décembre 2025 (EUR million)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
ACTIF				
Actifs non-courants				
Autres participations	9	FVOCI	2	2
Autres actifs non courants				
Autres actifs financiers		Coût amorti	15	15
Actifs courants				
Créances commerciales	14	Coût amorti	1 028	1 028
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	19	19
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	30	30
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	3	3
Placements de trésorerie	16	FVTPL	2	2
Placements de trésorerie	16	Coût amorti	103	103
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	222	222
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	343	343
DETTES				
Dettes à long terme				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	3 810	3 586
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	400	387
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	12	12
Dettes ne portant pas intérêts				
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	3	3
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	31	31
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	484	484
Dettes à court terme				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	18	Coût amorti	11	11
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	7	7
Dettes portant intérêts				
Etablissements de crédit		Coût amorti	1	1
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	3	3
Dettes commerciales		Coût amorti	1 502	1 502
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	2	2
Autres dettes		Coût amorti	407	407
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

Etats financiers consolidés

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024 (en millions d'euros)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
ACTIF				
Actifs non-courants				
Autres participations	9	FVOCI	2	2
Autres actifs non courants				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	1
Autres actifs financiers		Coût amorti	12	12
Actifs courants				
Créances commerciales	14	Coût amorti	1.046	1.046
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	5	5
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	46	46
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	12	12
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	56	56
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1
Placements de trésorerie	16	FVTPL	2	2
Placements de trésorerie	16	Coût amorti	40	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	252	252
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	245	245
DETTES				
Dettes à long terme				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	3.079	2.898
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	884	862
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	19	19
Dettes ne portant pas intérêts				
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	3	3
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	1	1
Autres dettes à long terme	21	FVTPL	2	2
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	26	26
Autres dettes, portant intérêt		Coût amorti	522	522
Dettes à court terme				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	499	495
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	17	17
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	9	9
Dettes commerciales		Coût amorti	1.508	1.508
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	3	3
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	9	9
Autre dette		FVTPL	8	8
Autres dettes		Coût amorti	571	571

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

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**

En 2024, 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. Au 31 décembre 2025, ces dérivés incluaient seulement les swaps de taux d'intérêts et de devises (IRCS) mentionnés plus haut.

- **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 2025 et 2024 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).

La réévaluation à la juste valeur du VPPA en 2025 et 2024 a entraîné un coût inférieur à 1 million d'euros.

- **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.

La juste valeur de l'option de vente a augmenté de 2 millions EUR en 2024 pour atteindre une valeur de EUR 7,5 million dans le contexte de la vente de BeMobile (voir annexe 8.4), cette option a été annulée et sa valeur a été ramenée à EUR 0.

- **Contrepartie conditionnelle liée à Route Mobile**

L'actif net acquis de Route Mobile comprenait un passif éventuel lié à un regroupement d'entreprises antérieur. Ce passif financier est classé comme un instrument financier de niveau 3 évalué à la juste valeur.

Le tableau ci-dessous montre les variations de cette dette depuis le 31 décembre 2024 (en millions d'euros)

(en millions EUR)

Solde au 31 décembre 2024	2
Paie ment du prix d'achat pour le regroupement d'entreprises	-1
Solde au 31 décembre 2025	0

Les tableaux ci-dessous présentent les actifs et passifs du groupe évalués à la juste valeur et leur classification (niveau 1, 2 ou 3), aux 31 décembre 2025 et 2024.

Au 31 décembre 2025

Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:

(en millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non-courants						
Autres participations	9	FVOCI	2			X
Actifs courants						
Ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1	X		
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	3		X	
Placements de trésorerie	16	FVTPL	2		X	
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	3.586		X	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	387		X	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	12		X	
Dettes ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	3			X
Dettes à court terme						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	11		X	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	7		X	
Dettes portant intérêts						
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1		X	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	3		X	
Autres dettes à court terme						
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	X		
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1			X
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	2	X		

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 2024

Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:

(en millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non-courants						
Autres participations	9	FVOCI	2			X
Autres actifs non courants						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	1		X	
Actifs courants						
Ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	12		X	
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	56		X	
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	X		
Placements de trésorerie	16	FVTPL	2		X	
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2.898		X	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	862		X	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	19		X	
Dettes ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	3			X
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	32.1	FVTPL	1		X	
Autres dettes à long terme	21	FVTPL	2			X
Dettes à court terme						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	495		X	
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	17		X	
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	9		X	
Autres dettes à court terme						
Produits dérivés détenus pour couverture	32.1	Instrument de couverture	1	X		
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	3	X		
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	FVTPL	9	X		
Autre dette		FVTPL	8			X

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	
	2024	2025
Revenus	147	165
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-106	-79
Charges financières nettes	-26	-17
Dividendes reçus	108	296

Position entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2024	2025
Créances commerciales	36	35
Dettes commerciales	-69	-93
Créances/dettes portant intérêts	-878	-688
Autres créances/dettes	-3	-3

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 4,42% de son capital, tandis que les 42,06% 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 annexe 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

Belfius et Proximus, deux entreprises contrôlées par l'État et dont l'État belge est l'actionnaire majoritaire, ont revu leur partenariat stratégique. Belfius étant considérée comme une "partie liée" selon les normes IFRS, leur accord de coopération a nécessité

l'approbation du Conseil d'administration, qui a été accordé le 29 avril 2021, à la suite d'un examen indépendant. L'impact financier de ce partenariat sur les chiffres consolidés a été mineur à partir de 2022.

Dans le cadre de cette collaboration, l'application bancaire numérique " Banx ", lancée en 2020 en tant qu'expérience bancaire durable (" Imaginée par Proximus, propulsée par Belfius "), a été abandonnée à partir de décembre 2024. Malgré son approche innovante, il s'est avéré difficile d'adapter Banx à un marché mature. A la place, les clients Proximus auront accès à une offre bancaire exclusive de Belfius, intégrée dans l'application Proximus+, qui fournit des services liés à l'énergie, à la mobilité et à la gestion du budget futur.

Les clients de Banx ont bénéficié d'une assistance pour migrer vers Belfius ou clôturer leurs comptes. Par ailleurs, le programme "Beats", qui offre des packs télécoms Proximus via les canaux de Belfius, se poursuivra avec succès, ayant connu une croissance significative depuis son lancement en 2021. Cette restructuration renforce la collaboration entre les deux entreprises et s'aligne sur leur objectif d'offrir un écosystème bancaire et télécom intégré tout en garantissant la conformité réglementaire et la stabilité financière.

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 2024 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 Proximus Real Estate, société immobilière filiale du 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 1.476.391 EUR bruts pour 2025 et à 1.296.068 EUR bruts pour 2024. Les administrateurs n'ont pas reçu de prêt ou d'avance de la part du Groupe.

Le nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités consultatifs est détaillé comme suit :

	2024	2025
Conseil d'Administration	10	13
Comité d'Audit et de Supervision	6	5
Comité de Nomination et de Rémunération	6	9
Comité de transformation et d'innovation (le comité a été dissous en mai 2025)	2	0
Comité Internationale	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 2024, un montant brut total (y compris les paiements fondés sur la performance à long terme) de 10.115.929 EUR (avant les charges sociales de l'employeur) a été payé ou accordé globalement aux membres du Leadership Squad, Directeur général inclus. En 2024, les membres du Leadership Squad étaient Guillaume Boutin, Ben Appel, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, Antonietta Mastroianni et Mark Reid.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, un montant brut total (y compris les paiements fondés sur la performance à long terme) de 9.846.377 EUR (avant les charges sociales de l'employeur) a été payé ou attribué globalement aux membres du Leadership Squad, y compris le directeur général. En 2025, les membres du Leadership Squad étaient Guillaume Boutin (jusqu'au 15 Mai 2025), Stijn Stijnen (à partir du 1^{er} septembre 2025), Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering (jusqu'au 31 Août 2025), Jim Castele, Antonietta Mastroianni (jusqu'au 30 novembre 2025), Mark Reid et Ben Appel.

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 performances (long terme) :
 - En 2024, l'ancien directeur général du groupe (Guillaume Boutin) s'est vu attribuer 75.000 actions gratuites dans le cadre d'un plan de rémunération différée fondé sur des actions. Ces actions, attribuées de manière irrévocable, sont soumises à une période de blocage de trois ans créant des droits de paiement à partir d'août 2027 seulement, malgré son départ en mai 2025.
 - En fonction de la réalisation de critères de performance fixés par l'entreprise — comprenant le flux de trésorerie disponible, un indicateur de réputation, le Total Shareholder Return de l'entreprise comparé à un groupe prédéfini d'autres opérateurs télécoms européens, ainsi que des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance — le Performance Value Plan génère des droits de paiement en mai 2027 (octroyés en 2024) ou en mai 2028 (octroyés en 2025) pour la haute direction.

EUR	Au 31 décembre	
	2024	2025
Avantages à court terme	7.198.593	7.823.757
Avantages postérieurs à l'emploi	922.766	979.373
Paiements basés sur la performance	1.994.570	1.043.247
Total	10.115.929	9.846.377

(*) 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

Annexe 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 courants. 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.

Annexe 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 2025, la direction n'a pas enregistré de provision pour cette affaire.

Annexe 34.1.2. Affaire GDPR TeleSign

En 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 (BAPD).

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.

En 2024, Proximus, BICS et TeleSign ont reçu chacune une lettre de l'autorité belge de protection des données (BDPA), contenant une série de questions. Proximus, BICS et Telesign collaboreront pleinement avec la BDPA en ce qui concerne d'éventuelles réponses supplémentaires, dont la date n'est pas connue. Sur la base des faits et des informations disponibles, la direction n'a enregistré aucune provision pour ce cas.

Annexe 34.1.3. Procédures fiscales

Dossier Indien

BICS a reçu des avertissements extraits de rôle de retenue à la source 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. Pour toutes les années d'imposition, les tribunaux indiens compétents ont rendu des jugements positifs pour BICS, annulant les avis d'imposition à la source. La direction estime que la position comptabilisée dans les états financiers reflète la meilleure estimation d'un résultat considéré comme peu 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 montant à recouvrer est de 24 millions d'euros (à augmenter avec d'éventuels intérêts moratoires). 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.

Annexe 34.2. Engagements d'investissements

Au 31 décembre 2025, le Groupe a contracté des engagements de 432 millions EUR (immobilisations incorporelles 19 millions EUR et immobilisations corporelles 413 millions EUR). Les investissements vont essentiellement avoir lieu au cours de l'année 2026 (427 millions EUR).

Au 31 décembre 2024, les engagements contractés s'élevaient à 534 millions EUR (actifs incorporels : 17 millions EUR ; actifs corporels : 517 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 252 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.

Annexe 34.3. Engagements d'achats d'actions

Les engagements conditionnels (option de vente) qui existaient à la fin de 2024 pour un montant total de 7,5 millions d'euros ont été réduits à zéro suite à la vente de Be-Mobile à Arive, un fournisseur mondial de solutions numériques de stationnement et de mobilité, en octobre 2025. (voir annexe 8.4)

Annexe 34.4. Autres droits et engagements

Au 31 décembre 2025, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

Annexe 34.4.1. Garanties

Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 7 millions EUR (7 millions EUR au 31 décembre 2024) de ses clients en garantie du paiement de leurs créances commerciales et de 30 millions EUR (30 millions EUR au 31 décembre 2024) 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 163 millions EUR (142 millions EUR au 31 décembre 2024) (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.

Annexe 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.

HCL et Proximus ont conclu un accord de financement d'actifs (montant nominal de 65 millions EUR, valeur comptable de 19 millions EUR, voir annexe 19.1) 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).

Annexe 34.4. 3. Partenariat avec Microsoft

Au deuxième trimestre 2024, Proximus a conclu un partenariat stratégique de cinq ans avec Microsoft. En vertu de cet accord, le groupe Proximus s'est engagé à verser 140 millions d'euros sur une période de cinq ans (de mi-2024 à mi-2029) pour utiliser les services Azure (Cloud public) et les services Marketplace (pour l'achat de licences non Microsoft) par le biais de la plateforme Microsoft. Le Groupe a conclu certains accords et a obtenu une réduction de l'engagement à 130 millions d'euros. Si Proximus ne respecte pas cet engagement à la fin de la cinquième année, elle disposera d'une sixième année supplémentaire (période de grâce) pour remplir ses obligations.

Annexe 34.4.4. Accord en Wallonie (taxe sur les pylônes - TOP)

Le 6 juin 2024, Proximus et les autres opérateurs de télécommunications mobiles ont signé un nouvel accord avec la Région wallonne pour la période 23-26 (potentiellement extensible à 2027). En échange de l'engagement de la Région wallonne de ne pas prélever de TOP régionaux et de prendre des mesures pour inciter les communes et les provinces wallonnes à ne pas prélever de TOP communaux / provinciaux, les opérateurs ont accepté (i) une obligation de paiement de 20,5 millions d'euros au niveau sectoriel sur la période de l'accord à la Région wallonne et (ii) de réaliser des investissements supplémentaires dans la Région wallonne pour un montant de 45 millions d'euros au niveau sectoriel sur la période de l'accord. Un mécanisme de protection est prévu pour permettre aux opérateurs de déduire les TOP (plafonnés à 8,8 millions d'euros au niveau sectoriel sur la période couverte par l'accord) encore prélevés par les communes et les provinces wallonnes des paiements dus à la Région. Les montants au niveau sectoriel seront répartis entre les différents opérateurs selon une clé de répartition basée sur l'empreinte mobile réelle de l'opérateur.

Annexe 34.4.5. Vente des activités de centres de données à Datacenter United

Dans le cadre de cette transaction (voir annexe 8.4. pour plus de détails), Proximus a conclu un Master Service Agreement (MSA) de 10 ans avec l'acquéreur afin de garantir la fourniture de services de centres de données. Proximus s'est engagée à fournir une certaine capacité de colocation et des services connexes pour un montant d'environ 7 millions d'euros par an pour la période couverte par le MSA. Le périmètre de la transaction comprend également des biens immobiliers à Evere et à Malines, où Proximus conclura ensuite un contrat de location pluriannuel distinct pour des espaces de bureaux et de télécommunications. Cela représente une charge locative d'environ 5 millions d'euros jusqu'en 2028 et d'environ 2,5 million d'euros par la suite.

Annexe 34.4.6. Vente de l'infrastructure de tours mobiles au Luxembourg

Dans le cadre de cette transaction (voir annexe 8.4. pour plus de détails), Proximus Luxembourg restera locataire principal des sites cédés. Un accord-cadre de services à long terme a été signé avec l'acquéreur et assurera à Proximus Luxembourg un accès continu à l'infrastructure, garantissant des services mobiles ininterrompus et une couverture réseau cohérente pour les clients de Tango et de Proximus NXT.

Annexe 34.4.7. Siège de Proximus

Le 2 avril 2025, le Groupe a finalisé la vente des Proximus Towers, précédemment classées comme détenues en vue de la vente, pour 62,5 millions d'euros. En même temps, le Groupe a conclu une série de contrats de location soutenant le déménagement de son siège social vers le site "Tour & Taxis" à Bruxelles. Ces accords couvrent à la fois les besoins de location temporaires et à long terme.

Les engagements futurs estimés en matière de location (actualisés), qui commenceront à différentes dates et remplaceront partiellement les arrangements existants, s'élèvent à environ 176 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous présente les sorties de trésorerie futures estimées, non actualisées, auxquelles le Groupe pourrait être exposé dans le cadre du déménagement de son siège vers le site de « Tour & Taxis », et qui ne sont pas reflétés dans les passifs locatifs au 31 décembre 2025 :

(en millions EUR)	2026	2027	2028	2029	2030	2031-2048	Total
Au 31 décembre 2025							
Paievements de location non actualisés	0	8	11	15	15	172	221

Annexe 35. Paiements fondés sur des actions

Plans d'achat d'actions avec décote

En 2025 et 2024, le Groupe a cédé respectivement 0 et 7.709 actions propres au senior management, pour un montant total inférieur à 1 million d'euros, dans le cadre de plans d'acquisition d'actions proposés avec une décote de 16,66 %. Le coût lié à cette décote, inférieur à un million d'euros en 2024, a été comptabilisé en charges de personnel dans le résultat (voir annexe 26). L'effet dilutif en résultant était non significatif.

En outre, le 25 juillet 2024, le Conseil d'administration a approuvé l'octroi gratuit de 75 000 actions à l'ancien directeur général.

Plan de Valeur de Performance

En 2023, 2024 et 2025, 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 2023, 2024 et 2025 s'élevaient respectivement à 5,7 et 7 millions EUR au 31 décembre 2025 sur base des chiffres courants. La charge annuelle pour ces tranches s'élève à 1 à 2 millions EUR chacune.

Plans d'options sur actions pour le personnel

Les avantages liés à la rémunération en actions sont fournis aux employés par le biais du " Plan d'options d'achat d'actions des employés de Route Mobile LIMITED " 2017 et 2021 (le " plan d'options d'achat d'actions "), en vertu duquel des options de souscription d'actions de la société holding Route Mobile ont été accordées à certains employés, y compris le personnel de gestion clé. Toutes les options émises sont des options sur actions qui doivent être réglées en actions uniquement. Les actions ont été attribuées aux employés sans contrepartie.

La description du régime ESOP existant est résumée ci-dessous :

Particularités	RML ESOP 2017	RML ESOP 2021
Nombre total d'options sur actions approuvées	2,500,000	2,800,000
Nombre total d'options sur actions attribuées (attribution I)	1,452,500	736.500
Nombre total d'options sur actions attribuées (attribution II)	888.500	4.720
Nombre total d'options sur actions attribuées (attribution III)	470.500	N/A
	Attribution I : 25 % des options attribuées seront acquises respectivement le 12 octobre 2018, le 12 octobre 2019, le 12 octobre 2020 et le 12 octobre 2021.	Attribution I / Catégorie I : 25 % des options attribuées sont acquises respectivement le 11 octobre 2022, le 11 octobre 2023, le 11 octobre 2024 et le 11 octobre 2025.
	Attribution II : 25 % des options attribuées seront acquises respectivement le 20 février 2021, le 20 février 2022, le 20 février 2023 et le 20 février 2024.	Attribution I / Catégorie II : (a) Acquisition en fonction du temps (25 % et/ou 20 %, comme spécifié dans la lettre d'attribution du/des employé(s) concerné(s)) à la fin de la première année ; et
Calendrier d'acquisition des droits	Attribution III : 25 % des options attribuées seront acquises respectivement le 25 juin 2021, le 25 juin 2022, le 25 juin 2023 et le 25 juin 2024.	(b) 25 % pour un employé et 20 %, 20 % et 40 % pour les autres à la fin de la deuxième, de la troisième et de la quatrième année respectivement à compter de la date d'attribution, sous réserve de la réalisation des conditions de performance spécifiées dans la lettre d'attribution de l'employé ou des employés concernés.
		Attribution II : 25 % des options attribuées seront acquises respectivement le 17 février 2023, le 17 février 2024, le 17 février 2025 et le 17 février 2026.

Pour le RML ESOP 2017, l'acquisition des droits est subordonnée à la poursuite de l'emploi ou du service. Pour le RML ESOP 2021, l'acquisition des droits est subordonnée à la poursuite de l'emploi ou du service, ainsi qu'à la réalisation de conditions d'acquisition basées sur la performance. Des informations plus détaillées sur les plans ESOP sont disponibles dans les états financiers de Route Mobile.

Les options attribuées ne confèrent aucun droit ou statut d'actionnaire en ce qui concerne les actions couvertes par l'attribution.

Les mouvements des options sur actions en 2025 sont résumés ci-dessous :

Mouvement des options sur actions	RML ESOP-2017	RML ESOP-2021
	Nombre d'options sur actions	Nombre d'options sur actions
Options existantes à la fin de l'exercice (31/12/2024)	20.500	272.860
Options exerçables à la fin de l'exercice (31/12/2024)	20.500	204.805
Mouvements au cours de l'exercice		
Exercées	-5.500	0
Annulées	0	-6.500
Acquises	0	60.965
Options existantes à la fin de l'exercice (31/12/2025)	15.000	266.360
Options exerçables à la fin de l'exercice (31/12/2025)	15.000	265.770

Au 31 décembre 2025, il y avait 2 058 780 options non attribuées. Toutefois, l'attribution de ces options est entièrement laissée à la discrétion du conseil d'administration de Route Mobile.

Pour les options sur actions exercées au cours de la période, le prix moyen pondéré de l'action au moment de l'exercice était de 314,27 INR par action.

La fourchette du prix d'exercice et la durée contractuelle résiduelle moyenne pondérée (comprenant la période d'acquisition des droits et la période d'exercice) des options en circulation au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

Au 31 décembre 2025	Prix d'exercice par option (en INR)	Durée contractuelle moyenne pondérée restant à courir (mois)
Plan ESOP 2017		
Attribution I (13 octobre 2017)	300	9
Attribution II (21 février 2020)	326	2 - 38
Attribution III (26 juin 2020)	326	6 - 42
Plan ESOP 2021		
Attribution I (12 octobre 2021)	2.296	21 - 57
Attribution II (17 février 2022)	1.601	26 - 62

Le Groupe Route Mobile a comptabilisé les coûts de rémunération pour toutes les attributions faites aux employés selon la méthode de la juste valeur, la juste valeur des services reçus des bénéficiaires par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. La juste valeur des options attribuées dans le cadre du RML ESOP 2017 est estimée à la date d'attribution à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés. La juste valeur des options attribuées dans le cadre du RML ESOP 2021 est estimée à la date d'attribution à l'aide du modèle Black-Scholes. La volatilité attendue du prix est déterminée en utilisant l'écart-type annualisé (une mesure de la volatilité utilisée dans l'évaluation des options Black-Scholes-Merton) et la volatilité historique basée sur la durée de vie restante des options. Aucune condition de marché n'est attachée à l'attribution et à l'acquisition des options.

Les hypothèses utilisées pour calculer la juste valeur des options sont les suivantes :

	Plan d'options d'achat d'actions pour les salariés 2017		Plan d'options d'achat d'actions pour les salariés 2021	
	Attribution I	Attribution II & Attribution III	Attribution I	Attribution II
Taux d'intérêt sans risque	6.70%	6.55%	5.54%	5.95%
Durée estimée des options (années)	4	4	4.60	5.01
Volatilité attendue	56.00%	100.00%	54.07%	55.53%
Prix d'exercice (*)	300	326.16	2296.05	1600.95
Rendement des dividendes	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%

(*) exprimé en INR

Le total des charges, y compris les reprises, découlant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui ont été comptabilisées au cours de la période dans le cadre des charges liées aux avantages du personnel est inférieur à 1 million d'euros.

Le Groupe Route Mobile déduit du salaire du bénéficiaire de l'option (c'est-à-dire en espèces et non par retenue à la source du nombre d'actions dont la juste valeur est égale à la valeur monétaire de l'obligation fiscale de l'employé) ou récupère tout impôt (également en espèces) qui doit être déduit ou récupéré en vertu des lois applicables.

Annexe 36. Relations avec les réviseurs d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2025 un montant de 2.251.705 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 238.355 EUR pour d'autres missions.

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Réviseur	Réseau du réviseur
Mandat audit	1.538.900	561.471
Autres missions de contrôle	124.334	27.000
Autres missions	232.490	5.865
Total	1.895.724	594.336

Annexe 37. Information sectorielle

La structure des segments opérationnels a été remaniée en 2024 (voir annexe 2.3).

Le principal décideur opérationnel (PDO) évalue les performances et prend des décisions concernant l'allocation des ressources et les performances en fonction de l'EBITDA net des éléments occasionnels.

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 2025

	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment		
(en millions EUR)	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Global	Domestic	Eliminations
Chiffre d'affaires net	6.248	0	0	6.248	1.546	4.750	-48
Autres produits d'exploitation	372	0	313	59	2	72	-14
Revenus totaux	6.620	0	313	6.307	1.548	4.821	-62
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.224	2	0	-2.227	-1.103	-1.170	46
Marge directe	4.396	2	313	4.081	445	3.651	-16
Dépenses liées à la force de travail	-1.415	0	-19	-1.397	-162	-1.238	3
Dépenses non-liées à la force de travail	-729	107	-36	-801	-113	-700	13
Total des dépenses d'exploitation	-2.144	107	-54	-2.197	-275	-1.938	16
Bénéfice opérationnel avant amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	2.251	109	258	1.883	170	1.713	0
Amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	-1.601	0	0	-1.601	-381	-1.220	0
Bénéfice opérationnel	650	109	258	283	-210	493	0
Charges financières nettes	-146						
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-17						
Bénéfice avant impôts	487						
Charge d'impôts	-82						
Bénéfice net	405						
Attribuable aux:	0						
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	398						
Intérêts minoritaires	7						

Au 31 décembre 2024

	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment		
(en millions EUR)	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous-jacents	Global	Domestic	Eliminations
Chiffre d'affaires net	6.376	0	0	6.376	1.669	4.766	-59
Autres produits d'exploitation	163	0	-110	54	4	60	-9
Revenus totaux	6.539	0	-110	6.430	1.672	4.826	-68
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.364	-2	0	-2.367	-1.204	-1.218	56
Marge directe	4.175	-2	-110	4.063	468	3.608	-13
Dépenses liées à la force de travail	-1.435	0	17	-1.418	-189	-1.231	2
Dépenses non liées à la force de travail	-790	-103	98	-794	-110	-694	10
Total des dépenses d'exploitation	-2.225	-103	115	-2.213	-299	-1.926	12
Bénéfice opérationnel avant amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	1.950	-105	6	1.850	169	1.682	0
Amortissements et pertes de valeurs sur goodwill	-1.259	0	0	-1.259	-101	-1.159	0
Bénéfice opérationnel	691	-105	6	591	68	523	0
Charges financières nettes	-159						
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-18						
Bénéfice avant impôts	513						
Charge d'impôts	-57						
Bénéfice net	456						
Attribuable aux:							
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	447						
Intérêts minoritaires	9						

Concernant les zones géographiques, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en Belgique de 4.221 millions EUR en 2024 et 4.175 millions EUR en 2025. 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 2.156 millions EUR en 2024 et à 2.072 millions EUR en 2025. Plus de 85% 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 2025.

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 2026 ou au-delà ne sont pas encore appliquées :

Nouveaux standards, interprétations et amendements publiés, :

- Amendements à l'IFRS 9 et IFRS 7 (« Classement et évaluation des instruments financiers ») (2026) ;
- IFRS 18 (« Etats financiers : Présentation et informations à fournir ») (2027).
- IFRS 19 (« Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir ») (2027)
- Améliorations annuelles des normes : volume 11 (2026)
- Amendements à l'IFRS 9 et IFRS 7 (« contrats faisant référence à l'électricité dépendante de la nature ») (2026).

Le Groupe va poursuivre en 2026 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.

En ce qui concerne l'IFRS 18, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2027, la norme modifiera substantiellement la présentation du compte de résultat, lequel sera structuré en cinq catégories prédéfinies : activités opérationnelles, activités d'investissement, activités de financement, impôts sur le résultat et activités abandonnées. En conséquence, certains postes de produits et charges devront être reclassés dans la catégorie appropriée conformément aux nouvelles exigences. Le Groupe évalue actuellement les impacts de ces reclassements.

Sur la base des analyses préliminaires, le Groupe anticipe que les postes suivants du compte de résultats pourraient nécessiter un reclassement partiel ou total : les produits et charges relatifs aux investissements comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence ; la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les autres placements ; les écarts de change sur éléments monétaires ; les réévaluations à la juste valeur d'instruments de couverture ; et, de manière plus occasionnelle, certains effets liés aux opérations de fusions-acquisitions.

Le Groupe n'a identifié aucune Activité Principale Spécifiée (« Specified Main Business Activities ») et n'anticipe pas de modification de sa présentation du compte de résultat par nature.

Une évaluation est en cours concernant les nouveaux besoins en matière d'informations à fournir, notamment en ce qui concerne les Mesures de Performance Définies par la Direction (MPMs), les Indicateurs Alternatifs de Performance (APMs), ainsi que les exigences d'agrégation et de désagrégation.

En vertu de la nouvelle norme, le tableau des flux de trésorerie débutera par le résultat opérationnel (« operating profit ») plutôt que par le résultat net. Le Groupe s'attend également à un reclassement des paiements d'intérêts entre les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et les autres catégories de flux de trésorerie.

Le Groupe poursuivra en 2026 son évaluation des impacts globaux découlant de l'application d'IFRS 18.

Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture

En janvier 2026, Proximus a souscrit une obligation convertible de 20 millions d'euros, d'une durée d'un an, émise par Unifiber, une entité dans laquelle Proximus détient une participation de 50 % et qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. La sortie de trésorerie correspondante sera reflétée dans les états financiers 2026 du Groupe.

Rapports des auditeurs et déclaration de responsabilité de la direction





Proximus SA de droit public

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public

Rapport du commissaire relatif à l'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public

A l'assemblée générale des actionnaires

Dans le cadre de notre mission légale d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité de Proximus SA de droit public (la « société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 16 avril 2025, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit, pour réaliser une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du groupe, incluse dans la section Rapport de Durabilité du Rapport Annuel Intégré au 31 décembre 2025 et pour l'exercice clos à cette date (« l'information consolidée en matière de durabilité »).

Notre mandat viendra à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2027. Nous avons exercé notre mission d'assurance sur l'information consolidée en matière de durabilité durant 2 exercices consécutifs.

Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du groupe.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information consolidée en matière de durabilité du groupe, dans tous ses aspects significatifs :

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*) ;
- n'a pas été établie conformément au processus mis en œuvre par le groupe (« le processus ») pour déterminer l'information consolidée en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes comme indiqué dans la note « Informations générales » ;
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement taxonomie »), relatives à la publication des informations reprises dans la sous-section Taxonomie européenne de la partie en matière d'environnement de l'information consolidée en matière de durabilité.

Fondement de la conclusion

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (Révisée), Missions d'assurance autres que les audits et examens limités de l'information financière historique (« ISAE 3000 (Révisée) »), telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport « Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que nous concevions, mettions en œuvre et assurions le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés du groupe, les explications et informations requises pour notre mission d'assurance limitée.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité

L'organe d'administration est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un processus et de la publication de ce processus dans la note "Informations générales" de l'information consolidée en matière de durabilité. Cette responsabilité inclut :

- la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les relations d'affaires du groupe et le développement d'une compréhension des parties prenantes concernées ;
- l'identification des impacts réels et potentiels (négatifs et positifs) liés aux questions de durabilité, ainsi que des risques et des opportunités qui affectent, ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils affecteront, la situation financière du groupe, ses performances financières, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou le coût de son capital à court, moyen ou long terme ;
- l'évaluation du caractère significatif des impacts, des risques et des opportunités identifiés en matière de durabilité, en sélectionnant et en appliquant des seuils appropriés ; et
- la formulation d'hypothèses et des estimations raisonnables au vu des circonstances.

L'organe d'administration est également responsable de l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le processus,

- conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris aux normes européennes applicables pour l'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) ;
- en respectant les obligations de l'article 8 du Règlement taxonomie relatives à la publication des informations reprises dans la sous-section Taxonomie européenne de la partie en matière d'environnement de l'information consolidée en matière de durabilité.

Cette responsabilité comprend :

- la conception, la mise en œuvre et le maintien des contrôles internes que l'organe d'administration juge nécessaires pour permettre l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité exempte d'anomalies significatives, qu'elles soient dues à une fraude ou à une erreur ; et
- la sélection et l'application de méthodes appropriées de publication de l'information en matière de durabilité et la formulation d'hypothèses et d'estimations raisonnables au vu des circonstances.

Le comité d'audit est responsable de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité du groupe.

Limites inhérentes à la l'établissement de l'information en matière de durabilité

En publiant des informations prospectives conformément aux ESRS, l'organe d'administration est tenu de préparer les informations prospectives sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et des actions futures possible du groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévus et ces écarts pourraient être significatifs.

Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information consolidée en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information consolidée en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Ces procédures, auxquelles nous renvoyons à la section « Résumé des travaux effectués » sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans le cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans les informations consolidées de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, concernent l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions du groupe. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives de l'information consolidée en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information consolidée en matière de durabilité, en ce qui concerne le processus, sont les suivantes :

- L'acquisition d'une compréhension du processus, mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du processus, y compris sur le résultat du processus ; and
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le processus est cohérent avec la description de ce processus par le groupe comme indiqué dans la note « Informations générales ».

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information consolidée en matière de durabilité sont les suivantes :

- Prendre connaissance de l'environnement de contrôle du groupe, des processus et systèmes d'information pertinents pour l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité, mais sans évaluer la conception d'activités de contrôle spécifiques, acquérir des éléments probants sur leur mise en œuvre ou tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles mis en place ;
- Identifier les domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.

Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l'information consolidée en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des domaines où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information consolidée en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le processus, nous avons :

- acquis une compréhension du processus en :
 - effectuant des demandes de renseignement pour comprendre les sources d'information utilisées par la direction (par exemple, l'engagement des parties prenantes, les plans d'affaires et les documents de stratégie) ; et en
 - examinant la documentation interne du groupe relative à son processus ; et
- Évalué si les preuves obtenues à partir de nos procédures concernant le processus mis en œuvre par le groupe étaient cohérentes avec la description du processus présentée dans la note "Informations générales".

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne les informations consolidées en matière de durabilité, nous avons :

- acquis une compréhension des processus de reporting du groupe concernant l'établissement de son information consolidée en matière de durabilité mais pas dans le but de fournir une conclusion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe ;
- évalué si les informations identifiées par le processus sont incluses dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- évalué si la structure et l'établissement de l'information consolidée en matière de durabilité ont été établies conformes aux ESRS ;
- effectué des demandes de renseignement auprès du personnel concerné et des procédures analytiques sur une sélection d'informations contenues dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- effectué des procédures d'assurance substantives sur la base d'un échantillon d'informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité ;
- rapproché des informations sélectionnées dans l'information consolidée en matière de durabilité avec les informations correspondantes dans les états financiers et le Rapport Annuel Intégré ;
- Obtenus des éléments probants sur les méthodes d'élaboration des estimations et des informations prospectives telles que décrites dans la section relative aux responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance de l'information consolidée de durabilité ;
- Compris le processus d'identification des activités économiques éligibles à la taxonomie et des activités économiques alignées sur la taxonomie, ainsi que les informations correspondantes dans l'information consolidée en matière de durabilité.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec la mission d'assurance limitée et notre cabinet est resté indépendant vis-à-vis du groupe au cours de notre mandat.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Fabio De Clercq

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 BE90 4350 2974 5132 - BIC KREDBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



Proximus SA de droit public

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale pour
l'exercice clos le 31 décembre 2025 - Comptes consolidés

Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 - 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 16 avril 2025, 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 2027. Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 16 exercices consécutifs. Luc Callaert SRL a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 4 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 2025, 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 12 967 millions EUR et dont le compte de résultats consolidés se solde par un bénéfice de l'exercice de 405 millions EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication L'exactitude des revenus est un risque inhérent à l'industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à l'ampleur des volumes de données combinée avec différents produits sur le marché et à l'évolution des prix au cours de l'année. L'application correcte des normes comptables de reconnaissance des revenus par rapport aux éléments distincts repris dans un contrat d'un client est complexe et exige du jugement de la direction. 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 ».	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: • Nous avons testé la conception, la mise en œuvre 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; • Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en rapprochant celles-ci à la documentation de la commande, au contrat et aux encaissements; • Nous avons effectué une vérification analytique approfondi. En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables de la société en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.
Test de perte de valeur des goodwill Au 31 décembre 2025 le total des goodwill s'élève à 2 899 millions EUR et comprend le goodwill des trois unités génératrices de trésorerie (« UGT») du groupe, respectivement l'UGT Domestic (2 423 millions EUR) et l'UGT International (475 millions EUR). Le résultat de l'exercice est impacté par une réduction de valeur de 275 millions d'euros sur le goodwill de l'UGT International. 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	Nous avons pris connaissance et évalué la conception des contrôles mis en place par le groupe dans le cadre du processus de test de perte de valeur du goodwill. Nous avons réalisé des procédures d'audit consistant notamment à évaluer le caractère approprié de l'identification des UGT et de l'allocation des actifs et des passifs à la valeur comptable de chaque UGT. Nous avons apprécié les informations disponibles par rapport à la valeur recouvrable de l'UGT : • 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-

sur les flux de trésorerie générés au-delà de la période plus longue que la période de prévision habituelle de cinq ans dans son modèle de flux de trésorerie actualisés et l'impact de la détérioration structurelle sur les conditions de marché de l'UGT International.

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, la précision mécanique du modèle et la pertinence des autres hypothèses utilisées.
- Nous avons fait appel à nos experts en évaluation pour examiner de manière critique la détermination du taux d'actualisation.
- Nous avons également 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 la valeur comptable dépasse leur valeur recouvrable.
- Nous avons également challengé le caractère adéquat des informations fournies en annexe des 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, en ce compris l'information en matière de durabilité, 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, 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

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés contient l'information consolidée en matière de durabilité qui fait l'objet d'un rapport distinct relatif à l'assurance limitée de cette information en matière de durabilité. Cette section ne concerne pas l'assurance de l'information consolidée en matière de durabilité incluse dans le rapport de gestion. Pour cette partie du rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous faisons référence au rapport pertinent y relatif.

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.

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 2024 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

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 collège des commissaires

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par Fabio De Clercq

Luc Callaert SRL
Représentée par Luc Callaert

Déclaration du comité de direction

Le comité de direction de Proximus déclare qu'à sa connaissance, les états financiers consolidés, établis conformément aux Normes Internationales d'Information Financière ("IFRS") telles qu'adoptées par l'UE, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de Proximus ainsi que des entités incluses dans la consolidation.

Le rapport financier donne un aperçu précis des informations devant être divulguées.

Nous déclarons également que ce rapport a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité (les normes « ESRS ») et aux spécifications prévues dans le règlement délégué (UE) 2021/2178 (la réglementation Taxonomie).

Le Comité Exécutif de Proximus est représenté par Stijn Bijmens, CEO, assisté par le Proximus Leadership Squad, le Domestic Management Committee et le International Management Committee.



Stijn Bijmens

CEO

Annexe

Approche de reporting intégré en 2025	424
Table des matières ESRS	425
Appendice B	433
Tableau TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	436
Contribution aux ODD	438



Approche de reporting intégré en 2025

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

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

Notre processus de reporting garantit la publication de données de durabilité pondérées, comparables, précises, fiables et conformes aux exigences obligatoires de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises ("directive CSRD"). La structure du rapport annuel intégré de Proximus a été élaborée conformément aux normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS).

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

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

Proximus s'efforce d'améliorer son reporting en impliquant constamment ses parties prenantes. Les principaux aspects sociaux du rapport sont partagés avec les partenaires sociaux, tandis que le document complet sera présenté aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2026.

Chaque année, Proximus répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation ESG telles que CDP, Sustainalytics et EcoVadis. Ces évaluations nous permettent de suivre nos résultats et de définir des actions afin d'intégrer davantage les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans nos procédures, nos politiques, notre stratégie et nos feuilles de route. En 2025, Proximus a obtenu la note "A" dans la catégorie changement climatique de CDP et a décroché la médaille Platine d'EcoVadis.

Table des matières ESRS

ESRS 2 Informations générales

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
BP-1	Base générale de préparation	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation
BP-2	Circonstances particulières pour la préparation	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Informations relatives à des circonstances particulières
GOV-1	Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Gouvernance de durabilité - Structure, rôles et responsabilités
GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Gouvernance de durabilité - Gouvernance de durabilité des entreprises Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Enjeux matériels et impacts, risques et opportunités matériels
GOV-3	Mécanisme incitatif	Gouvernance - Rémunération du Conseil d'Administration et du Comité de direction
GOV-4	Diligence raisonnable en matière de durabilité	Déclaration de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Diligence raisonnable en matière de durabilité
GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes	Rapport de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Gestion des risques et contrôles internes relatifs au reporting de durabilité Rapport de gestion des risques - Risques opérationnels - Résilience et continuité des activités
SBM-1	Position de marché, stratégie et modèle économique	Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur - Modèle de création de valeur Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur - Notre chaîne de valeur
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Rapport de durabilité - Informations générales - Intérêts et points de vue des parties prenantes Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Prochaines étapes
SBM-3	ADM - Impacts matériels liés à la stratégie	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité
IRO-1	ADM - Analyse de matérialité : processus	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité
IRO-2	ADM - Enjeux matériels inclus et non inclus	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité
MDR-P	Obligations d'information minimales - politiques	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Politiques" de chaque chapitre consacré à un enjeu matériel.
MDR-A	Obligations d'information minimales - actions	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Actions sur les impacts" de chaque chapitre consacré à un enjeu matériel.
MDR-T	Obligations d'information minimales - objectifs	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Objectifs stratégiques" de chaque chapitre consacré à un enjeu matériel.
MDR-M	Obligations d'information minimales - politiques	Ces informations sont présentées dans la sous-section "Performance" de chaque chapitre consacré à un enjeu matériel.

ESRS E1 - Changement climatique

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
E1.GOV-3	Intégration des performances de durabilité dans les mécanismes incitatifs	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
E1-1	Plan de transition	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique Rapport de durabilité - Informations générales - Stratégie, modèle de création de valeur et chaîne de valeur - Stratégie de durabilité de Proximus - Ressources financières allouées aux plans d'action de durabilité Rapport de durabilité - Informations environnementales - Taxonomie de l'UE
E1.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Enjeux matériels et impacts, risques et opportunités matériels
E1.IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Méthodologie d'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique
E1-2	Politiques	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Politiques
E1-3	Actions et ressources	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique
E1-4	Objectifs	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
E1-5	Consommation d'énergie	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-6	Émissions de GES des scopes 1-2-3	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
E1-7	Projets de réduction des GES	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-8	Tarification interne du carbone	Non applicable
E1-9	Impacts financiers	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.

ESRS E2 - Pollution

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
E2.IRO-1	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels en matière de pollution	Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information sont considérées comme non matérielles sur la base de l'analyse de double matérialité.

ESRS E3 – Ressources aquatiques et marines

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
E3.IRO-1	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources aquatiques et marines	Rapport de durabilité – Informations générales – Analyse de double matérialité – Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information sont considérées comme non matérielles sur la base de l'analyse de double matérialité.

ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
E4.IRO-1	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Rapport de durabilité – Informations générales – Analyse de double matérialité – Analyse de double matérialité : processus

Toutes les autres obligations d'information sont considérées comme non matérielles sur la base de l'analyse de double matérialité.

ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
E5.IRO	Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Rapport de durabilité – Informations générales – Analyse de double matérialité – Analyse de double matérialité : processus Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Impacts, risques et opportunités
E5-1	Politiques	Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Politiques
E5-2	Actions et ressources	Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Actions de réparation des impacts négatifs
E5-3	Objectifs	Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Objectifs stratégiques
E5-4	Ressources entrantes	Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Performance – Flux de ressources entrants
E5-5	Ressources sortantes	Rapport de durabilité – Informations environnementales – Utilisation des ressources et économie circulaire – Performance – Déchets
E5-6	Impacts financiers	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.

ESRS S1 - Notre personnel

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
S1.SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Rapport de durabilité - Informations générales - Intérêts et points de vue des parties prenantes
S1.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Introduction Rapport de durabilité - Informations générales - Analyse de double matérialité - Enjeux matériels et impacts, risques et opportunités matériels
S1-1	Politiques	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques
S1-2	Procédures d'engagement avec le personnel	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Processus d'engagement avec le personnel
S1-3	Procédures de réparation des impacts négatifs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Actions de réparation des impacts négatifs et approches d'atténuation des risques Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Égalité de traitement et des chances - Actions de réparation des impacts négatifs
S1-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées - efficacité de ces actions	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Actions de renforcement des impacts positifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Égalité de traitement et des chances - Actions de renforcement des impacts positifs et approches en vue d'atténuer les risques et de saisir les opportunités
S1-5	Objectifs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Objectifs stratégiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Égalité de traitement et des chances - Objectifs stratégiques
S1-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-7	Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-9	Indicateurs de diversité	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Égalité de traitement et des chances - Performance
S1-10	Rémunération équitable	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-11	Protection sociale	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-12	Personnes handicapées	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-13	Formation et compétences	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-14	Santé et sécurité	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-15	Équilibre vie privée - vie professionnelle	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-16	Indicateurs de rémunération	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-17	Plaintes et incidents en matière de droits de l'Homme	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin - Mécanismes de signalement

ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
S2.SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Rapport de durabilité – Informations générales – Intérêts et points de vue des parties prenantes
S2.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Rapport de durabilité – Informations générales – Analyse de double matérialité – Enjeux matériels et impacts, risques et opportunités matériels
S2-1	Politiques	Rapport de durabilité – Informations sociales – Travailleurs de la chaîne de valeur – Politiques Rapport de durabilité – Informations générales – Intérêts et points de vue des parties prenantes – Fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur
S2-2	Procédures d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur	Rapport de durabilité – Informations générales – Intérêts et points de vue des parties prenantes – Fournisseurs et travailleurs de la chaîne de valeur Rapport de durabilité – Informations sociales – Travailleurs de la chaîne de valeur – Introduction – Canaux d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur
S2-3	Procédures de réparation des impacts négatifs	Rapport de durabilité – Informations sociales – Travailleurs de la chaîne de valeur – Actions d'atténuation des risques Rapport de durabilité – Informations de gouvernance – Conduite d'entreprise – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin – Mécanismes de signalement
S2-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées – efficacité de ces actions	Rapport de durabilité – Informations sociales – Travailleurs de la chaîne de valeur – Actions d'atténuation des risques
S2-5	Objectifs	Non applicable en l'absence d'objectifs mesurables à ce stade

ESRS S3 – Communautés affectées

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
S3.SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	Rapport de durabilité – Informations générales – Intérêts et points de vue des parties prenantes
S3.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Impacts, risques et opportunités
S3-1	Politiques	Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Politiques
S3-2	Procédures d'engagement avec les communautés	Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Procédures d'engagement avec les communautés affectées Rapport de durabilité – Informations générales – Intérêts et points de vue des parties prenantes – La société au sens large
S3-3	Procédures de réparation des impacts négatifs	Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Procédures de réparation des impacts négatifs Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations
S3-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées – efficacité de ces actions	Rapport de durabilité – Informations sociales – Communautés affectées – Actions visant à améliorer la communication avec les autorités locales et à répondre à leurs préoccupations
S3-5	Objectifs	Non applicable en l'absence d'objectifs mesurables à ce stade

ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
S4.SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et interaction avec la stratégie et le modèle économique	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Contexte Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Impacts, risques et opportunités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Impacts, risques et opportunités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Gestion responsable de l'expérience client - Impacts, risques et opportunités
S4-1	Politiques	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Politiques Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise - Politiques
S4-2	Procédures d'engagement avec les consommateurs	Rapport de durabilité - Informations générales - Intérêts et points de vue des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Procédures d'engagement avec les consommateurs et les utilisateurs finaux
S4-3	Procédures de réparation des impacts négatifs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Procédures de réparation des impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations générales - Intérêts et points de vue des parties prenantes - Clients Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Processus d'engagement avec les consommateurs et les utilisateurs finaux Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions de réparation des impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Gestion responsable de l'expérience client - Actions de réparation des impacts négatifs
S4-4	Actions sur les impacts	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Procédures de réparation des impacts négatifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Ressources et responsabilités Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Actions de renforcement des impacts positifs Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Gestion responsable de l'expérience client - Actions de renforcement des impacts positifs
S4-5	Objectifs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Protection des données - Objectifs stratégiques

ESRS G1 - Conduite d'entreprise

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
ESRS 2 GOV-1	Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise - Ressources et responsabilités Le Groupe Proximus en bref - Aperçu de la gouvernance
G1-1	Culture d'entreprise et politiques de conduite des affaires	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise
G1-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	Non matériel
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
G1-4	Cas avérés de corruption ou versement de pots-de-vin	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin - Cas avérés de corruption ou versement de pots-de-vin
G1-5	Influence politique et activités de lobbying	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Influence politique et activités de lobbying
G1-6	Pratiques de paiement	Non matériel

Spécifique à l'entité - Cybersécurité

Obligations d'information		Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
MDR-P	Obligations d'information minimales - politiques	Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Politiques
MDR-A	Obligations d'information minimales - actions	Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Actions de réparation des impacts négatifs et d'atténuation des risques Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Actions de renforcement des impacts positifs et approches en vue de saisir les opportunités
MDR-T	Obligations d'information minimales - objectifs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Actions de réparation des impacts négatifs et d'atténuation des risques Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Actions de renforcement des impacts positifs et approches en vue de saisir les opportunités
MDR-M	Exigences de publication minimale : indicateurs	Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Performance

Annexe B

Liste des points de données découlant d'autres actes législatifs de l'Union

Le tableau ci-dessous présente les points de données issus d'autres actes législatifs de l'UE, tels qu'énumérés à l'Annexe B de l'ESRS 2. Il indique, pour chaque point de données, s'il est matériel ou non matériel (selon l'évaluation de l'entreprise) et où le trouver dans le rapport.

Obligation d'information	SFDR ¹ + PILIER 3 + BENCHMARK + LOI EUROPÉENNE SUR LE CLIMAT	Localisation dans le rapport annuel intégré du Groupe Proximus
GOV-1_06-07	SFDR + BENCHMARK	Déclaration de gouvernance d'entreprise - Conseil d'Administration
GOV-4_01	SFDR	Déclaration de durabilité - Informations générales - Base de préparation - Diligence raisonnable en matière de durabilité
SBM-1_09-20	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable
E1-1_01	Loi européenne sur le climat	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique
E1-1_12	PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable, car Proximus n'est pas exclue des Paris-Aligned Benchmarks.
E1-4_03	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique - Notre vision
E1-4_04-05	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable
E1-4_06-07	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique
E1-4_08-11	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable
E1-4_12-13	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique - Notre vision
E1-4_14	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable
E1-4_15-16	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique - Notre vision
E1-4_17	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Non applicable
E1-5_01-08	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Énergie
E1-5_10-14	SFDR	Non applicable
E1-5_18-21	SFDR	Non applicable
E1-6_12-13	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre
E1-6_30-32	SFDR + PILIER 3 + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance - Émissions de gaz à effet de serre

1 SFDR: Règlement sur la publication d'informations relatives à la finance durable

E1-7_01-02	Loi européenne sur le climat	Non applicable
E1-9_01-04	BENCHMARK	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
E1-9_05	PILIER 3	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
E1-9_17	PILIER 3	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
E1-9_41-44	BENCHMARK	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
E5-5_10-11	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Utilisation des ressources et économie circulaire - Performance - Déchets
E5-5_15-16	SFDR	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Utilisation des ressources et économie circulaire - Performance - Déchets
S1.SBM-3_07-10	SFDR	Non applicable
S1-1_03-06	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques
S1-1_07	BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques
S1-1_08-09	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Politiques
S1-3_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin - Mécanismes de signalement
S1-14_02-05	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-14_07	SFDR	La disposition de mise en œuvre progressive est appliquée.
S1-16_01	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-16_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S1-17_01	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Égalité de traitement et des chances - Performance
S1-17_08-10	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Notre personnel - Conditions de travail - Performance
S2.SBM-3_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Travailleurs de la chaîne de valeur - Actions d'atténuation des risques - Principaux risques liés aux droits de l'Homme
S2-1_01-06	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Travailleurs de la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_07	SFDR	Information non obligatoire
S2-1_08	BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Travailleurs de la chaîne de valeur - Politiques
S2-1_09	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Travailleurs de la chaîne de valeur - Actions d'atténuation des risques - Notre approche en matière de diligence raisonnable - Joint Alliance for CSR (JAC)
S2-4_11	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Travailleurs de la chaîne de valeur - Actions d'atténuation des risques - Notre approche en matière de diligence raisonnable - Joint Alliance for CSR (JAC)
S3-1_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés affectées - Politiques
S3-1_03	SFDR	Non matériel
S3-1_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés affectées - Procédures d'engagement avec les communautés affectées
S3-1_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés affectées - Politiques

S3-1_06-07	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Communautés affectées - Politiques
S3-4_11	SFDR	Non matériel
S4-1_02	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Politiques Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise - Politiques
S4-1_03	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise - Politiques
S4-1_04	SFDR	Rapport de durabilité - Informations générales - Intérêts et points de vue des parties prenantes - Clients
S4-1_05	SFDR	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Politiques de conduite d'entreprise et culture d'entreprise - Politiques
S4-1_06	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Politiques Rapport de durabilité - Informations sociales - Cybersécurité - Politiques
S4-1_07	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance - Droits de l'Homme
S4-4_11	SFDR	Rapport de durabilité - Informations sociales - Consommateurs et utilisateurs finaux - Inclusion digitale - Performance - Droits de l'Homme
G1-1_03-04	SFDR	Non applicable
G1-1_06-07	SFDR	Non applicable
G1-4_01-02	SFDR + BENCHMARK	Rapport de durabilité - Informations de gouvernance - Conduite d'entreprise - Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin - Incidents confirmés de corruption et de pots-de-vin
G1-4_03	SFDR	Information non obligatoire

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

Gouvernance

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

Recommandations	Références
Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Ressources et responsabilités
Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Ressources et responsabilités

Stratégie

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

Recommandations	Références
écrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Tableau récapitulatif des IRO
Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Objectifs stratégiques
Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise compte tenu de différents scénarios climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique

Gestion des risques

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

Recommandations	Références
Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Méthodologie d'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique
Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Plan de transition climatique
Décrire comment les processus de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrés dans la gestion globale des risques de l'entreprise.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Impacts, risques et opportunités - Méthodologie d'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique

Indicateurs et objectifs

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

Recommandations	Références
Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance
Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	Rapport de durabilité - Informations environnementales - Changement climatique - Atténuation du changement climatique et énergie - Performance

Contribution aux ODD

Proximus soutient les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU et s'attache depuis plusieurs années à faire progresser les objectifs de développement durable (ODD). En 2022, nous avons effectué une analyse détaillée pour mieux définir notre contribution aux ODD. Nous avons aligné notre business model et notre stratégie de développement durable sur les ODD pour mieux les cibler et clarifier.

Description de l'ODD	Sous-objectif de l'ODD	Actions de Proximus	Niveau de contribution	Sens de la contribution	Lien vers les enjeux matériels
 Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	4.4 D'ici 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	Développement du collaborateur Large éventail de programmes de formation et de cours via notre plateforme "Learning@Proximus". Offre attrayante de programmes de développement du leadership. Soutien spécifique aux collaborateurs de plus de 50 ans, programme Experience@work... Formation continue des collaborateurs de terrain et du personnel en contact avec la clientèle. EUR 45,9 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs et 90% des collaborateurs ont suivi 5 jours de formation ou plus.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel
		Renforcement des compétences Partenariat avec Bednet et ClassContact, deux associations qui permettent aux enfants atteints de maladies de longue durée de poursuivre leur scolarité à domicile ou à l'hôpital. Academic Connect : 441 écoles connectées au réseau gigabit de Proximus à la fin de l'année 2025. Les experts de Proximus Ada proposent des initiations à la cybersécurité aux Bruxellois ainsi que des séances d'inspiration sur l'IA aux élèves de l'enseignement secondaire.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Consommateurs et utilisateurs finaux
		Emploi Recrutement de 19 jeunes diplômés titulaires d'un master dans le cadre de notre Proximus Graduate Program et de 71 stagiaires. Partenaire fondateur de Technobel et partenariats avec MolenGeek et Campus19 : 2.003 personnes ont suivi une formation via MolenGeek, Campus19 et Technobel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel Consommateurs et utilisateurs finaux
 Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	Égalité de rémunération pour les femmes et les hommes Proximus respecte le principe d'égalité des salaires. Depuis 2021, une évaluation de l'égalité de rémunération par genre est menée. Celle-ci démontre que la différence entre les travailleurs féminins et masculins n'est pas due à une différence de politique salariale, mais au pourcentage de travail à temps partiel plus important chez les femmes que chez les hommes. Proximus s'engage de manière proactive dans une analyse plus complète de l'égalité des salaires en préparation de la prochaine directive européenne sur la transparence des rémunérations.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel
		Congé parental et garde d'enfants Proximus offre des conditions qui permettent à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie professionnelle et privée au cours des différentes phases de leur vie : congé parental, travail à domicile, horaires à temps partiel, garde d'enfants malades, intervention dans les frais de garde, allocation de transition, bourse d'études, offre de vacances pour les enfants, Kids' Days, intervention de consultants sociaux en cas de situation personnelle difficile.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel
		Harcèlement au travail Proximus a élaboré une politique de Diversité et d'Égalité des Chances, qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. La diversité et l'inclusion font également partie intégrante du Code de conduite, qui s'applique à tous les collaborateurs et fait l'objet d'une formation obligatoire. Au sein de Proximus, des équipes spécifiques sont chargées de veiller au respect de la politique susmentionnée et de prendre des mesures adéquates en cas de non-respect. Des formations spécifiques sont dispensées aux collaborateurs de première ligne sur la gestion des clients agressifs et le signalement de comportements de ce type. Les incidents, y compris la violence ou le harcèlement de la part de tiers (clients dans les points de vente, par exemple) et toute action corrective sont rapportés trimestriellement au Comité d'audit et de supervision.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel Conduite d'entreprise
		Non-discrimination D'ici 2025, nous avons prévu d'atteindre un indice d'inclusion de 85 % et de recruter 30 % de femmes diplômées de l'université dans un domaine technique. Ces objectifs ont été atteints.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel
		Chaîne d'approvisionnement inclusive Notre Code de conduite des fournisseurs exige de la part de ces derniers le respect et la protection des droits de l'Homme des travailleurs (y compris la non-discrimination), ainsi que des personnes et des communautés concernées par leurs activités.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Travailleurs de la chaîne de valeur

	5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	Représentation des femmes aux différents niveaux de notre entreprise 50 % au Conseil d'Administration 22 % de femmes occupant une fonction de direction 31 % parmi l'ensemble du personnel	Moyen	Renforcer l'impact positif	Notre personnel
	8.2 Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre	Principal fournisseur de services de connectivité, de services digitaux et de solutions ICT en Belgique, Proximus contribue à la croissance économique durable de la Belgique en : - construisant le réseau gigabit de la Belgique, avec la fibre et la 5G ; - accompagnant la transformation digitale de ses clients entreprises ; - soutenant le développement de nouveaux écosystèmes, de nouveaux business models et la création d'emplois ; - étant le premier opérateur à offrir des solutions de cloud souverain ; - stimulant, avec Proximus Ada, le développement de l'expertise en intelligence artificielle et en cybersécurité en Belgique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Consommateurs et utilisateurs finaux Cybersécurité
	8.5 D'ici 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale	Le Groupe Proximus emploie directement 12.933 collaborateurs. Vis-à-vis de nos collaborateurs, nous nous engageons à leur offrir une rémunération équitable, l'égalité des chances et des possibilités de formation et de développement. Nous garantissons un environnement de travail sûr et sécurisant et promouvons le bien-être au travail. En signant notre Code de conduite des fournisseurs, nos fournisseurs acceptent d'adhérer au même niveau d'engagement que le nôtre. Proximus collabore avec plusieurs entreprises de travail adapté. Elle offre ainsi la possibilité à plus de 130 personnes porteuses d'un handicap de réaliser des activités liées au reconditionnement de produits.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Notre personnel Travailleurs de la chaîne de valeur
	9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité	Avec son réseau gigabit, Proximus construit l'infrastructure digitale pérenne et durable de la Belgique et s'engage à offrir un internet performant à tous les Belges. Grâce à ses différentes marques et à ses tarifs sociaux, Proximus propose des produits et des services accessibles à tous. Proximus collabore avec le monde universitaire, des partenaires et des clients pour favoriser le développement de produits et de services innovants (ex. applications de la 5G), tout en créant des solutions intelligentes qui aident les industries à devenir plus durables. Proximus investit pour garantir sa résilience en matière de cybersécurité, et protège et sécurise les données à caractère personnel liées à ses propres activités et à celles de ses clients. En même temps, Proximus est consciente des préoccupations du public concernant le déploiement des réseaux et met tout en œuvre pour y répondre : - préoccupations en matière de santé liées aux rayonnements et aux champs électromagnétiques : respect de la législation, suivi de la recherche scientifique, informations sur le site web ; - stress digital lié à l'addiction au digital : conseils sur le site web ; - travaux de voirie : accords avec les impétrants pour optimiser les travaux ; pose aérienne de la fibre.	Élevé	Renforcer l'impact positif Minimiser l'impact négatif	Consommateurs et utilisateurs finaux Cybersécurité Communautés affectées
	12.2 D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	Par rapport à 2024, nous avons réduit de 13 % notre consommation d'énergie par : - la modernisation de notre réseau - le partage du réseau Depuis 2019, Proximus s'approvisionne uniquement en électricité renouvelable et achète de plus en plus son électricité auprès de producteurs locaux. Proximus abandonne progressivement les combustibles fossiles dans ses activités et planifie de réduire ses émissions directes de 2/3 d'ici 2030 (par rapport à 2020).	Élevé	Renforcer l'impact positif	Changement climatique
	12.5 D'ici 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation	Proximus vise à devenir un modèle de circularité d'ici 2030 : - Grâce à l'éco-conception, au reconditionnement, à la réutilisation et au recyclage, nous prolongeons le cycle de vie de nos appareils. - Nous récupérons les smartphones usagés pour les reconditionner ou les recycler. - Proximus et Orange Belgique partagent une partie de leurs réseaux mobiles. - Nous recyclons notre ancien réseau cuivre. - Nous proposons des business models basés sur le leasing à nos clients entreprises. Sur le marché résidentiel, nous appliquons ce modèle de leasing à nos modems et décodeurs, qui sont réparés, reconditionnés et réutilisés : au centre logistique de Courcelles, 90% des modems et décodeurs sont reconditionnés. Les consommateurs ne sont toutefois pas encore prêts à utiliser leurs smartphones en leasing. Le défi consiste alors à les inciter à rapporter leurs anciens appareils.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Utilisation des ressources et économie circulaire

 Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat	Proximus met en œuvre les recommandations de la TCFD et a commencé à intégrer les risques climatiques dans ses processus Enterprise Risk Management (ERM) depuis 2022. Nous avons également élaboré des plans de continuité des activités au niveau de l'entreprise, destinés à lutter contre des menaces telles que les coupures de courant ou les catastrophes naturelles liées au changement climatique.	Élevé	Renforcer l'impact positif	Changement climatique
	13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales	Proximus s'est engagée à atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2040, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2024, Proximus a obtenu la validation SBTi de ses objectifs de zéro émission nette (objectif global, objectifs à court et à long terme). Grâce à son Supplier Engagement Program, Proximus agit également sur sa chaîne de valeur en encourageant ses fournisseurs à s'engager activement à réduire leur empreinte carbone.	Élevé	Minimiser les impacts négatifs	Changement climatique
 Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives	16.3 Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité	Proximus dispose d'un modèle de gouvernance solide intégrant les normes les plus élevées en matière d'éthique et de conformité. Afin de réduire encore tout risque de violation du droit du travail belge dans le cadre du déploiement à grande échelle de la fibre, Proximus et ses partenaires ont adopté une charte de responsabilité sociétale spécifique. Proximus travaille en étroite collaboration avec les autorités judiciaires et les aide dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	La clarté des règles régissant les relations avec l'actionnaire majoritaire et les autorités publiques est garantie par un accord de relation conclu avec l'État belge et la politique de Public Affairs de l'entreprise. Proximus adopte une position ferme contre la corruption, les violations du Code de conduite et la protection de la vie privée et applique une politique de tolérance zéro. Nos collaborateurs suivent une formation obligatoire sur ces sujets. Nos fournisseurs et les partenaires commerciaux sont invités à adhérer au Code de conduite des fournisseurs de Proximus, basé sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise
	16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions	Proximus interagit activement avec ses parties prenantes sur une base structurée et régulière. Leur feed-back est pris en considération dans la stratégie et les activités de Proximus, de sorte que leurs préoccupations et leurs suggestions sont prises en compte de manière appropriée.	Moyen	Renforcer l'impact positif	Conduite d'entreprise