



Rapport  
annuel intégré

2021

proximus | groupe

# Table des matières

## 1

### 4 Proximus en bref

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

## 2

### 22 #inspire2022

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

## 3

### 81 Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

#### 82 Gouvernance et conformité

- 83 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 106 Diversité et Inclusion
- 110 Rapport de rémunération
- 127 Cadre réglementaire
- 133 L'action Proximus

#### 139 Rapports non-financiers

- 140 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
- 147 Rapport social
- 158 Rapport environnemental
- 169 Taxonomie européenne
- 171 Tableau de la TCFD
- 173 Index du contenu GRI

#### 179 Etats financiers consolidés

#### 293 Rapport de gestion consolidé

- 294 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
- 323 Gestion des risques
- 337 Les systèmes de contrôle interne
- 340 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
- 341 Evolution des activités de recherche et de développement
- 345 Autres informations

## 4

### 346 Rapports des auditeurs

# Approche de reporting intégré en 2021

Depuis 2020, Proximus adopte une approche de reporting intégré. Ce rapport 2021 est conforme au cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il explique comment nous créons de la valeur pour nos parties prenantes et la société, en lien avec nos ambitions, notre mission et nos objectifs.

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

Sauf mention contraire, les informations contenues dans ce rapport concernent le Groupe Proximus. Le Groupe Proximus comprend Proximus SA, ses filiales, entreprises communes et co-entreprises ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. La liste des filiales, entreprises communes, co-entreprises et entreprises associées figure à l'annexe 8 (p.221). Proximus SA est une société anonyme de droit public établie en Belgique.

Ce rapport a pour objectif d'informer nos parties prenantes au sujet de notre rôle dans la société. Nous y décrivons notre stratégie d'entreprise et les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs, en faisant le lien avec nos enjeux pertinents mis à jour. Le chapitre 3, 'Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable', présente les résultats de l'entreprise en termes de performance financière et non financière. Des données de performance détaillées sont fournies tout au long du rapport.

Ce rapport a été préparé conformément à la directive européenne sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, aux normes GRI (Global Reporting Initiative) : core option, et au SASB (Sustainability Accounting Standards Board). Un index complet du contenu GRI est disponible ici : [☰](#)

À partir de cette année de reporting, Proximus intégrera également les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) afin d'accroître ses efforts d'identification et d'atténuation des risques et opportunités liés au climat. Cette démarche constitue à nos yeux la première étape d'un parcours capital. Au cours des prochaines années, nous nous efforcerons d'intégrer au maximum les recommandations de la TCFD.

Désireuse de s'aligner sur la taxonomie de l'Union européenne, Proximus publie dès cette année l'éligibilité de ses activités économiques. Il s'agit des activités de Proximus dont la durabilité peut être évaluée en vertu du règlement sur la taxonomie de l'UE. Cette année, les critères de la taxonomie européenne définissent uniquement les activités qui contribuent le mieux à la lutte contre le changement climatique.

Proximus répond à plusieurs questionnaires d'agences de notation ESG telles que CDP, Sustainalytics, EcoVadis, S&P, FTSE4Good, MSCI... Nous poursuivons l'ambition d'améliorer en permanence nos résultats dans notre secteur.



## En découvrir plus

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

[☰](#) En savoir plus

[🔗](#) Lien externe

# Proximus en bref

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

# Tous ensemble vers une vie digitale plus durable

Chère lectrice, cher lecteur,

L'année 2021 a une nouvelle fois été placée sous le signe du Covid. La lutte contre cette pandémie sans précédent nous a tous impactés dans nos vies personnelles et professionnelles. Cela a évidemment aussi été le cas chez Proximus, où nos employés et nos équipes ont fait preuve d'une formidable résilience pour continuer à servir au mieux nos clients.

Certes, la crise du Covid nous confronte à des défis inédits, mais elle nous offre également une occasion unique de nous réinventer et de repenser le monde qui nous entoure. Si l'on se penche plus particulièrement sur le monde digital, qui est celui dans lequel opère Proximus, nous sommes convaincus que les modèles des plateformes digitales traditionnelles, globales, dérégulées vont progressivement être remis en question, ou pour le moins à se voir challengés par des initiatives novatrices et plus locales. Les citoyens d'aujourd'hui veulent mener une vie digitale qui s'appuie sur des modèles proches de leurs préoccupations et dans lesquels

ils peuvent avoir confiance. Pour nous, il est donc essentiel que les futurs services digitaux, que ce soit dans l'éducation, la santé ou dans l'e-commerce par exemple, soient également développés en Europe et en Belgique par des acteurs et des écosystèmes locaux. C'est une question de choix de société : nous devons nous demander quelles plateformes nous souhaitons soutenir pour façonner le monde de demain.

## Déployer une connectivité accessible à tous

Nous ne pouvons pas parler de société digitale sans parler de connectivité à l'épreuve du temps. Celle-ci sera une combinaison de la fibre, de la 5G et de technologies telles que le cloud et le Edge computing. Elles sont ce que nous appelons les réseaux du futur : ils constituent le système d'exploitation de notre économie et de notre vie digitale, avec un potentiel infini. Nous les voulons ouverts à tous et au service de tous. C'est pourquoi nous investissons plus d'un milliard d'euros chaque année dans



Stefaan De Clerck | Président du Conseil d'Administration

Guillaume Boutin | CEO

nos réseaux pour déployer la fibre et la 5G dans toute la Belgique, tout en garantissant à nos clients un très haut niveau de sécurité. Notre ambition finale est d'atteindre une couverture 5G de 99% fin 2024 et une couverture gigabit de 100% en Belgique.

### Faire émerger des écosystèmes locaux

A l'heure où le digital est devenu incontournable, il est important que les citoyens puissent mettre leur vie digitale et leurs données entre les mains d'acteurs en qui ils ont confiance. Notre conviction profonde est en effet que nous devons évoluer vers une vie digitale qui nous ressemble davantage. Une vie plus locale, plus sûre et plus responsable, dans laquelle de grandes marques belges, des entrepreneurs visionnaires et des entreprises locales solides vont construire des écosystèmes pour être à la pointe de la prochaine vague d'innovation.

Bien sûr, Proximus compte être l'un des acteurs clé de cette vague d'innovation. Notre ambition est plus que jamais de devenir le compagnon digital des Belges dans leur vie quotidienne. C'est ce que nous avons réalisé cette année en lançant Doktr ou Banx par exemple. D'autre part, nous accompagnons nos clients professionnels dans leur transformation digitale en innovant avec eux, notamment grâce à notre nouvelle plateforme d'innovation 5G.

### Être un acteur à visage humain

Le visage humain de Proximus, ce sont avant tout les milliers de collègues qui donnent le meilleur d'eux-mêmes tout au long de

l'année, que ce soit dans nos magasins, dans nos contact centers, sur le terrain ou au bureau. Et nous savons à quel point cette touche humaine peut faire toute la différence dans le monde digital. Elle contribue certainement à une meilleure expérience client au quotidien. Mais surtout, dans les circonstances hors du commun que nous avons connues cette année, notre présence a également été essentielle.


Nos équipes ont continué à fournir des efforts exceptionnels dans la lutte contre le Covid. En un temps record, elles ont équipé les centres de vaccination de connectivité et de solutions IT.

Lors des terribles inondations de l'été 2021, nos techniciens ont travaillé d'arrache-pied pendant des jours et des nuits pour remettre en état notre infrastructure dans les zones sinistrées. Et ainsi permettre aux personnes impactées de reprendre contact avec leurs proches et aux entreprises de relancer leurs activités.

### Répondre aux enjeux sociétaux

Chez Proximus, nous voulons que les nouveaux réseaux ultra-performants que nous déployons soient accessibles à tous, en veillant à ne laisser personne au bord de la route. C'est dans cette optique qu'en septembre 2021, avec des pouvoirs publics, des entreprises et des organisations sociales, nous avons signé la Charte d'inclusion numérique, affirmant ainsi notre engagement commun à réduire la fracture numérique dans notre pays.

Répondre aux enjeux sociétaux, c'est également prendre systématiquement en compte notre impact sur le climat. Il est de notre responsabilité en tant que leaders de montrer le bon exemple en intégrant la durabilité dans toutes les actions que nous entreprenons. Nous sommes d'ailleurs très fiers que Proximus ait rejoint la Coalition européenne du numérique vert, qui vise à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040, soit 10 ans avant l'objectif fixé dans l'Accord de Paris.

 **Nous voulons que nos réseaux soient accessibles à tous, en veillant à ne laisser personne au bord de la route.**

## Il est de notre responsabilité d'intégrer la durabilité dans toutes nos actions.

### Faire de Proximus l'employeur de référence sur les thèmes digitaux

Alors que la guerre pour les talents ne va faire que s'intensifier dans les années à venir, il est essentiel pour un groupe comme Proximus d'offrir à ses employés un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, l'inclusion, la collaboration et la prise de responsabilités.

Ainsi, nous favorisons le développement continu de nos collaborateurs, en particulier dans les technologies du futur et nous offrons des opportunités attractives pour les talents digitaux.

Pour accélérer notre transformation en une entreprise digitale véritablement centrée sur le client, nous avons décidé d'adopter pleinement des méthodes de travail agiles. C'est une approche qui nous permet de nous concentrer davantage sur ce qui compte pour les clients et de leur fournir plus rapidement des solutions innovantes.

Dans les années à venir, nous allons aussi faire évoluer nos espaces de travail – tant à Bruxelles que dans nos bureaux régionaux – vers un style 'campus', favorisant davantage les contacts humains et la collaboration.

### Transformer Proximus pour l'avenir

Comme vous le découvrirez en lisant ce rapport annuel, l'année 2021 de Proximus a été particulièrement riche en termes de réalisations. Portées par la stratégie #inspire2022, nos équipes ont accompli un travail remarquable, malgré le contexte compliqué lié au Covid.

En regardant dans le rétroviseur, c'est impressionnant de voir tout le chemin parcouru au cours des douze derniers mois. Nous avons accéléré de manière spectaculaire le rythme de déploiement de la fibre pour devenir l'un des opérateurs les plus performants au monde en la matière. Nous avons poursuivi la transformation et la modernisation de nos outils informatiques internes pour faire de Proximus une entreprise véritablement digitale centrée sur le client. Nous retrouvons progressivement le chemin de la croissance sur nos segments Consumer et Enterprise, grâce à nos marques et nos offres convergentes, nos partenariats stratégiques et notre capacité à innover en permanence. Nous avons bien résisté sur le marché professionnel tout en poursuivant notre transformation à un rythme soutenu. L'émission de notre première obligation verte a rencontré un vif succès.

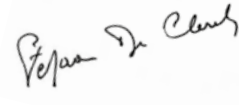
A côté de notre performance sur le marché national, nous avons également renforcé la position internationale de Proximus. Nous avons acquis la totalité des parts de notre filiale BICS, nous assurant ainsi la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de croissance de BICS et TeleSign. Fin décembre, TeleSign a d'ailleurs annoncé son intention d'entrer en bourse en 2022.

Le monde de demain sera inévitablement plus digital. Grâce à notre stratégie #inspire2022, il sera également plus humain, plus local, plus sûr et plus durable.

### C'est l'engagement que nous prenons vis-à-vis de tous ! #thinkpossible



Guillaume Boutin,  
CEO



Stefaan De Clerck,  
Président du Conseil d'Administration



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

Proximus est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communication et ICT actif sur le marché belge et international. Notre mission est **d'offrir à nos clients tout un monde de possibilités digitales pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement**. Nous le faisons en construisant le meilleur réseau gigabit ouvert, en proposant des produits et services répondant aux besoins de chaque client, en étant le partenaire de confiance des entreprises et de la société belge dans leur transformation digitale et en contribuant à une société verte et digitale

Grâce à nos réseaux fixes et mobiles, **nos clients ont accès, partout et à tout moment, à un vaste éventail de services digitaux, de données et de contenus multimédias.** Nous bâtissons les fondements d'une croissance durable en investissant dans le réseau gigabit du futur, tout en affichant une réelle mentalité digitale et un esprit d'ouverture vis-à-vis des partenariats.

Acteur économique majeur en Belgique, nous voulons créer un **impact positif sur le monde qui nous entoure.** Nous soutenons le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes au profit de l'économie belge. Au niveau sociétal, nous nous engageons pleinement à réduire la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents digitaux et en accélérant la transition vers une société verte.

Nous reconnaissons et apprécions **la passion et l'expertise de nos collaborateurs.** Ils sont notre atout le plus précieux pour réaliser nos ambitions. En retour, nous leur offrons un environnement de travail stimulant et inspirant, où chacun a la possibilité de se développer dans un esprit de diversité et de collaboration, d'innovation et de responsabilité. Chez Proximus, nos collaborateurs ont l'autonomie nécessaire pour exercer un impact réel sur la vie de nos clients. Ils forment également leur propre avenir en se formant et en développant continuellement leurs compétences.

**” Nous offrons à nos clients tout un monde de possibilités digitales pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement.**




# Nos marques

Nous sommes actifs dans le **Benelux et à l'international**.

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

## Belgique

**Proximus** est notre marque principale. À travers notre promesse de marque 'Think possible' , nous voulons en faire la marque de référence qui 'donne à chacun les moyens de s'épanouir pleinement dans un monde digital, afin d'améliorer notre bien-être commun'. Nous sommes convaincus que les nouvelles solutions digitales nous facilitent la vie, nous permettent de collaborer plus efficacement et rendent notre monde meilleur. C'est pourquoi nous sommes toujours à la recherche des meilleurs partenariats et continuons à investir dans les technologies durables.

**Scarlet** s'est imposée avec son offre de base destinée aux clients à la recherche du meilleur prix ou de modes de consommation plus responsables.

Quant à **Mobile Vikings**, elle dispose d'une solide base clients 'digital native'. La marque est synonyme de 'choix intelligent' pour les utilisateurs de services prépayés et postpayés. Son offre s'adresse aux jeunes accros aux données mobiles. En juin 2021, Proximus a reçu l'approbation inconditionnelle de l'Autorité belge de la Concurrence en vue de l'acquisition de Mobile Vikings, qui comprend également la marque Jim Mobile.

## Luxembourg

Le Groupe est actif au Luxembourg sous le nom de **Proximus Luxembourg SA**, qui réunit les marques Tango et Telindus Luxembourg.

**Tango** propose des services de téléphonie fixe et mobile, d'internet et de télévision aux particuliers et petites entreprises de moins de 10 employés.

**Telindus** fournit des services de télécommunications, des infrastructures ICT, des services multi-cloud, des solutions financières digitales et de cybersécurité, des applications professionnelles, des services gérés et des services de formation aux moyennes et grandes entreprises ainsi qu'aux administrations publiques.

## Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous sommes actifs via **Telindus Netherlands**. Nous nous profilons comme le partenaire IT stratégique des organisations à la recherche de solutions de pointe et innovantes. Nous offrons des produits et services d'infrastructure IT destinés à rendre les organisations flexibles.

Telindus fournit des services gérés et des services de plateforme intégrant la mise en réseau, le cloud, la cybersécurité et les données et l'IA. Ses solutions IT permettent aux entreprises et administrations publiques de s'adapter à l'évolution constante des marchés et des besoins des clients, tout en garantissant la continuité des activités et en optimisant l'expérience utilisateur.











## Dans le monde

Nous sommes actifs à l'international via **BICS** et **TeleSign**.

En février 2021, Proximus a acquis la totalité des parts de BICS, s'assurant ainsi la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de développement et de croissance de BICS et TeleSign.

Premier opérateur dans le domaine des communications internationales, **BICS** est l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. Son ambition : connecter chaque personne, chaque application et chaque objet, où qu'ils soient.

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

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

Pour mettre en œuvre avec succès sa stratégie, BICS a créé des business units spécialisées et dédiées aux marchés des télécommunications et des entreprises. En composant des groupes de portefeuilles de produits, BICS crée des synergies entre les produits et la technologie. Essentielles aux modes de vie digitaux d'aujourd'hui, ses solutions permettent de répondre aux besoins de connectivité mobile mondiale et d'offrir des expériences client transparentes.

**TeleSign** est un leader en pleine croissance spécialisé dans les services d'authentification et d'identité digitale. Grâce à ses API faciles à intégrer, elle fournit des solutions de sécurité,

d'authentification, de détection des fraudes, de gestion de la conformité et des scores de réputation et de communications sécurisées.

Avec l'explosion des transactions digitales à l'échelle mondiale, il est plus crucial que jamais, pour les entreprises et leurs clients, de savoir avec qui ils font affaire. En combinant services d'identité digitale et solutions globales de communications, TeleSign aide les entreprises à se connecter, à se protéger et à interagir avec leurs clients, tout en permettant à ces derniers de communiquer en toute sécurité sur leurs plateformes digitales préférées.

Ces solutions intégrées d'identité digitale renforcent non seulement la confiance entre le consommateur et l'entreprise, mais elles améliorent également l'expérience globale tout au long du parcours client.

Reconnue aujourd'hui comme partenaire de confiance des entreprises dans plus de 195 pays, TeleSign compte parmi ses clients 8 des 10 plus grandes sociétés du digital au monde. L'entreprise est déjà bien implantée sur le marché nord-américain et ne cesse de séduire de nouveaux clients en Europe, en Asie et en Amérique latine.

TeleSign souhaite accélérer ses investissements afin de renforcer sa position de fournisseur d'identité digitale et se développer à l'international. Elle entend également cibler de nouveaux segments de clients, notamment les petites et moyennes entreprises, et développer de nouveaux cas d'utilisation pour élargir son offre en matière d'identité.

En décembre 2021, TeleSign a annoncé son intention d'entrer en bourse à une valorisation de 1,3 milliard de dollars américains, par le biais d'une 'business combination transaction' avec la North Atlantic Acquisition Corporation.

### BICS

#### Services de connectivité

- Communications dans le cloud
- IdO (Internet des Objets)
- Voix
- Messagerie
- Roaming
- Prévention des fraudes et analyse de données

### TeleSign

#### Services d'identité digitale

- Sécurité
- Authentification
- Détection des fraudes
- Gestion de la conformité
- Gestion des scores de réputation
- Communications sécurisées

# Un environnement ICT unique

Grâce à nos filiales ICT, Proximus Enterprise et nos partenariats stratégiques, nous aidons nos clients entreprises à accélérer leur transformation digitale.

Avec nos filiales Telindus, Umbrio, Codit, Be-Mobile, ClearMedia, Davinsi Labs et Proximus SpearIT, nous formons un très large écosystème d'experts de haut vol, chacun dans son domaine : des développeurs d'apps aux fournisseurs de solutions ICT intégrées, des experts en protection et sécurité des données aux concepteurs de solutions de mobilité intelligente.

Nous voulons façonner le monde digital d'aujourd'hui et de demain en proposant une approche one-stop-shop et une offre ICT intégrée à 360° unique en Belgique. Et au-delà. Nos partenaires sont en effet nombreux à opérer également à l'étranger.

- **Be-Mobile** propose un large éventail de solutions de mobilité intelligente qui aident les autorités publiques, les opérateurs routiers, les constructeurs automobiles, les conducteurs particuliers et les entreprises privées à améliorer la mobilité quotidienne des voyageurs.
- **ClearMedia** fournit des solutions, services et produits de cloud, de cybersécurité et de lieu de travail digital adaptés au marché des (P)ME via un canal indirect de partenaires IT locaux.
- **Codit** aide ses clients à réaliser leurs ambitions grâce à des solutions cloud Microsoft Azure sur mesure. Elle les assiste dans la migration de leurs données, en se concentrant sur l'automatisation des processus d'entreprise, la création de plateformes de données, l'innovation des apps et la fourniture de solutions IdO, IA et machine learning. Codit est active dans le Benelux, au Royaume-Uni, en France, à Malte, au Portugal et en Suisse.
- **Davinsi Labs** propose des solutions de sécurité et de 'service intelligence'. Axées sur les données et les informations pertinentes, ces solutions permettent aux entreprises d'offrir à leurs clients des services digitaux répondant aux normes les plus élevées en matière de sécurité, de disponibilité et de performance.
- **Proximus SpearIT** est l'intégrateur ICT pour les moyennes entreprises.
- **Telindus Luxembourg** et **Telindus Netherlands** sont des spécialistes en matière de plateformes IT intelligentes et sécurisées.
- **Umbrio** offre des solutions stratégiques, des solutions de sécurité et de 'service intelligence', transformant les données en informations exploitables.

**BEMOBILE**

**ClearMedia**

**codit**

**d|si Davinsi Labs**

**proximus  
spearit**

**telindus**

**UMBRIO**

# Notre modèle de création de valeur

Soutenus par notre stratégie #inspire2022 et notre culture d'entreprise, nous avons l'ambition de faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe. Notre objectif : apporter une contribution positive à la société et créer une valeur partagée avec et pour nos parties prenantes, tout en optimisant l'utilisation de nos ressources.

## Ressources que nous utilisons



### Capital humain

- 11.532 collaborateurs
- 57 nationalités
- 32% de femmes



### Capital financier

- € 1.203 Mio d'investissements<sup>1</sup>
- € 2.978 Mio de fonds propres
- € 2.740 Mio de dette nette ajustée



## Ressources naturelles

- 9 Mio de litres de combustibles fossiles
- 328 GWh d'électricité
- 24 GWh de gaz naturel
- 1.077.545 m<sup>2</sup> de bâtiments

<sup>1</sup> Hors spectre et hors droits de diffusion du football

## Comment nous créons de la valeur

### Notre mission

Ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.

### Notre ambition

Faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe.

### Notre stratégie d'entreprise

#### #inspire2022



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



Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

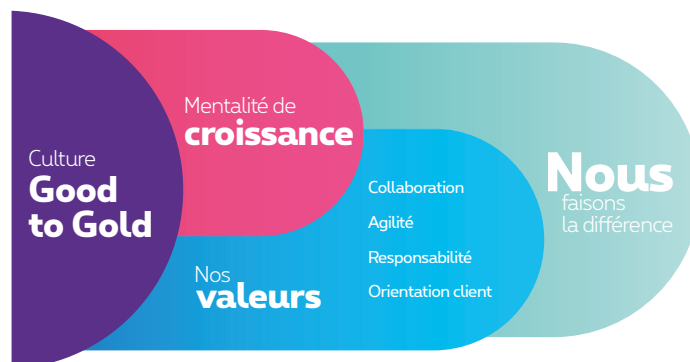


Se **développer de manière rentable** grâce aux partenaires et écosystèmes



Cœuvrer pour une **société verte et digitale**

### Notre culture d'entreprise



### Nos marques leaders répondent aux attentes d'un large panel de clients



## Valeur que nous créons pour nos parties prenantes

### Clients

Créer des solutions de bout en bout pertinentes pour exploiter pleinement le potentiel de la technologie

- 1,7 Mio d'utilisateurs actifs sur MyProximus
- 19.000 utilisateurs actifs sur MyProximus for Enterprises
- 1,2 Mio d'utilisateurs actifs sur Pickx
- 18.700 utilisateurs enregistrés sur Doktr

### Collaborateurs

Offrir un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la prise de responsabilités

- € 32,34 Mio consacrés à la requalification et l'amélioration des compétences du personnel
- 41,3 heures de formation/collaborateur en moyenne
- Bon équilibre travail-vie privée pour 73% de nos collaborateurs

### Partenaires

Créer de nouveaux business models innovants et pertinents pour nos clients et la société

- 3,3 Mio de connexions IdO pour des solutions intelligentes
- 20 cas d'utilisation sur la plateforme d'innovation 5G

### Fournisseurs

Établir des relations durables pour améliorer les normes sociales et environnementales dans notre chaîne d'approvisionnement

- 445 fournisseurs, représentant 41% de nos dépenses extérieures, ont été évalués par EcoVadis pour leur conformité aux normes ESG : 71% ont reçu une note positive
- Tous les fournisseurs ont signé notre Code de Conduite

### Actionnariat

S'engager à fournir un rendement attractif et devenir une entreprise durable

- EBITDA sous-jacent du Groupe de € 1.772 Mio
- Cash-flow libre (ajusté) de € 376 Mio
- Dividende de € 1,2/action
- Critères ESG intégrés aux plans d'intéressement de la direction

### La société belge

Fournir une connectivité essentielle tout en contribuant à une société digitale inclusive

- 813.000 foyers et entreprises connectables à la fibre
- 5G disponible dans 70 villes et communes
- 1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives
- 55% des appareils testés accessibles pour au moins cinq handicaps
- Soutenir la Belgique pendant la crise du Covid-19 et les inondations

### La planète

Atteindre le 'zéro émission nette' d'ici 2040 et devenir véritablement circulaire d'ici 2030

- 4,4 Ktonnes de réduction de CO<sub>2</sub>
- 89% de déchets recyclés, réutilisés ou compostés
- 80.000 smartphones usagés collectés
- 845.000 appareils reconditionnés

## Contribution aux ODD



## Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU

Les objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés par les États membres des Nations Unies en 2015 et devraient être atteints d'ici 2030. Notre stratégie porte actuellement sur 8 des 17 ODD.

Cette année, nous avons intégré la durabilité dans nos instruments de financement. Nous avons lancé un Cadre de Financement Durable et une obligation verte conformes aux ODD (p.305). Plus d'informations ici : [🔗](#)

Nous pensons que les instruments financiers durables constituent un outil efficace afin de canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la société, et contribuant ainsi à la réalisation des ODD.

En 2022, nous nous efforcerons d'intégrer les ODD dans tous les aspects de nos activités (exploitation opérationnelle, infrastructures, etc.), dans le but de fixer des priorités et de clarifier les enjeux..



### Apporter santé et bien-être à toutes les générations

La santé et la sécurité de nos collaborateurs, de nos clients et du grand public sont une priorité pour Proximus. Nous sommes conscients des préoccupations et défis entourant la 5G, les ondes électromagnétiques et la santé. Nous nous engageons à fournir des informations claires et utiles sur ces questions et à adopter des mesures préventives. Et comme les utilisateurs passent de plus en plus de temps sur leurs écrans, nous prenons des mesures pour encourager la santé digitale et améliorer ainsi la santé et le bien-être en général. Nous nous engageons à fournir un accès à des services de santé essentiels et de qualité, grâce à notre nouvelle application Doktr et aux services offerts au secteur des soins de santé pendant la pandémie.



### Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous

Le recyclage de la main-d'œuvre en Belgique est un défi que nous devons relever pour garantir que chacun dispose des compétences requises pour l'économie et la société digitales de demain. En interne, nous permettons à nos collaborateurs actuels et futurs de prendre leur carrière en main en leur offrant des possibilités de recyclage et de requalification dans des domaines clés, pour qu'ils restent pertinents dans leur job actuel et futur. Nous soutenons les initiatives de recyclage et de requalification des travailleurs en Belgique en nous associant à des organisations telles que MolenGeek, l'école 19 et Technobel. Nous soutenons également 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. Nous contribuons à réduire la fracture numérique par le biais, notamment, de DigitAll, l'Alliance pour l'inclusion numérique en Belgique..



### Promouvoir une croissance économique durable, inclusive et soutenue, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous

Employeur majeur en Belgique, nous contribuons à l'écosystème économique belge. Nous créons des emplois durables directs et indirects grâce, notamment, au déploiement et à la maintenance de nos réseaux gigabit du futur. Nous soutenons le développement de nouveaux écosystèmes digitaux et de solutions innovantes au profit de l'économie belge.



### Développer une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation

Premier opérateur télécom en Belgique, nous avons la responsabilité de développer et d'améliorer l'infrastructure digitale en Belgique. Pour ce faire, nous construisons le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique. Nous nous engageons à mettre à la portée du plus grand nombre les avantages de nos réseaux de nouvelle génération et de nos plateformes digitales en Belgique. Parallèlement, nous encourageons l'innovation avec nos fournisseurs et le monde universitaire, et modernisons notre infrastructure à l'aide de technologies innovantes, afin d'en maximiser la durabilité et la résilience.



### **Rendre les villes et les communautés inclusives, sûres, résilientes et durables**

En construisant le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique, nous aidons les communautés locales à devenir plus inclusives et plus durables. Nos solutions intelligentes répondent aux défis sociétaux majeurs dans les villes à forte densité de population (mobilité, sécurité, gestion des foules, etc.). Nous proposons également des solutions de bâtiments intelligents afin d'aider nos clients à améliorer leur efficacité énergétique.



### **Assurer des modèles de production et de consommation durables**

Nous avons la ferme ambition de devenir véritablement circulaires d'ici 2030. Pour ce faire, nous nous sommes fixé des objectifs stricts. Ainsi, lors de la conception des produits, nous tenons compte de l'impact global de leur cycle de vie. Nous limitons au maximum tout effet négatif sur la santé humaine et l'environnement et maximisons la réduction des déchets et le recyclage des matériaux. Nous imposons également des normes strictes dans toute notre chaîne d'approvisionnement. Nous permettons à nos clients de réduire leur empreinte environnementale, notamment grâce à notre gamme de téléphones reconditionnés et à nos applications Banx et MyFootprint, qui procurent aux clients des informations pertinentes sur leur empreinte écologique.



### **Garantir l'accès de tous à une énergie abordable, fiable, durable et moderne**

#### **Agir sans attendre pour lutter contre le changement climatique et ses conséquences**

Nous reconnaissons notre impact dans ce domaine, notamment en termes d'émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre de nos activités digitales. C'est pourquoi nous voulons devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous engageons à limiter encore notre impact sur l'environnement. À cette fin, nous avons renforcé nos ambitions et rejoint, en 2021, la Coalition européenne du numérique vert (European Green Digital Coalition). Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous continuerons à mettre en œuvre des initiatives d'économie d'énergie sur le réseau. Après avoir atteint notre objectif de 100% d'électricité renouvelable, nous nous fixons un nouveau défi : atteindre 100% d'énergie renouvelable et devenir ainsi neutres en carbone, sans compensations, d'ici 2030. Nous diversifierons nos sources d'électricité locales et prendrons nos responsabilités dans le cadre du changement du mix énergétique belge. Le plus gros de l'empreinte carbone restante résidant dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs afin de réaliser notre ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040.



# Chiffres clés et faits marquants



## Chiffres clés

Chiffre d'affaires  
sous-jacent du Groupe

**€ 5.578 Mio**

EBITDA sous-jacent  
du Groupe

**€ 1.772 Mio**

Capex<sup>1</sup>

**€ 1.203 Mio**

Cash-flow libre (ajusté)

**€ 376 Mio**

Collaborateurs

**11.532**

Conseil d'Administration

**36% de femmes**

Comité Exécutif

**22% de femmes**

Emissions totales<sup>2</sup> de CO<sub>2</sub>

**459 Ktonnes**

Emissions de CO<sub>2</sub> évitées  
par nos clients

**502 Ktonnes**

Appareils reconditionnés

**845.000**

<sup>1</sup> Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football

<sup>2</sup> Scope 1, 2 et 3

# Faits marquants **Proximus**

Connectivité et support IT fournis aux **centres de vaccination Covid**, et solutions IdO de pointe pour contrôler la température des vaccins.



Remise en état de notre infrastructure réseau dans les plus brefs délais à la suite des **inondations dévastatrices en Wallonie**.



Signature de la **Charte pour l'inclusion numérique** par les membres de DigitAll, l'écosystème belge pour l'inclusion numérique.



Création de deux **coentreprises** en vue d'**accélérer le déploiement de la fibre**.



Lancement de la **plateforme d'innovation 5G** permettant aux entreprises de tester leurs applications 5G.

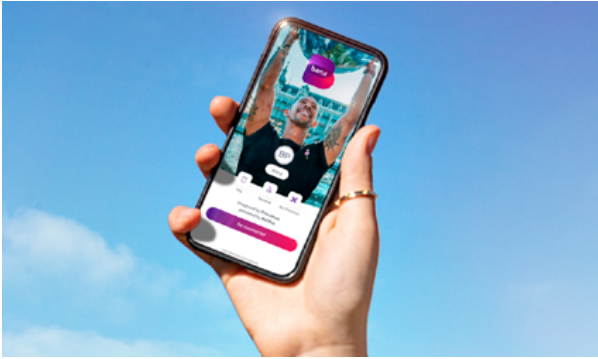


Renforcement de notre position de leader sur le marché de l'Internet des Objets avec **3,3 millions d'objets connectés** sur notre réseau.



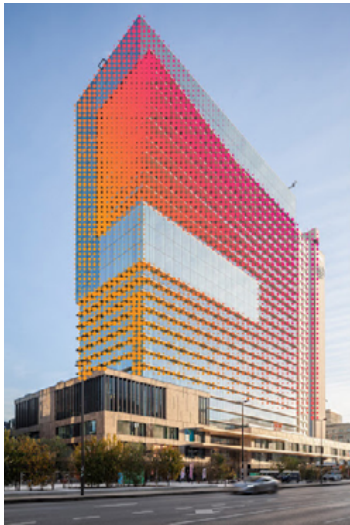
Acquisition de **Mobile Vikings** pour renforcer notre stratégie multimarque sur le marché résidentiel.

Entrée sur le marché belge de **Banx**, l'app digitale pour une banque durable.

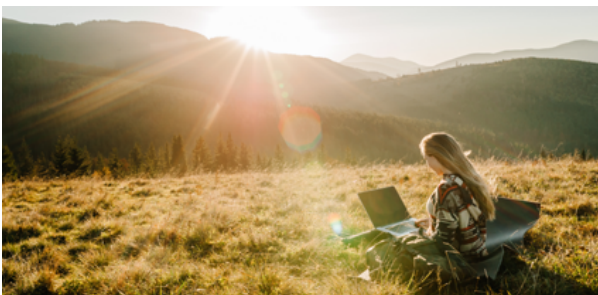


Innovation en matière d'e-santé, avec l'app de téléconsultation **Doktr**.

Lancement de la plateforme **aug•e** dans le domaine des bâtiments intelligents, en partenariat avec BESIX et i.Leco.



Émission réussie de la **première obligation verte** d'un montant de € 750 millions.

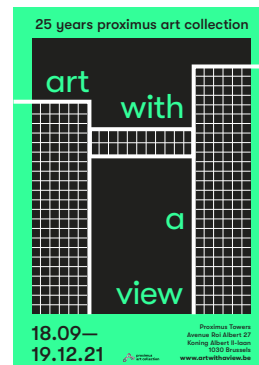


Acquisition de la totalité des parts de BICS, garantissant la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre le plan de développement et de croissance de **BICS** et **TeleSign**.

Évolution vers un **modèle opérationnel agile** et instauration du **travail hybride**.



Arrivée de nouveaux membres au sein du Comité Exécutif : **Antonietta Mastroianni**, Chief Digital & IT Officer et **Mark Reid**, Chief Financial Officer.



Exposition '**Art with a View: 25 years Proximus Art Collection**'.

## Faits marquants **BICS**

Conclusion de **partenariats** avec des acteurs digitaux majeurs, tels que Microsoft Azure et Google Cloud, qui s'ajoutent à ceux déjà en place avec Amazon Web Services et d'autres disrupteurs digitaux de niveau 1 dans la région Asie-Pacifique.

Lancement des **API voix**, une étape clé dans la fourniture de services de communications, qui offrent aux entreprises des communications logicielles sécurisées et flexibles.

Premier **test réussi de roaming 5G autonome** au monde avec Proximus, démontrant l'interopérabilité du roaming entre différents fournisseurs 5G.

Reconnaissance, au sein du Magic Quadrant de Gartner, **des services de connectivité IdO gérés au niveau mondial**.

Investissements dans la 5G et l'activation de la connectivité des réseaux mobiles privés grâce à la solution **SIM for Things**, qui permet aux entreprises de déployer et gérer en toute simplicité des applications connectées dans le cadre de la transformation IdO.

## Faits marquants **TeleSign**

Annonce de **l'intention d'entrée en Bourse** de l'entreprise valorisée à \$ 1,3 milliard, par le biais d'une 'business combination transaction' avec la North Atlantic Acquisition Corporation.

Lancement de l'**API de messaging**, qui permet aux clients d'utiliser plusieurs canaux de messagerie au moyen d'une seule intégration API.

Ajout dans l'API de messaging des **applications WhatsApp for Business et Viber**.

Lancement d'une mise à jour du **modèle antifraude du produit Score**, qui améliore la précision de la détection des fraudes et réduit les faux positifs.

**Nouvelle équipe de direction** et nouveaux **responsables régionaux expérimentés** dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique et dans les pays d'Asie-Pacifique pour stimuler la croissance future et l'expansion géographique.



# #inspire 2022

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

# #inspire 2022

Depuis mars 2020, Proximus met en œuvre sa stratégie triennale, #inspire2022, avec l'ambition de **devenir l'opérateur de référence en Europe**.

Le plan a été lancé dans un contexte instable aux nombreuses incertitudes, au moment où la pandémie de Covid 19 débarquait en Europe. Aujourd'hui, l'incertitude persiste. Et par ailleurs, nous avons été frappés par des événements climatiques dramatiques aux lourdes conséquences.

Malgré ce contexte, le secteur des télécoms poursuit sa transformation à un rythme sans précédent, tout en répondant aux nouveaux enjeux qui émergent.

Des réseaux de nouvelle génération se déploient en réponse à la **digitalisation croissante de l'économie** et à l'**explosion de la consommation de données**. Une nouvelle économie de plateforme digitale basée sur les données voit le jour, suscitant des préoccupations en termes de **sécurité** et de **confidentialité des données**.

De nouvelles formes de concurrence nous incitent à diversifier notre offre de produits et services, et ouvrent la voie à des **partenariats** d'un genre nouveau. La digitalisation de la société met en lumière nos responsabilités sociétales en tant que fournisseur télécom. Il est de notre devoir de favoriser la **diversité** et l'**inclusion numérique** et de faciliter la transition vers une **économie circulaire**.

Notre stratégie est conçue pour accélérer le processus de transformation de notre entreprise, afin de nous permettre de renouer avec une croissance rentable et de relever les défis concurrentiels et sociétaux. Face à ces changements, nous avons délibérément choisi de prendre les devants et d'anticiper l'avenir dans l'intérêt de notre personnel, de nos clients et de la société en général.

**Notre stratégie #inspire2022 s'articule autour de quatre piliers stratégiques :**



Nous construirons le meilleur **réseau gigabit** ouvert pour la Belgique en accélérant fortement le déploiement de la fibre et de la 5G.



Nous fonctionnerons comme une entreprise **native digitale**, en devenant plus agiles, vraiment adaptés au monde digital et en abandonnant le legacy.



Nous nous **développerons de manière rentable** grâce aux partenaires et écosystèmes.



Nous œuvrons pour une **société verte** et **digitale** et nous ancrerons cette ambition dans chacun de nos actes.



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

# Aperçu de #inspire2022



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

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
<b>4,2 millions</b> de foyers et entreprises 'gigabit' raccordés d'ici 2028	Déc. 2020 : 460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre	Déc. 2021 : 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre
Leadership mobile incontesté avec la <b>5G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique</li> <li>• Déc. 2020 : 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G</li> <li>• Déc. 2021 : 5G disponible sur 137 sites dans 70 villes et communes</li> </ul>
Réseaux ouverts pour augmenter le chiffre d'affaires <b>Wholesale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020</li> <li>• Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2021</li> <li>• 9 partenaires MVNO ont accès à la 5G</li> </ul>

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



## Fonctionner comme une entreprise **native digitale**

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
Top 1 ou 2 de l'indice <b>NPS</b> télécom pour les clients convergents, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux à la suite de l'épidémie de Covid-19 : &gt; 95% des clients ont apprécié les initiatives</li> <li>• Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et l'App Store : 4/5</li> <li>• Satisfaction liée à nos produits internet, TV et mobiles : &gt; 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du NPS de nos clients résidentiels internet + TV + Postpaid en 2021</li> <li>• Augmentation du NPS de nos plus gros clients entreprises en 2021</li> <li>• Diminution du NPS de nos clients petites et moyennes entreprises en 2021</li> </ul>
<b>Réduire nos coûts IT de 40%</b> d'ici 2025 en abandonnant le legacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses</li> <li>• Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client</li> <li>• Intégration, développement et automatisation continus des opérations IT pour réduire le délai de commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplification de l'infrastructure technologique</li> <li>• Mise en œuvre d'une culture orientée ingénierie</li> <li>• Automatisation renforcée du processus de fourniture de logiciels</li> <li>• Simplification des processus et produits commerciaux</li> <li>• Contrôle des demandes IT</li> </ul>
Former et attirer sélectivement les <b>meilleurs talents digitaux</b> en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir</li> <li>• Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur</li> <li>• € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 172 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir</li> <li>• Moyenne de 41,3 heures de formation par collaborateur</li> <li>• € 32,34 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs</li> </ul>

Enjeu pertinent : Accès au digital



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

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
> <b>3 millions d'utilisateurs actifs</b> des applications par mois d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2020 : 1,6 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus</li> <li>• Déc. 2020 : 1,1 million d'utilisateurs actifs sur Pickx</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2021 : 1,7 million d'utilisateurs actifs sur MyProximus</li> <li>• Déc. 2021 : 1,2 million d'utilisateurs actifs sur Pickx</li> </ul>
> <b>2,1 millions de connexions internet</b> (segment Consumer) d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2020 : 1.965.000 connexions internet (segment Consumer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déc. 2021 : 2.004.000 connexions internet (segment Consumer)</li> </ul>
> <b>€ 100 millions de chiffre d'affaires supplémentaire</b> généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration commerciale à long terme avec Belfius</li> <li>• Addressable TV : &gt; 150 campagnes ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services financiers : lancement de Banx et Beats avec Belfius</li> <li>• e-Santé : lancement de Doktr</li> <li>• Bâtiments intelligents : lancement de la plateforme aug-re avec BESIX et i.Leco</li> <li>• Addressable TV : &gt; 400 campagnes ciblées</li> </ul>

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



## œuvrer pour une société verte et digitale

Ambitions #inspire2022	Référence 2020	Situation 2021
Intégrer le développement durable et la circularité dans tout ce que nous entreprenons	120 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2020	> 150 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone en cours fin 2021
<b>Zéro émission nette</b> d'ici 2040 et être véritablement circulaire d'ici 2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émissions propres : - 26% (par rapport à 2019)</li> <li>• Émissions indirectes : -16% (par rapport à l'année de référence 2014)</li> <li>• 88% des déchets recyclés</li> <li>• 409.000 modems et décodeurs reconditionnés</li> <li>• 65.000 GSM récoltés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émissions propres : -3% (par rapport à 2020)</li> <li>• Émissions indirectes : -44% (par rapport à l'année de référence 2014)</li> <li>• 89% des déchets recyclés</li> <li>• 845.000 appareils reconditionnés (dont 493.000 modems et décodeurs)</li> <li>• 80.000 GSM récoltés</li> </ul>
Soutenir le recyclage au digital de plus de 1.000 demandeurs d'emploi chaque année en Belgique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique</li> <li>• 73% des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.145 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique</li> <li>• 55% des appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap</li> </ul>

**Enjeux pertinents :** Droits de l'Homme - Infrastructure durable - Chaîne d'approvisionnement responsable - Économie circulaire - Énergie et émissions de CO<sub>2</sub> - Accès au digital - Confidentialité et protection des données



## Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

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

**Enjeux pertinents :** Bien-être au travail - Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs



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



## Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique

Être connecté fait partie du quotidien de chacun. À la maison, au travail et en déplacement. Dans une société de plus en plus digitale, le trafic de données ne cesse de s'amplifier. Pour anticiper l'évolution des besoins de tous les utilisateurs belges, nous avons l'ambition de construire le meilleur **réseau gigabit ouvert** pour la Belgique, en accélérant le déploiement de la **fibres** et de la **5G** et en ouvrant nos réseaux à nos partenaires Wholesale.

Nous nous efforçons de fournir une connectivité sans faille, disponible pour tous : clients privés, entreprises, services publics et villes. Où qu'ils soient.

**” Nous nous engageons à faire profiter le plus grand nombre de Belges des avantages de nos réseaux de nouvelle génération.**

Cette connectivité du futur ouvre de **nouvelles perspectives** dans de nombreux secteurs tels que les soins de santé, l'industrie, les transports autonomes, la logistique et l'agriculture. Notre réseau gigabit agira non seulement comme **catalyseur de l'économie locale et vecteur d'innovation**, mais il stimulera également une croissance économique durable. Le réseau s'adaptera aux évolutions technologiques et permettra la création de nouvelles applications digitales grand public, comme les maisons connectées, le travail à domicile, l'enseignement à distance, la vidéo de nouvelle génération et le cloud gaming.

En 2021, nous avons fait des progrès significatifs dans le déploiement de nos réseaux gigabit fixe et mobile. A la fin de l'année, **813.000 foyers et entreprises sont désormais connectables à la fibres** et nous proposons la **5G dans 70 villes** et communes de Belgique.

Notre réseau gigabit est par ailleurs une plateforme entièrement libre d'accès : **tous les autres fournisseurs de services y sont les bienvenus** pour offrir leurs propres services à leurs clients finaux.

Premier opérateur télécom en Belgique, nous avons la responsabilité de développer et d'améliorer l'infrastructure digitale en Belgique. Nous avons l'intime conviction que nos efforts ont une valeur intrinsèque pour la société et **contribuent à la construction d'un monde inclusif et durable**. Nous nous engageons à faire profiter le plus grand nombre de Belges des avantages de nos réseaux de nouvelle génération et à rendre nos réseaux aussi verts que possible.

Enjeu pertinent abordé dans ce pilier stratégique :

- Soutenir l'infrastructure digitale pour la société belge

# Déploiement accéléré de notre réseau fibre

La crise du Covid-19 a démontré à quel point il était **crucial de disposer de réseaux rapides et fiables** dans notre société. Les élèves et les étudiants ont été amenés à désertier les classes au profit de cours en ligne. Des centaines de milliers d'employés ont pris l'habitude de travailler à domicile. Et compte tenu des mesures de confinement et de distanciation sociale en place, nous nous sommes repliés sur la communication virtuelle pour rester en contact avec nos amis et nos proches et pour nous divertir grâce aux services de divertissement digitaux.

Ces changements de comportement, tout comme la transformation digitale des entreprises et le lancement de services digitaux innovants, font exploser la demande de bande passante, renforçant encore la nécessité **d'investir dans la technologie de réseau fixe du futur : la fibre.**

Proximus passe à la vitesse supérieure. Notre objectif : **raccorder, d'ici 2028, au moins 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre**, soit au moins 70% des foyers et des entreprises en Belgique. Nos partenaires nous aideront à réaliser ce plan ambitieux, et même à accélérer le déploiement de la fibre.

## De multiples avantages pour tous

La fibre répond à la croissance continue de la consommation de données par les clients résidentiels et professionnels. Les utilisateurs profitent de **vitesse de téléchargement** jusqu'à 1 Gbps et des vitesses de chargement jusqu'à 200 Mbps. En plus de ces vitesses de téléchargement inégalées, la fibre

offre d'autres avantages : des **vitesses de chargement plus élevées**, essentielles pour le travail à domicile, une **faible latence** pour des applications telles que les jeux, une **meilleure efficacité énergétique** sur le plan environnemental et des coûts d'exploitation beaucoup plus faibles sur le plan économique. ➔

## Déploiement accéléré avec nos partenaires

Afin de concrétiser notre plan visant à couvrir au moins 4,2 millions de foyers et d'entreprises d'ici 2028, nous avons conclu deux **partenariats** : l'un avec **Eurofiber** en Wallonie, l'autre avec **EQT Infrastructure** en Flandre. Ces partenariats

nous permettront d'étendre considérablement notre réseau fibre et **d'accélérer le déploiement de la fibre** dans les prochaines années.

Flandre	Wallonie	Bruxelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fiberklaar</b> est la co-entreprise créée avec EQT Infrastructure en mars 2021.</li><li>• Fiberklaar raccordera au moins 1,5 million de foyers et d'entreprises en Flandre d'ici 2028.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unifiber</b> est la co-entreprise créée avec Eurofiber en juillet 2021.</li><li>• Unifiber raccordera au moins 500.000 foyers et entreprises en Wallonie d'ici 2028.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nous continuerons à accélérer notre <b>propre déploiement de la fibre.</b></li><li>• Nous couvrirons l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale d'ici fin 2026.</li></ul>

Ces deux co-entreprises nous rapprocheront de notre objectif ultime : connecter la Belgique grâce à un réseau ouvert et paré pour le futur, offrant une **connectivité à haut ou très haut débit**

**à chaque foyer et entreprise**, y compris dans les zones moins densément peuplées.



## Déploiement de la fibre le plus rapide au monde

Proximus est le **premier opérateur à activer des capacités 25G sur son réseau commercial** en Belgique. En collaboration avec **Nokia**, nous avons déployé le premier réseau actif basé sur la technologie 25G PON (Passive Optical Network) de Nokia. Le 25 Gigabit PON est la génération de technologie PON la plus récente. Il permet d'atteindre, sur les réseaux fibre, des **vitesse de chargement et de téléchargement sans précédent**, environ 200 fois plus rapides que sur les réseaux haut débit les plus avancés il y a dix ans. Cette avancée technologique démontre la **capacité virtuellement illimitée de la fibre**. Grâce à l'innovation, notre réseau est le plus rapide du monde et a valu à Proximus le titre de **'Fiber Operator of the Year'**, une reconnaissance internationale décernée par le Broadband World Forum (BBWF). Cette récompense nous encourage à poursuivre notre stratégie fibre basée sur un plan d'accélération très ambitieux, des partenariats innovants et un modèle de réseau ouvert. Elle confirme aussi le potentiel de notre réseau fibre à devenir un moteur clé de l'économie digitale et de la société envers laquelle nous œuvrons.

## Réalisations dans le domaine de la fibre en 2021

Le déploiement de la fibre est en cours dans 45 villes et communes belges, dont 29 sont nouvelles.

Nous avons raccordé **353.000 foyers et entreprises**, portant le total à 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fin 2021. Grâce à notre partenariat avec Signpost, nous fournissons une connexion fibre à **44 écoles**. ➡

Notre couverture fibre représente **près de 14%** de l'ensemble des foyers et entreprises belges.

En 2021, le **rythme des nouveaux raccordements a presque doublé** par rapport à 2020. En 2021, nous raccordions un foyer ou une entreprise toute les 18 secondes (par rapport à 34 secondes en 2020).

En 2021, nous avons signé **8 nouveaux accords avec des partenaires Wholesale pour la fibre**, portant le nombre total de partenaires à 36.

## À toute vitesse vers le futur

Au cours des prochains mois, nous accélérerons notre déploiement autonome de la fibre et soutiendrons activement nos co-entreprises en vue d'un déploiement efficace. Ces dernières ont entamé leurs activités de déploiement au quatrième trimestre de 2021. En 2022, de nombreuses missions essentielles

les attendent. Une fois notre vitesse de croisière atteinte, à partir de 2023, **notre rythme de déploiement devrait permettre de raccorder près de 10% du pays par an**, pour couvrir au moins 70% de la population belge en 2028.

## Démantèlement de notre réseau cuivre existant

Nous informons nos clients dès que la fibre est active dans leur ville. Nous les migrons ensuite progressivement vers la fibre en leur proposant des produits alternatifs. Ces migrations nous permettent d'abandonner notre réseau cuivre, avec à la clé des **économies au niveau des frais d'exploitation et une gestion simplifiée de notre infrastructure**. Conformément à notre engagement en matière de développement durable, nous

recyclons tous les matériaux ou les utilisons à d'autres fins. En 2021, nous avons récupéré un total de **859 tonnes de câbles de cuivre**, dont 811 tonnes directement du réseau.

La mise hors service du réseau cuivre dans une zone spécifique est programmée dans les 5 ans suivant le début des travaux d'installation de la fibre.

## Booster l'infrastructure VDSL

Le déploiement de la fibre est notre priorité absolue. Pourtant, tous les clients privés n'auront pas un accès direct à la fibre. Or, il est important que ces clients puissent eux aussi bénéficier de l'internet haut débit. C'est pourquoi nous perfectionnons également notre **infrastructure existante** afin de garantir un accès haut débit via le cuivre.

En mai 2021, les ingénieurs de **Nokia** et Proximus ont réalisé une **première mondiale** en développant et en implémentant la technologie 2MX6, ou '**ultra dense vectoring**', **sur le réseau cuivre**. Cette innovation permet de desservir deux fois plus de clients sur une seule borne, tout en doublant la vitesse de l'internet haut débit et en réduisant la consommation d'énergie.



## TITAN : migration du trafic voix, données et TV finalisée en 2021

En août 2018, Proximus annonçait son projet TITAN, d'une durée de trois ans. Objectif du programme : **augmenter la capacité de notre réseau de transport IP**. La migration de l'ensemble du trafic voix fixe et mobile, data et TV vers la nouvelle infrastructure a été finalisée en 2021. La capacité de données a été ainsi multipliée par dix.

Depuis sa création, TITAN répond à l'utilisation croissante de bande passante et à la hausse du trafic de données. Il était essentiel de renforcer de manière proactive notre réseau de transport de données, qui achemine la quasi-totalité du trafic voix fixe et mobile, data et TV de nos clients résidentiels et professionnels. Cette mise à niveau de notre backbone facilite le développement de services reposant sur la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'Internet des Objets, ainsi que le déploiement de la 5G.



## Garder une longueur d'avance avec la 5G, le réseau mobile du futur

À l'avenir, nous utiliserons tous toujours plus de données mobiles, en raison d'une utilisation plus intensive de services tels que le streaming vidéo haute définition, les solutions industrielles innovantes et le travail à distance. Le besoin de réseaux à très haut

débit et haute capacité comme la 5G s'impose de plus en plus. Nous nous engageons à **rester le leader de la 5G en Belgique**, en proposant un réseau mobile du futur, ouvert, fiable et plus économe en énergie.

### La 5G : bien plus que la vitesse

De nouvelles applications continuent à faire appel à la capacité des réseaux. Bien que notre réseau 3G/4G existant offre l'un des meilleurs niveaux de qualité disponibles actuellement dans le monde, la **5G ouvre de nouvelles perspectives** et permettra l'émergence de nouveaux services palpitants.

La 5G offre une connexion 100% stable, sécurisée et sans fil, et jusqu'à **10 fois plus rapide que la 4G**. Grâce à une **bande passante considérable** et un transfert de données haute fiabilité à **très faible latence**, la 5G est capable d'établir un nombre infini de connexions. Elle offre aux entreprises et aux organisations la possibilité de rendre leurs processus plus efficaces, plus sûrs et plus mobiles. Les débits plus rapides de la 5G ouvrent la voie à

de nouvelles applications et de nouvelles méthodes de travail, comme les clouds décentralisés et l'Internet des Objets. La latence ultra-faible permet quant à elle un rendu hyperréaliste des images de réalité virtuelle.

La 5G améliore l'efficacité de la transmission de données mobiles : elle consomme **moins d'énergie** pour transmettre une même quantité de données. Les réseaux 5G utilisent peu d'énergie lorsque le trafic est faible, ce qui réduit encore la consommation d'énergie des antennes. ➡

La 5G constitue également le fondement de l'**économie digitale** de demain et permettra de relever les **défis de notre société**. ➡

## Pionnier de la 5G en Belgique

Le 1<sup>er</sup> avril 2020, Proximus a été le premier opérateur en Belgique à lancer commercialement la 5G pour les clients privés, les entreprises et les partenaires Wholesale.

Fin 2021, la 5G était disponible dans 137 sites de 70 villes et communes, principalement en Flandre.

En **région bruxelloise**, le gouvernement bruxellois a décidé de légèrement augmenter, en juillet 2021, la norme de rayonnement de 6V/m à 14,5 V/m (volts par mètre). Cette norme reste malgré tout la norme la plus stricte en Belgique. Bien que la décision doive encore être transposée dans un cadre juridique, elle

constitue une étape importante vers la mise en œuvre de la 5G à Bruxelles.

En **Wallonie**, un groupe d'experts a été mandaté en juillet 2020 par le **gouvernement wallon** pour formuler un avis sur le déploiement de la 5G. Dans l'attente de leur rapport complet, nous nous engageons à déployer le meilleur réseau 5G et à respecter toutes les normes applicables dans chaque région.

Des informations détaillées sur la **vente aux enchères du spectre 5G** sont disponibles à la page 129.



## Plateforme d'innovation 5G →

Proximus exploite les possibilités de la **5G pour les applications industrielles**. Afin d'accélérer encore le développement des cas d'utilisation 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée qui a déjà suscité un vif intérêt de la part de nombreux secteurs industriels.

La plateforme est un réseau 5G du futur, privé, autonome et basé sur un spectre de 2100 et 3500 MHz. Les clients peuvent s'y connecter de n'importe quel site couvert par la 5G, y compris leurs propres bureaux. Proximus a également créé un site de test dans les bâtiments de son siège central à Bruxelles pour les clients qui ne disposent pas encore d'une couverture 5G.

## Des partenariats pour renforcer notre leadership mobile

Nous voulons offrir à tous les utilisateurs la meilleure expérience possible, travailler avec un maximum d'efficacité, accroître les synergies opérationnelles et gérer notre réseau de manière durable. **Mwingz**, notre **co-entreprise avec Orange Belgium**, s'inscrit parfaitement dans cette ambition.

Opérationnelle depuis 2020, **MWingz** a pour mission d'améliorer l'expérience mobile globale grâce à une plus grande couverture extérieure, une meilleure couverture intérieure et un déploiement accéléré de la 5G. En **partageant certains équipements de l'infrastructure d'accès au réseau mobile**, le réseau sera utilisé

plus efficacement et ouvrira la voie à des investissements durables. En 2021, nous avons entamé la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec à la clé de premiers résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client. Le véritable lancement, toutefois, aura lieu en 2022.

**Grâce à nos partenariats, nous pourrions construire un réseau mobile efficace, ouvert, fiable et durable.**

En 2020, Proximus a également annoncé son **partenariat avec Nokia et Ericsson**. Ces partenariats nous permettent de construire un réseau mobile efficace, ouvert, fiable et durable.

- Notre partenariat avec Nokia porte sur la mise à niveau des équipements de notre **réseau d'accès radio mobile** (RAN - Mobile Radio Access Network).
- Notre partenariat avec Ericsson porte sur la modernisation du **cœur de réseau data mobile** (Mobile Data Core Network) de Proximus.

Grâce à ces collaborations, nous bénéficierons dans les prochaines années d'un **réseau mobile entièrement renouvelé et peu énergivore**. En 2021, nous avons commencé à migrer les clients vers des équipements Nokia offrant une meilleure couverture et des vitesses de téléchargement accrues.

Tout au long de l'année 2022, nous poursuivrons la migration et la consolidation du réseau mobile ainsi que le déploiement et l'activation de la 5G, et nous continuerons à développer les cas d'utilisation 5G dans le segment B2B.

## Améliorer la capacité et la qualité de nos réseaux 3G et 4G

Pour répondre à la demande croissante de connectivité en déplacement, Proximus a continué en 2021 à améliorer l'expérience client en matière de couverture. Grâce à des innovations comme le réaménagement du spectre, nous avons **augmenté la capacité** de notre réseau pour faire face à l'explosion des volumes de données et de la consommation. En 2021, les près de 8.000 tests collectés via l'application Becover+ de **Test**

**Achats**, ont montré que Proximus avait la meilleure couverture réseau pour l'Internet mobile.

À la fin de l'année 2021, la **qualité vocale** de 3,4 millions de clients s'est encore améliorée grâce à la technologie Voice-over-LTE implémentée sur leurs smartphones, soit une hausse par rapport aux 2,4 millions à la fin 2020.

## Répondre aux préoccupations en matière de santé

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

L'impact sanitaire potentiel des fréquences radio, en particulier celles utilisées pour la téléphonie mobile, fait l'objet **d'études scientifiques** depuis plus de 30 ans. Sur la base des recherches disponibles, la grande majorité des autorités et institutions nationales et internationales (y compris l'OMS, l'Organisation mondiale de la santé) conviennent qu'il n'existe aucune preuve démontrant le caractère nuisible pour la santé des fréquences

radio utilisées pour les communications mobiles lorsque celles-ci sont inférieures aux limites autorisées au niveau international. Ce constat n'évoluera pas avec la 5G.

Sur **nos sites web**, nous fournissons des informations sur l'impact potentiel des ondes électromagnétiques sur la santé et l'environnement. [🔗](#) Nous proposons des liens vers de la documentation publiée par les autorités régionales belges et l'OMS concernant la recherche scientifique dans ce domaine. Les lecteurs y trouvent également des conseils pour limiter les risques potentiels de rayonnement dans leur propre environnement ainsi que des astuces pour réduire l'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles.

# Un réseau accessible à tous

## Un réseau ouvert à tous les autres opérateurs

Notre réseau gigabit est un **réseau ouvert**. Tous les autres opérateurs télécoms peuvent l'utiliser pour se démarquer de leurs concurrents et **offrir des services à leurs propres clients finaux** dans des conditions équitables et non discriminatoires. Nous fournissons à nos partenaires Wholesale des services entièrement automatisés et personnalisés, du devis à la

facturation. Ils peuvent ainsi opérer avec succès dans le segment de leur choix : particuliers ou grandes entreprises, micro- ou petites et moyennes entreprises. C'est notre façon de promouvoir la concurrence et l'innovation sur des réseaux de pointe en Belgique.

Partenaires en 2021	Fibre	MVNO*
Nouveaux	8	5
Total	36	9

\* Nouveaux partenaires **opérateurs de réseaux virtuels mobiles**, tels que Youfone, Sewan ou Citymesh.



## Connecter les zones moins densément peuplées

Nous avons consenti d'importants investissements pour **améliorer la connectivité** dans les **zones rurales et les zones dites blanches**, là où la connectivité fait défaut.

Alors que la Belgique possède l'une des meilleures couvertures haut débit au monde, il existe encore un nombre limité d'endroits où les gens ne bénéficient pas d'une connexion internet hautement performante (> 30 Mbit/s). Ces zones se situent principalement dans les zones rurales de Wallonie, où le déploiement de la fibre n'est pas viable économiquement.

En faisant appel à de **nouvelles technologies**, telles que la pose aérienne de fibre optique, la connexion de nœuds optiques par

liaison radio et les modems 4G, et en co-investissant avec les pouvoirs publics locaux, nous avons la possibilité de rendre le monde digital accessible à tous, partout. Avec notre partenaire **Tessares**, nous mettons en œuvre une technologie innovante qui combine la bande passante du réseau fixe d'un client et le réseau 4G. Cette solution devrait améliorer considérablement l'expérience internet du client.

Grâce à nos efforts, en 2021, 94,8% des habitants en zones blanches ont accès à de la connectivité haut débit (> 30 Mbit/s), contre 93,5% fin 2020. Seuls deux villages ont encore actuellement une connectivité insuffisante, contre 39 en 2017.

## Soutien aux communautés touchées par les inondations de l'été

À la mi-juillet 2021, la Belgique était frappée par des inondations catastrophiques provoquées par des pluies sans précédent. Les **provinces de Liège, Namur et Luxembourg** ont été les plus touchées. L'impact des inondations a été immense, avec des pertes en vies humaines et des maisons et infrastructures sinistrées. Notre infrastructure fixe et mobile a été durement touchée elle aussi. Au total, 21 bâtiments techniques et 228 bornes ont été endommagés par l'eau ou ont subi d'autres dégâts, et 55 sites mobiles ont été dévastés.

Près de 400.000 clients résidentiels et professionnels privés de connexion en raison des inondations ont reçu **50 GB de données mobiles gratuites**. Nous avons également distribué **7.500 chargeurs de GSM**. Nous avons par ailleurs installé des **cabines de recharge** pour GSM et mis en place quatre **cyber-hubs** pour les populations sinistrées.

Nos équipes ont travaillé dans des conditions extrêmement difficiles pour **remettre en état nos réseaux fixe et mobile** dans les meilleurs délais et permettre ainsi aux habitants des zones sinistrées de reprendre contact avec leurs proches et leurs amis. À certains endroits, au lieu de nous atteler à la réparation du réseau cuivre, nous sommes même parvenus à **déployer la fibre** en un temps record.

Ces événements ont révélé l'importance du rôle sociétal que nous jouons, avant tout par le biais de nos infrastructures et de la connectivité qu'elles fournissent, mais aussi, et plus largement, en tant qu'acteur clé du tissu économique et social en Belgique.





Fonctionner comme  
une entreprise  
**native digitale**



## Fonctionner comme une entreprise native digitale

Proximus transforme son modèle opérationnel pour **s'adapter pleinement au monde digital**. Notre ambition : offrir les mêmes standards d'utilisation que les acteurs 'digital native' sur le marché, avec à la clé une meilleure expérience client ainsi qu'une plus grande efficacité.

**Nos clients sont au cœur de tout ce que nous entreprenons.** Nous voulons leur offrir des expériences personnalisées, sans efforts et proactives à travers tous nos canaux et segments. Pour nos clients résidentiels convergents, nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux de devenir le premier opérateur



**Se transformer pour  
s'adapter pleinement  
au monde digital.**

en Belgique en termes d'expérience client et de recommandation de la marque d'ici la fin de 2022. Sur le marché des entreprises, notre ambition est de rivaliser avec nos concurrents européens les plus performants sur le marché B2B d'ici fin 2023. Le Net Promoter Score (NPS) nous sert à mesurer l'expérience et la fidélité de nos clients.

Poursuivant nos efforts en vue de concrétiser ces NPS ambitieux, nous avons continué notre transformation en 2021 afin d'offrir les **meilleures expériences** à nos clients. Celles qui combinent la meilleure technologie digitale avec la meilleure interaction humaine. Cette transformation nous permet d'être plus efficaces et de nous adapter rapidement à l'évolution des marchés et des attentes de nos clients.

Pour fonctionner comme une entreprise native digitale, nous devons également **abandonner nos anciennes architectures IT**. Notre ambition est d'y parvenir d'ici 2025. En 2021, nous avons considérablement réduit nos coûts IT. Parallèlement, nous avons continué à investir dans des infrastructures de données solides et à renforcer notre automatisation et nos capacités d'analyse avancée. Les données sont en effet essentielles pour créer et fournir des services toujours plus proactifs et personnalisés.

Enfin, nous investissons massivement dans le perfectionnement et la requalification de nos collaborateurs, offrant ainsi la **possibilité à nos talents de se développer**. Nous continuons par ailleurs à recruter de **nouveaux talents dans les domaines du futur**.

Enjeu pertinent abordé dans ce pilier stratégique :

- Accès au digital

# Le client au centre de toutes les attentions

Nos clients interagissent avec nous de multiples manières : en personne, par téléphone, via nos sites web ou à l'aide d'une app. En améliorant ces points de contact et en simplifiant les interactions, nous dépassons leurs attentes à chaque contact. Nous nous efforçons en permanence **d'optimiser nos outils digitaux tout en conservant une approche humaine** pour être sans cesse plus proches de nos clients.

Afin **d'influencer positivement notre Net Promotor Score**, nous recherchons le meilleur équilibre entre expérience digitale de qualité et interactions physiques. Plus ce score est élevé, plus nos clients sont susceptibles de recommander nos services à d'autres personnes.

## Intégrer le feed-back des clients

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

En 2021, 35.000 clients par mois en moyenne ont participé à nos enquêtes et plus de 15.000 d'entre eux ont été contactés pour traiter les problèmes signalés.

En 2021, nous avons avancé à grands pas dans **l'amélioration et la révision de nos parcours clients**, avec l'aide de nos clients eux-mêmes. Notre approche nous permet d'inclure nos clients dès le début du processus de conception. C'est la condition sine qua non pour garantir une expérience client intuitive et axée en priorité sur le digital. Nous avons notamment mené plus de 100 entretiens avec des clients professionnels pour co-crée et valider notre feuille de route digitale pour les entreprises.

## Améliorer nos interactions avec les clients

Nos clients attendent de notre part des **services digitaux** si ces derniers leur **apportent une valeur ajoutée**. C'est pourquoi nous

développons des outils digitaux faciles à utiliser, rapides et centrés sur l'utilisateur.

## Augmenter le nombre d'options en libre-service en ligne

Nous augmentons en permanence le nombre d'options en libre-service en ligne, afin de permettre à nos clients de gérer facilement leurs produits et services. En 2021, nous avons enrichi notre **app MyProximus**. Pour rendre l'environnement plus convivial, nous avons mis à niveau l'application web, principalement utilisée par nos clients professionnels, ainsi que notre app mobile, développée pour nos clients résidentiels.

Ils disposent, en un seul clic, d'informations claires sur leur plan tarifaire ou leur abonnement, leur consommation, les frais uniques et d'autres coûts. Nous avons également ajouté un graphique permettant aux clients de visualiser l'évolution de leur situation. En proposant cette nouvelle expérience intuitive, nous voulons rendre les solutions digitales plus attrayantes et faciliter la transition vers une gestion sans papier.

Quelques exemples d'améliorations de nos services en libre-service en ligne :

### Facture digitale

Depuis septembre 2021, les clients peuvent aisément **consulter leur facture et en comprendre tous les détails**, sans plus télécharger de document PDF ni contacter le service clientèle.

En 2021, nous avons lancé des initiatives visant à promouvoir **l'adoption de la facture digitale parmi nos clients professionnels**. Le nombre de clients utilisant la facture digitale a augmenté ainsi de 10%, atteignant une part de 57% fin 2021. Ce volume représente une économie de 8,4 millions de pages imprimées, soit 42 tonnes de papier.



### Suivre aisément ses demandes

Avec MyProximus, nos clients résidentiels et petites entreprises peuvent désormais **suivre facilement leurs demandes commerciales, administratives et techniques**. Le statut est mis à jour à chaque étape, de manière à faciliter le suivi en ligne interactif. Les agents du service clientèle documentent chaque étape. Ils peuvent échanger des documents et des photos avec le client et adapter les rendez-vous pour les réparations. Les clients ont même la possibilité de ne pas clôturer leurs demandes s'ils ne sont pas satisfaits des solutions obtenues.

### Suivre sa consommation en temps réel

Depuis 2021, les clients disposant d'un **abonnement GSM de leur employeur** peuvent suivre leur consommation en temps réel et consulter leurs factures via l'app MyProximus.

### Proximus Assistant

Début 2021, nous avons **amélioré notre service de chat** pour les clients utilisant notre site web ou notre app. Proximus Assistant répond désormais aux questions liées à la perte ou au vol d'appareils, à l'oubli de code PIN ou PUK, aux options TV et aux paiements.

## Digitaliser nos canaux de vente

En digitalisant nos canaux de vente, nous offrons à nos clients une expérience omnicanal transparente, avec des interactions physiques et virtuelles totalement cohérentes.


Notre offre :

### Écrans multifonctionnels dans nos points de vente

Grâce à nos écrans digitaux, les clients ont facilement accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour **faire les meilleurs choix**. Ils disposent d'un outil de recommandation de packs, un catalogue de prix (pour les packs, les promotions et les appareils

Fin 2021, la satisfaction client concernant l'option de chat atteignait 71% (contre 68% fin 2020).

### Meilleure expérience à la maison

Grâce aux améliorations techniques constantes de nos modems et boosters, nous offrons de meilleures expériences à la maison. Dans MyProximus, la fonction **Smart Wi-Fi**  gère toutes les connexions disponibles et apporte les adaptations nécessaires pour optimiser la couverture wi-fi. Lors des interventions, nos techniciens effectuent désormais un test de vitesse sur le modem et testent le wi-fi dans trois pièces du domicile du client. Ils procèdent ensuite aux ajustements nécessaires afin d'offrir au client une connexion wi-fi fiable partout.

En 2021, nos clients ont été plus nombreux à utiliser **MyProximus**. Fin 2021, nous comptons **1,7 millions d'utilisateurs actifs** de MyProximus (contre 1,6 millions fin 2020). Le nombre de clients professionnels actifs est en progression, passant de 30% fin 2020 à 37% fin 2021. Fin 2021, 19.000 clients professionnels utilisaient MyProximus Enterprise (contre 15.500 fin 2020).

spécifiques), un outil de comparaison d'appareils mobiles, la possibilité de commander une large gamme d'accessoires ainsi qu'un accès direct au site web de Proximus.

### Omnicanalité des paniers d'achats

Les clients commencent généralement leur expérience d'achat en ligne, et la terminent parfois par une visite en point de vente (ou vice-versa). C'est pourquoi nous avons **digitalisé les interactions avec les clients dans tous les canaux de vente** en créant des paniers d'achats virtuels. Les clients peuvent consulter leurs

paniers où et quand ils le souhaitent, et finaliser leur commande dès qu'ils ont pris leur décision. En 2021, de nombreux clients ont ajouté des articles à leur panier à une occasion et finalisé leur achat plus tard. Cette situation s'est produite dans 74.000 cas. Les avantages sont doubles : nous récoltons des informations sur le processus d'achat à travers tous les canaux de vente, et les clients bénéficient d'une expérience d'achat cohérente et transparente.

### Migrations commerciales

En 2021, nous avons **migré davantage de packs commerciaux en mode digital**, sans plus d'intervention manuelle de nos collaborateurs. Par exemple, auparavant certaines migrations de packs Flex nécessitaient une intervention humaine pour être réalisées. Grâce à la digitalisation, non seulement nous améliorons l'expérience client, mais nous réduisons également les coûts opérationnels liés aux migrations commerciales.



## Un juste équilibre entre interactions digitales et humaines

Notre vision consiste à **combiner la meilleure technologie digitale avec la meilleure interaction humaine** pour offrir l'expérience client la plus efficace.

Grâce aux efforts de digitalisation décrits plus haut, nos experts peuvent se consacrer aux questions plus complexes posées par nos clients.

Les vendeurs dans nos **Proximus Shops** jouent un rôle crucial vis-à-vis des clients privilégiant les contacts personnels. En 2021, nous nous sommes attachés à maximiser l'impact positif de ces interactions et avons renforcé notre approche 'First Time Right'.

## Le Net Promoter Score, outil de mesure de l'intention de recommandation des clients

En fin de compte, nous voulons faire de nos clients des promoteurs de notre marque. Nous voulons devenir **l'opérateur affichant le meilleur score de recommandation** sur le marché belge fin 2022.

Nous mesurons la **fidélité de nos clients** à l'aide du **Net Promoter Score** ou NPS. Nous leur demandons dans quelle mesure ils sont prêts à recommander nos produits ou services à d'autres personnes. Leurs réponses nous donnent une indication sur leur niveau de satisfaction générale.

Le NPS de nos **clients résidentiels convergents** a progressé en 2021 par rapport à l'année précédente, contrairement à celui des petites entreprises. La pandémie n'est sans doute pas étrangère à ces résultats.

Nos **clients petites entreprises** attendent un soutien personnalisé, proactif et pratique. En 2021, nous avons franchi une étape importante grâce à notre service Prime lancé au dernier trimestre 2020. Cette expérience client premium permet aux petites entreprises d'obtenir un accès digital ou physique

prioritaire à un expert, à un service d'assistance et à des conseils via l'app MyProximus. Grâce au service Prime, les clients peuvent suivre facilement leurs demandes à tout moment sur l'app et sont informés à chaque étape du processus.

Le NPS de nos **plus gros clients entreprises** s'est considérablement amélioré en 2021, grâce à nos account teams dédiés. Toutefois, cette augmentation a été neutralisée par une baisse du NPS dans le segment des moyennes entreprises. Nous avons d'abord mis en place des améliorations structurelles pour ces clients. Notre personnel de support a été organisé en équipes

agiles et polyvalentes, responsables chacune d'un groupe de clients. Cette méthode a permis d'améliorer considérablement la satisfaction client. Elle deviendra la norme pour tous les clients entreprises en 2022. En juin 2021, nous avons lancé la première version d'une solution 'forfait' pour les moyennes entreprises, où l'expérience client a été prise en considération dès la conception.

Avec **Mobile Vikings**, rachetée en 2021, et **Scarlet**, nous disposons à présent des deux marques possédant les meilleurs Net Promoter Scores sur le marché belge des télécoms.

## Simplification et transformation de l'IT

Pour fonctionner comme une entreprise native digitale, nous devons **abandonner nos anciens systèmes et technologies IT obsolètes d'ici 2025**. Nos systèmes informatiques doivent être flexibles et hébergés dans le cloud. Ils doivent aussi soutenir l'automatisation des données et l'analyse avancée. C'est pourquoi

nous devons changer de culture et devenir une véritable entreprise IT à la mentalité 'digital native'. Tout au long de l'année, nous avons fait des progrès significatifs dans cette transformation. Nous sommes dès lors en bonne voie pour réduire nos coûts IT de 40% d'ici 2025.

### Expérience utilisateur 'digital native'

Un parcours de vente et de services complet et digital nécessite un environnement IT stable. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'amélioration des plateformes et des infrastructures afin d'accroître la **résilience des outils digitaux destinés aux clients** :

**Outils Customer Insights** – En 2021, nous sommes passés d'une approche réactive, basée sur le feed-back des clients ou sur des enquêtes, à une approche proactive. Nos outils de surveillance nous permettront de détecter plus rapidement les problèmes.

Nous pourrions ainsi prendre des mesures avant qu'une situation problématique ne fasse l'objet d'une plainte ou n'impacte un plus grand nombre de clients.

**Customer experience research team** – Nous avons mis en place cette équipe à l'été 2021 pour garantir une expérience client positive, en testant de manière proactive les parcours utilisateurs, en suggérant des améliorations et en assurant le suivi des déficiences.

### Plateforme de divertissement Pickx

Afin d'améliorer la continuité de Pickx, notre plateforme de divertissement, nous avons pris les mesures nécessaires pour **accroître la stabilité de l'application**.

**Résultat** : un taux de disponibilité de 98% à la fin 2021 (contre 69% fin 2020).

En 2021, nous avons également entamé la **refonte complète de notre back-end TV**, ce qui nous a permis de raccourcir le délai de commercialisation de nouveaux produits et services. Nous avons réduit les coûts et amélioré la disponibilité et la résilience. Ces actions devraient entraîner à l'avenir plus de changements et d'innovation. Les premiers résultats concrets de nos efforts seront visibles en 2022.

## Un écosystème d'applications de premier plan

En 2021, nous avons étendu notre **écosystème d'apps digitales**. Cet ensemble de produits et services (tels que MyFootprint, Banx et 4411) garantit une expérience client uniforme et supérieure. L'écosystème d'apps MyProximus est également ouvert à d'autres partenaires désireux d'y intégrer leurs apps.

Grâce à ces efforts, nous avons réussi à nous positionner comme compagnon digital dans la vie quotidienne de nos clients. Avec le lancement de Doktr et Banx, nous avons franchi la frontière des

télécommunications pour entrer dans le domaine de l'e-santé et le secteur bancaire. Cette diversification digitale requiert une vision forte sur le plan IT et digital. 2021 a dès lors marqué le début d'un écosystème d'apps du futur, plus rapide et plus efficace.

En 2022, notre écosystème d'apps lancera de nouveaux produits et services de manière plus rentable et avec un délai de commercialisation plus court.

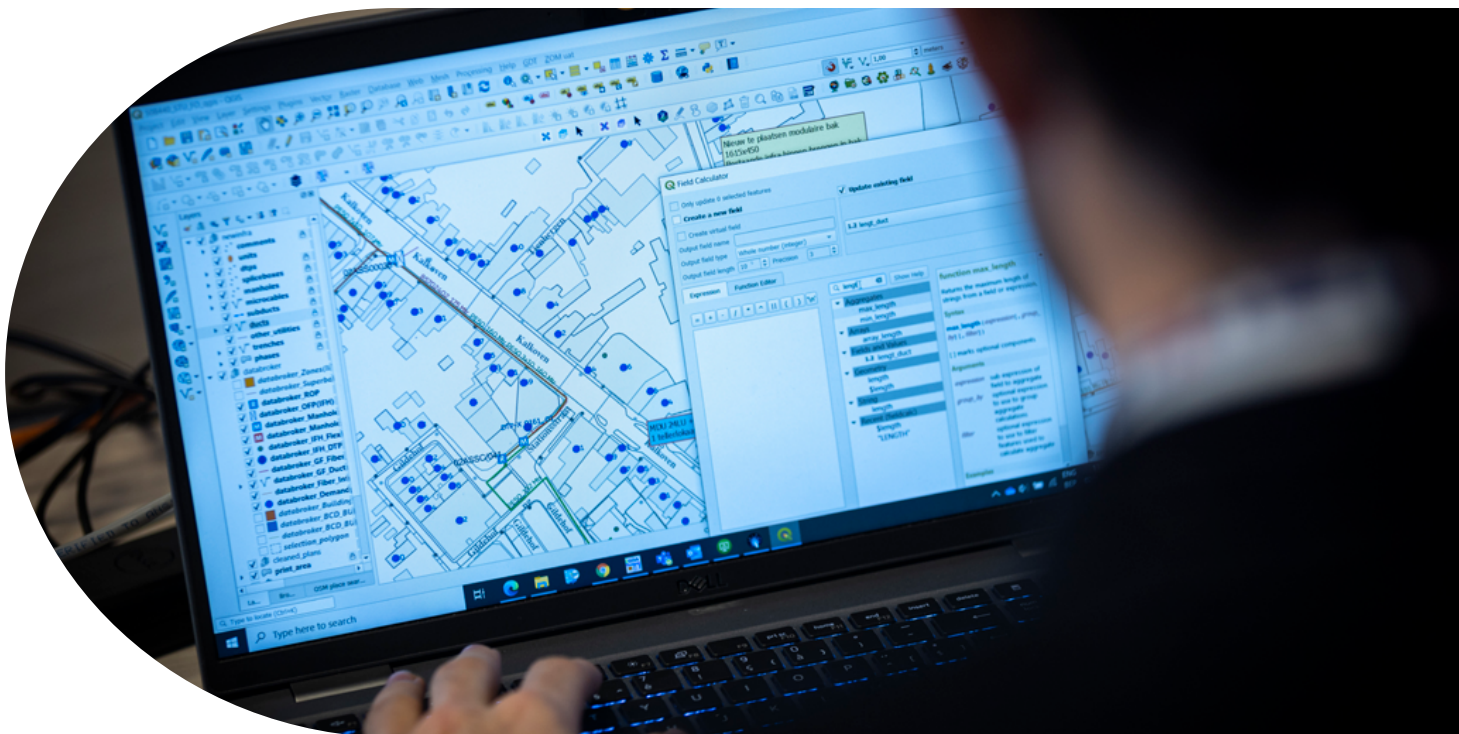
## Création de valeur grâce aux données et à l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) nous aide à exploiter le plein potentiel de nos données. Plus nous aurons de cas d'utilisation, plus nous gagnerons en efficacité et serons centrés sur le client.

L'analyse prédictive **optimise nos stocks d'appareils mobiles**. En 2021, elle a permis de réduire de presque 30% le nombre de ventes manquées (par rapport aux chiffres de 2020).

Les modèles d'IA détectent si **l'intervention d'un technicien de terrain ou d'un jointeur s'impose**. Grâce à ces prévisions 'Next Best Action', 25.000 interventions inutiles ont été évitées en 2021.

Nos efforts en matière d'IA nous permettent de mettre en place des écosystèmes de données pertinents avec les grands acteurs et industries belges, et d'utiliser nos données télécoms pour créer des solutions de marché intelligentes.



## Infrastructure de données évolutive et conforme

Nous construisons une **architecture axée sur les données**, évolutive et sécurisée. Pour exploiter le plein potentiel de nos données, nous utilisons une infrastructure Big Data de pointe,

un ensemble d'outils d'analyse avancée, une interface intuitive en libre-service et une solide gouvernance.

### Un écosystème digital européen unique

Depuis juin 2021, Proximus est membre du conseil d'administration de **Gaia-X**. Ce projet européen élabore une offre d'infrastructures de données de prochaine génération. Son objectif ? Poser les bases d'un **écosystème digital ouvert et transparent**. Notre participation à ce projet nous place en première ligne pour **élaborer une offre de produits et services** digitaux innovants, aux côtés d'autres acteurs européens issus des secteurs les plus divers.

## Un paysage IT central, modulaire, résilient et rentable

Nous voulons mettre en place un paysage IT modulaire, résilient et rentable. Les nouveaux services digitaux sont essentiels pour attirer les clients et jouer un rôle pertinent dans leur vie quotidienne. C'est pourquoi nous avons développé une approche IT globale, afin **d'améliorer le rapport coût-efficacité**. En 2021, nos initiatives ont porté notamment sur :

- la simplification de l'infrastructure technologique en nous appuyant sur des solutions modernes et basées sur le cloud ;
- la mise en œuvre d'une culture d'ingénierie, qui limite les frais généraux et les rôles de coordination ;
- des pratiques qui augmentent l'automatisation lors de la fourniture de logiciels ;

- la simplification des produits et des processus commerciaux afin de réduire la complexité IT ;
- un contrôle clair des demandes IT, grâce à un processus de priorisation à l'échelle de l'entreprise.

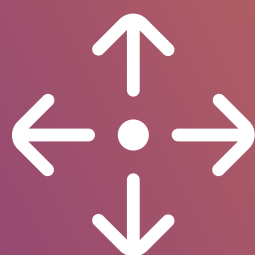
En réduisant les coûts, **nous évoluons vers une infrastructure IT pure et pérenne**. À l'avenir, nous continuerons à moderniser ou à démanteler nos anciens composants IT, afin de permettre aux applications de fonctionner de manière transparente sur toutes les technologies.

## Les talents digitaux pour plus d'agilité et d'orientation client

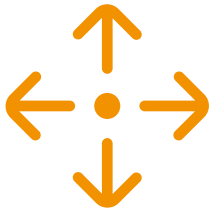
Nous offrons à nos employés un large éventail de possibilités de **formation** pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences, notamment dans le domaine du digital. En plus de la formation continue, nous leur offrons la possibilité de **développer leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences** employées au sein de l'entreprise. Nous continuerons à investir dans de nouveaux talents en recrutant dans les domaines d'avenir.

En 2021, nous avons travaillé à la **révision de notre modèle opérationnel**, en harmonisant les méthodes de travail agiles entre les différents départements, en créant de nouveaux rôles agiles et en actualisant notre gouvernance.

Pour tout savoir sur nos talents digitaux et notre modèle opérationnel agile, consultez la section 'Nos collaborateurs'. →



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



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

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

En capitalisant sur nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services, nous entendons renouer avec une croissance rentable d'ici 2022 et accélérer notre croissance dès 2023.

Notre stratégie s'appuie sur les marques fortes et reconnues que sont **Proximus, Scarlet, Mobile Vikings et Proximus Enterprise**. ➔

Outre nos marques, notre **leadership de réseau**, soutenu par nos investissements massifs dans la fibre et la 5G, alimente progressivement la croissance de nos bases clients. Nous ambitionnons ainsi de franchir le cap des **2,1 millions de lignes internet dans le segment Consumer d'ici fin 2022**.

**Renouer avec une croissance rentable en capitalisant sur nos marques, notre clientèle, nos réseaux et nos services.**

Nous poursuivons notre croissance en développant des **partenariats locaux robustes** grâce auxquels nous pouvons cibler de nouvelles opportunités commerciales. En plus de nos partenariats avec des entreprises belges locales, nous collaborons avec des **partenaires internationaux**, afin d'intégrer leur technologie dans nos produits et solutions.

Via nos **plateformes digitales MyProximus et Pickx**, nous sommes quotidiennement en contact avec des millions de clients. Elles nous offrent une occasion unique de développer et commercialiser de nouveaux services à valeur ajoutée. De nouvelles solutions qui stimulent l'utilisation de nos applications, avec l'ambition de franchir la barre des **3 millions d'utilisateurs actifs par mois sur nos applications d'ici fin 2022**.

Dans le segment des **entreprises**, nos réseaux fixes et mobiles de pointe, conjugués à notre expertise et des services ICT de nouvelle génération, offrent à nos clients tous les outils et le support dont ils ont besoin pour concrétiser leur **transformation digitale**.

Notre croissance repose également sur notre **stratégie wholesale ouverte** et le développement de nos activités internationales, par l'entremise de **BICS et TeleSign**.

D'ici fin 2022, nous ambitionnons de générer **plus de € 100 millions de chiffre d'affaires dans de nouveaux domaines non-télécoms** grâce notamment à des services tels que My e-Press, Banx, Beats, Doktr, e-éducation et des solutions d'IdO, ainsi que par le biais de partenariats avec des clients.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

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



## Se développer et innover grâce aux partenaires et écosystèmes

La collaboration est ce qui fait prospérer notre écosystème économique belge. Chez Proximus, nous sommes intimement convaincus que la **croissance et l'innovation** passent par des partenariats. S'associer à des partenaires, c'est aussi créer **plus de valeur** et apporter une contribution positive à **l'environnement et la société** en général.

En collaboration avec nos partenaires et nos clients, nous créons des écosystèmes solides et développons des solutions innovantes pour offrir de **meilleures expériences** à nos clients dans leur vie de tous les jours, mieux **accompagner les entreprises** dans leur transformation digitale et aider la société à **relever les défis** d'aujourd'hui et de demain.

**Les partenariats stimulent nos réseaux ouverts pour en faire des accélérateurs de croissance et d'innovation :**

- Co-entreprises avec **EQT Infrastructure et Eurofiber** pour accélérer le déploiement de la fibre
- Déploiement de la première connexion 25 Gbps sur un réseau actif, en collaboration avec **Nokia**

**Les partenariats nous aident à proposer des contenus et des services pertinents à nos clients :**

- Lancement de **Banx** avec **Belfius Banque**
- Lancement de **Doktr** avec **Doktor.se**
- Création de la plateforme **aug•e** avec **BESIX et i.Leco**
- Enrichissement de notre portefeuille cloud avec **HCL Technologies**

**Les partenariats nous aident à concrétiser nos ambitions en faveur d'une société verte et digitale :**

- Développement de **MyFootprint** avec **CO<sub>2</sub>logic**
- Partenariat avec **Signpost** dans le domaine de l'e-Education
- Partenaire de l'alliance **DigitAll** pour combler la fracture numérique

# Rester pertinents dans la vie digitale des consommateurs et petites entreprises

Si nous voulons rester pertinents en tant que marque consommateur, nous devons **renforcer la confiance de nos clients**, en leur offrant une connectivité irréprochable et des produits et solutions adaptés à leurs besoins.

Désireux de leur offrir des solutions incontournables dans leurs tâches et activités quotidiennes, nous avons développé **Flex**, l'offre qui permet à nos clients d'adapter leurs services télécoms en fonction de leurs besoins.

Grâce à nos écosystèmes digitaux **Pickx** et **MyProximus**, nos clients accèdent facilement, et en toute sécurité, à un vaste éventail de services. En 2021, nous avons lancé plusieurs nouveaux services et apps digitaux promis à un bel avenir dans les prochains mois.

## Packs Flex : l'offre personnalisable

**Flex** a été lancé en 2020 sous la forme d'une série de Packs permettant de composer l'abonnement répondant aux **besoins de chaque membre de la famille**. Les options disponibles incluent du divertissement avec Pickx, mais aussi My e-Press, qui permet aux utilisateurs de rester connectés à l'actualité grâce à nos partenaires Le Soir et Het Laatste Nieuws.

Mais pour rester pertinents pour nos clients, nous devons également veiller à **proposer les meilleurs services au prix le plus juste**. Grâce à notre portefeuille de marques complémentaires, nous touchons les consommateurs sensibles au prix et à la recherche du meilleur rapport qualité-prix :

- Leader en qualité et service, **Proximus** offre un éventail complet de solutions aux clients résidentiels et aux entreprises. Dans le cadre d'enquêtes régulières, nous suivons de près notre perception qualité-prix auprès nos clients. Fin 2021, 80% de nos clients résidentiels sont satisfaits du rapport qualité-prix de leur pack Proximus, comparé à 76% fin 2020.
- **Scarlet** propose une offre de base pour les clients à la recherche du meilleur prix ou de modes de consommation plus responsables.
- **Mobile Vikings** propose une offre mobile pour les jeunes accros aux données mobiles.

En 2021, nous avons boosté l'offre Flex en doublant la vitesse de téléchargement sur la **fibres** et en offrant une option fibre à 1 Gbps en téléchargement.



Pour les **petites entreprises et les indépendants**, nous avons conçu le pack modulaire **Business Flex**, incluant le service **Prime**.

Prime est un service simple et personnalisé, accessible à tout moment via l'app MyProximus. Il permet au client de bénéficier d'un **support direct en ligne** ou de l'**aide d'un expert** via une interface intuitive, pour toute question concernant ses produits et services, sa facture ou un problème technique. Un expert dédié traite alors sa demande de A à Z et l'informe via MyProximus à chaque étape du traitement. ➡

Les Packs Business Flex permettent aux clients de choisir des services pour **digitaliser leur business**, tels que amélioration de

la visibilité en ligne, création d'un webshop ou encore lancement de campagnes publicitaires sur Google.

En 2021, nous avons par ailleurs lancé, en partenariat avec Google (Digital Atelier), Nedworks, UNIZO, Syntra et l'IFAPME, des webinaires traitant de thématiques digitales pertinentes pour les petites entreprises.

En 2021, Flex et Business Flex ont connu un beau succès commercial, validant ainsi nos efforts pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients. À la fin de l'année 2021, nous comptons **832.000 abonnements Flex et Business Flex**, contre 317.000 en 2020.

### Succès des abonnements à la fibre

Grâce au déploiement de la fibre en cours dans 45 villes et communes, les citoyens belges sont de plus en plus nombreux à pouvoir souscrire une offre fibre. Fin 2021, dans le segment Consumer, nous comptons **123.000 abonnements** à l'une de nos offres fibre (contre 65.000 en 2020).

## Devenir le compagnon digital de nos clients au quotidien

Pour nous ancrer au cœur de la vie digitale quotidienne des consommateurs, nous menons des initiatives qui stimulent l'adoption et l'utilisation de nos plateformes digitales Pickx et

MyProximus et lançons des services offrant un accès facile à des services essentiels, comme la plateforme d'e-santé Doktr et l'app bancaire Banx.



### Pickx : se divertir partout, à tout moment

En 2021, nous avons continué à **développer nos plateformes Pickx** sur la TV Box et les appareils mobiles.

- En avril 2021, nous avons lancé **Pickx+**, une chaîne exclusive pour tous les clients Proximus TV, proposant du sport, des documentaires de fiction et des événements en direct.
- Depuis septembre 2021, tous les clients peuvent s'abonner à **Pickx+ sous forme d'option TV distincte** accessible sur la TV, sur pickx.be et via l'app Pickx.
- En novembre, nous avons lancé **Pickx Mix**, qui transforme et simplifie notre portefeuille TV. Pickx Mix est un cocktail de séries, de films, de documentaires, de programmes pour la jeunesse et de musique, à regarder et écouter selon ses envies,

soit via le catalogue actualisé, soit via les chaînes thématiques.

- Grâce à la prolongation des droits de diffusion de l'**UEFA Champions League**, Proximus est le seul opérateur en Belgique à diffuser l'intégralité des matchs du gratin du football européen jusqu'en 2024.
- Les clients possédant une TV Box V7 peuvent désormais accéder à de **nouveaux services de streaming** tels qu'Amazon Prime et Streamz, directement à partir de la plateforme Pickx.

Fin 2021, nous avons franchi la barre des **1,2 million d'utilisateurs uniques** sur nos plateformes Pickx, app et web, contre 1,1 million d'utilisateurs actifs en 2020.



## MyProximus : le portail vers des services digitaux de la vie quotidienne

Depuis longtemps, nos clients privilégient l'app MyProximus pour surveiller leur consommation et payer leurs factures Proximus. Aujourd'hui, nous utilisons notre plateforme pour leur proposer de nouvelles fonctions pertinentes en collaboration avec nos partenaires d'écosystème. Notre ambition : faire de MyProximus une **app essentielle** dans la vie digitale quotidienne des nos clients.

En 2021, nous avons lancé plusieurs nouveaux services et fonctionnalités :

### Mesurer son empreinte écologique avec MyFootprint

Développée avec notre partenaire CO<sub>2</sub>logic, l'app MyFootprint permet au client de mesurer son empreinte écologique grâce à quelques questions prédéfinies. L'utilisateur constate ainsi **l'impact direct de son comportement sur l'environnement** et peut alors adapter ses habitudes en conséquence. L'app l'informe également des initiatives de Proximus en faveur du climat.

### Contrôler sa consommation d'énergie avec EnergieID

EnergieID aide les clients désireux de réduire leur empreinte écologique en leur fournissant des **informations et des recommandations sur leur consommation d'énergie**.

### Smart Wi-Fi à la maison

En 2021, nous avons amélioré les possibilités offertes via MyProximus pour gérer l'expérience wi-fi à la maison. Désormais, les clients peuvent consulter la liste complète des **appareils connectés**, contrôler l'accès wi-fi des **smartphones de leurs enfants**, obtenir des conseils pour installer un **Wi-Fi Booster** au meilleur endroit, vérifier la **qualité** du signal dans différentes pièces de la maison et recevoir des recommandations pour améliorer la couverture.

Fin 2021, MyProximus comptait **1,7 million d'utilisateurs actifs**, contre 1,6 million fin 2020.



## Services bancaires avec Banx et Beats

En collaboration avec Belfius Banque, nous avons lancé deux services en 2021 : Banx, l'app digitale pour des services bancaires durables, et Beats, qui combine des services de banque et assurances avec un forfait télécom.

### Banx

Lancée en octobre 2021, Banx est une expérience bancaire belge 100% digitale. Imaginée par Proximus et développée par Belfius, Banx permet à ses clients de poser des **choix plus durables**.

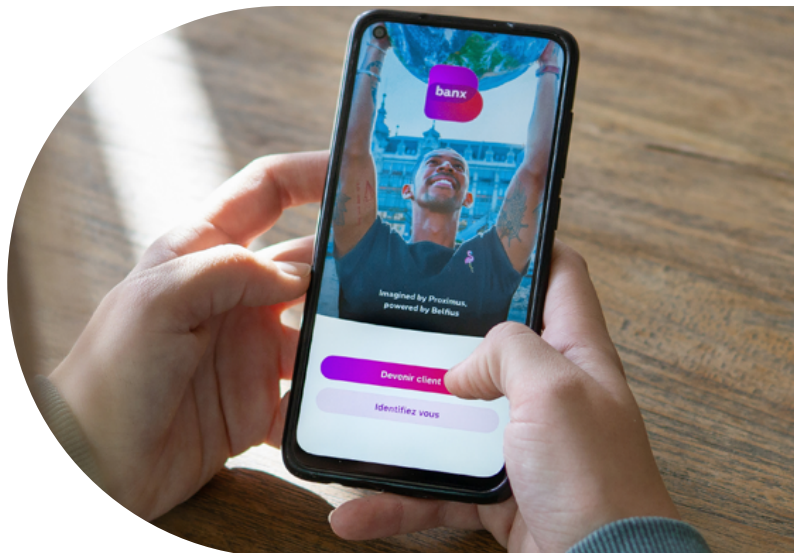
Les consommateurs parviennent difficilement à cerner l'impact global du transport de colis d'un bout à l'autre de la planète. Banx leur permet d'y voir plus clair, grâce à un tableau de bord illustrant **l'empreinte écologique d'un achat**. Ce tableau de bord a été développé par Proximus en partenariat avec la société suédoise Doconomy.

Banx est une initiative belge bénéficiant d'un fort **ancrage local**. Aujourd'hui, Natuurpunt, Natagora, CO<sub>2</sub>logic, Bio-Planet et d'autres partenaires locaux sont présents dans l'app Banx, afin de les rapprocher des consommateurs sensibles à l'environnement.

### Beats

Beats est un **plan mensuel** exclusif et compétitif, qui regroupe des services bancaires (comptes, cartes et même assurances) et télécoms (abonnements internet, téléphone, TV et services mobiles).

Belfius propose ce nouveau service en exclusivité sur le marché belge via ses propres canaux de vente. Les **clients de Belfius** peuvent combiner leurs opérations bancaires avec des Packs et abonnements mobiles spéciaux de Proximus.





## e-Santé : consulter un médecin partout et à tout moment, avec Doktr

Avec Doktr lancée en mai 2021 avec son partenaire Doktor.se, Proximus franchit une nouvelle étape dans son ambition d'offrir, en plus des services de connectivité traditionnels, des solutions digitales essentielles dans la vie de tous les jours. Doktr est conçue

comme un **écosystème ouvert**. Proximus entend ainsi stimuler l'innovation et la digitalisation dans le domaine des soins de santé, au profit des médecins et des patients.

Doktr est une app pratique et 100% sûre permettant d'obtenir **rapidement des conseils médicaux personnalisés** auprès d'un médecin belge agréé, via une **consultation vidéo**. La connexion est sécurisée via **Itsme** et les données protégées par une solide politique de confidentialité.

Fin 2021, plus de 100.000 personnes avaient déjà téléchargé l'app Doktr, dont 18.700 utilisateurs enregistrés. Fin 2021, le service atteignait un **taux de satisfaction de 94% parmi les patients**.

À l'avenir, nous ajouterons d'autres fonctionnalités pour enrichir encore l'app. Dès le début de l'année 2022, les médecins pourront notamment organiser des téléconsultations avec leurs propres patients et ces derniers auront la possibilité de se connecter avec leur médecin traitant via la plateforme.



## Vers un écosystème digital local

Nous avons l'ambition d'être pertinents dans la vie digitale quotidienne des Belges. C'est pourquoi nous enrichissons notre offre de services via des applications mobiles, en proposant nos **propres services**, mais aussi d'autres conçus en collaboration avec des **partenaires locaux solides**. Nous jetons ainsi les **bases d'un écosystème local** qui améliore l'expérience digitale des utilisateurs finaux tout en aidant les entreprises locales à atteindre un public pertinent.

En 2021, nous avons notamment intégré dans MyProximus de nouveaux services digitaux, produits par nous-mêmes (ex. Smart Wi-Fi) ou par des partenaires (ex. EnergieID). Nous avons par ailleurs investi dans de nouvelles apps digitales telles que Banx et Doktr.

Avec cette approche, nous voulons être présents sur l'écran d'accueil de tous les smartphones belges.

## Un écosystème publicitaire national avec des partenaires locaux

En avril 2021, Proximus/Skynet, Pebble Media, Telenet/SBS et Mediahuis ont créé une nouvelle régie publicitaire nationale : Ads & Data. Forte d'un vaste éventail de **marques médias locales et internationales réputées** et d'un riche fonds de **données de qualité**, Ads & Data aide les annonceurs à adresser leur message au bon public, au bon moment. L'initiative vise à renforcer le secteur belge des médias en ancrant les dépenses publicitaires en Belgique.



## Proximus, partenaire de confiance des entreprises dans leur transformation digitale

Dans le segment des entreprises, Proximus a l'ambition d'exploiter son offre de solutions ICT et télécoms convergentes en vue de renforcer sa position de **partenaire de confiance de la transformation digitale**. À l'heure où les technologies évoluent à toute allure, s'associer à des partenaires est plus que jamais indispensable. Sans oublier la pandémie de Covid-19, qui a propulsé la transformation digitale en tête des priorités des entreprises. À mesure que les frontières entre les télécommunications et l'IT s'estompent, avec des réseaux de plus en plus dépendants des logiciels et des communications de plus en plus digitales, nous avons tous les atouts en main pour guider nos clients sur la voie de la transformation digitale.

Les entreprises ont besoin de **solutions ICT convergentes** qui combinent actifs télécoms et IT. Nous investissons massivement dans nos réseaux gigabit (5G/fibre) et dans le renforcement continu de nos capacités IT dans des domaines tels que la cybersécurité, le cloud, les lieux de travail digitaux, le big data et l'IdO (Internet des Objets).

Nous renforçons notre position de leader technologique et de l'innovation en concluant des **partenariats stratégiques** avec des hyperscalers tels que Microsoft et Google, en vue de tirer parti de leurs technologies (Google Cloud, Microsoft Azure ou Microsoft Teams).

Des partenariats opérationnels mondiaux enrichissent nos capacités ICT afin d'accélérer notre croissance dans des domaines spécifiques, notamment le cloud, avec notre partenaire HCL Technologies.

De même, notre **écosystème de filiales ICT** diversifie nos atouts et compétences, nous permettant de créer des solutions et des applications qui accélèrent la transformation digitale des entreprises, des industries et des utilisateurs finaux. ➡

Avec nos clients, nous **co-créons des cas d'utilisation dans les domaines de la 5G, de l'IdO et de l'Edge Computing**, en tirant parti de notre plateforme d'innovation 5G. C'est essentiel si nous voulons concrétiser notre ambition de nous imposer dans ces domaines promis à une solide croissance future. Nous aspirons à **explorer de nouveaux domaines**, en mettant en place des partenariats et des écosystèmes locaux, à l'instar d'aug•e, la plateforme dédiée aux solutions de bâtiments intelligents, développée en partenariat avec BESIX et i.Leco.

En tant que partenaire de confiance des entreprises en pleine transformation digitale, nous contribuons au développement d'une économie digitale robuste et durable.

## Accompagner les clients tout au long de leur parcours

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à investir dans les nouvelles technologies telles que le cloud, la sécurité, l'IdO ou les solutions de lieu de travail digital. Cependant, elles ne disposent pas toujours en interne des compétences ou de l'expertise nécessaires pour implémenter ces solutions.

C'est pourquoi nous voulons **dépasser le rôle de simple fournisseur de technologie** pour nos clients entreprises. Nous multiplions nos efforts dans le domaine des services professionnels, afin d'accompagner nos clients tout au long de leur parcours. Nous leur offrons des services de consultance stratégique et technique, les aidons à mettre en œuvre leurs solutions et les déchargeons, grâce à nos services gérés, de toutes les tâches d'administration liées à leur infrastructure.

Plus spécifiquement pour nos solutions de cloud, nos spécialistes aident les entreprises à migrer leurs applications et leurs données

### Degroof Petercam modernise avec succès son infrastructure digitale

Grâce à Proximus et sa filiale Telindus Luxembourg, Degroof Petercam a abandonné ses serveurs obsolètes et gourmands en énergie au profit de serveurs externes ultramodernes et écologiques, supportés 24/7 par nos équipes.

vers la nouvelle architecture de cloud. Ils les assistent également dans l'exploitation, la maintenance et le support de leurs activités IT (Cloud Management ou Security Management).

## Assister les entreprises dans leur transformation digitale

### Solutions de lieu de travail digital

La pandémie de Covid-19 a révolutionné notre façon de travailler en introduisant le travail hybride. Pour les entreprises, les nombreux défis posés dépassent le cadre des besoins IT. Grâce à notre offre **Workplace-as-a-Service (WPaaS)**, nous leur proposons les outils nécessaires pour permettre à leurs collaborateurs de travailler partout, sur n'importe quel appareil, seuls ou en collaboration. Proximus fournit tout ce dont les collaborateurs ont besoin pour atteindre leurs objectifs : ordinateurs, appareils mobiles, équipements de salle de réunion, configurations 'Home Office' ergonomiques, ainsi que les logiciels nécessaires pour une collaboration et une communication

efficaces. Nous gérons également le cycle de vie de tous les appareils et nous occupons des licences logicielles, de la qualité des connexions internet et de la sécurité, à la maison comme au bureau. En cas de problème, nous fournissons une assistance à distance et sur site.

Dans le segment des PME, le travail hybride s'ancre au cœur de la transformation digitale. Fin 2021, **80.000 PME** utilisaient une **solution de lieu de travail digital via notre filiale ClearMedia**, contre 53.000 en 2020, soit une augmentation de 51%.

### Sécurité

À mesure que les entreprises progressent dans leur transformation digitale, la protection des données et des applications devient un enjeu majeur.

En collaboration avec nos clients, nous **élaborons des plans d'action** pour fixer des priorités, répertorier les risques dans leur environnement IT, allouer les ressources, identifier les menaces, enquêter sur les incidents, automatiser les actions, etc. Nous proposons un **portefeuille complet de solutions** pour chaque aspect de sécurité.

### Isabel Group garde une longueur d'avance sur la cybercriminalité

Isabel Group garantit aux organisations, services comptables et instituts bancaires la transmission fiable et sécurisée d'identités, de documents et de paiements digitaux. Notre filiale Davinsi Labs est le partenaire attitré d'Isabel Group en matière de contrôle et de test de sécurité.

## Solutions de cloud

Grâce à nos solutions de cloud et notre expertise en la matière, nous aidons nos clients à digitaliser leurs activités. Nous facilitons la migration progressive des charges de travail traditionnelles pour passer **de solutions sur site à des hyperscalers**, tout en continuant à fonctionner dans un contexte hybride.

Pour accélérer encore le développement de notre portefeuille de cloud, nous avons signé, en septembre 2021, un **partenariat avec** l'entreprise technologique mondiale **HCL Technologies**. HCL Technologies gère et assure désormais la maintenance de notre infrastructure de cloud privé. Elle collabore par ailleurs avec nous pour devenir fournisseur de solutions de cloud hybride pour nos clients entreprises.

À la mi-2021, nous avons également lancé **CloudFusion**, une plateforme d'orchestration qui aide les entreprises à transférer leurs applications sur site vers n'importe quel cloud public et à gérer activement leur environnement hybride.

Dans le segment des petites et moyennes entreprises, nous proposons **SME dans le Cloud** via notre filiale ClearMedia. L'offre regroupe toutes les solutions nécessaires à une PME pour accéder à ses données et applications à tout moment et en tous lieux, de manière efficace et sécurisée.

## Software Defined Networks

Les nouvelles méthodes de travail, les objets connectés et l'adoption du cloud ont un impact considérable sur les exigences de sécurité, d'agilité, de performance et de fiabilité d'une infrastructure ICT moderne. Or, un réseau traditionnel et statique offre très peu d'informations sur les événements se produisant sur son architecture. Grâce à l'installation d'une toute **nouvelle couche logicielle (SD-WAN)**, l'infrastructure reste gérable et sécurisée de bout en bout. La technologie SD-WAN permet au réseau du client de se connecter facilement et en toute sécurité à des clouds publics, privés ou hybrides.

Grâce à un vaste éventail de fournisseurs, tels que Fortinet ou Cisco Meraki, nous couvrons les besoins de chaque segment de clients.

Pour faciliter l'adoption des technologies définies par logiciel, nous **accélérons à l'avenir les migrations vers le SD-WAN**, en veillant à soumettre des solutions intégrées à valeur ajoutée aux clients actuels ainsi qu'à nos nouveaux clients.

### Le notariat dans le cloud

En 2021, nous avons lancé une version SME dans le Cloud spécialement conçue pour les notaires. Offrant un niveau de sécurité renforcé, elle est directement intégrée dans une autre solution de Proximus : **le Réseau Notarial Sécurisé (RNS)**.

### Armonea adopte le SD-WAN

Armonea a opté pour une couche SD-WAN supplémentaire qui lui permet désormais de déployer rapidement de nouvelles applications dans les maisons de repos, service flats et résidences du groupe. Tout le trafic de données est géré de manière intelligente, simple et sécurisée.

## Réseaux mobiles de nouvelle génération

Proximus est déterminée à rester l'opérateur 5G numéro un. Outre l'amélioration significative de la connexion réseau, nos efforts en matière de 5G visent à fournir à nos clients des cas d'utilisation via notre **plateforme d'innovation 5G**.

En 2021, nos **MPN 5G (Mobile Private Networks)** ont suscité un intérêt croissant parmi nos clients. Alors que la 5G n'en est encore qu'à ses débuts, cinq entreprises avaient déjà implémenté un MPN 5G à la fin 2021 et plus de cent clients issus d'une grande variété de secteurs, parmi lesquels l'industrie, la logistique, la sécurité publique et les médias, envisageaient de déployer un réseau 5G dédié.

## Analyse de données, Internet des Objets et autres applications

Grâce à nos solutions axées sur les données, nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en interprétant leurs données ou en automatisant des processus. Grâce à des services tels que nos solutions IdO (Internet des Objets), Proximus Analytics et les API, les entreprises peuvent collecter des données afin d'objectiver leurs décisions d'**amélioration et d'automatisation des processus**. Les services d'analyse de données et IdO prouvent également leur **valeur vis-à-vis de la société**, et de multiples manières : solutions d'efficacité énergétique, d'optimisation des soins de santé, de désherbage durable dans le secteur agricole... ➔

De très nombreux secteurs font appel aujourd'hui à nos solutions d'IdO et d'analyse de données pour améliorer et automatiser leurs processus et développer des solutions innovantes. En 2021, **3,3 millions d'objets** ont été connectés à notre infrastructure IdO.

### Schröder

En collaboration avec notre filiale Codit, Schröder a développé une solution d'éclairage public intelligent, permettant aux villes d'économiser de l'énergie et de réduire la pollution lumineuse, sans aucun compromis sur la sécurité.

### ENGIE

Notre filiale Codit a aidé ENGIE à mettre en place la solution Microsoft Azure IoT, qui maximise le contrôle en temps réel de ses sites de production d'énergie renouvelable, notamment les éoliennes et les panneaux solaires.

## Premiers packs modulaires pour petites et moyennes entreprises

Outre nos solutions sur mesure pour les grandes entreprises, nous proposons des **offres ICT standardisées, mais modulaires**, sous forme de Packs destinés aux petites et moyennes entreprises : Enterprise Pack Together et PME dans le Cloud.

En septembre 2021, nous avons lancé **Enterprise Pack Together**, un large éventail de solutions télécoms (fixes et mobiles) et ICT

avec support. Les clients constituent le Pack qui leur convient et seuls les services réellement utilisés leur sont facturés.

Nous avons attiré nos premiers clients avec ce Pack en 2021, mais le véritable essor est attendu pour 2022.

## Développer des solutions intelligentes dans des domaines spécifiques

Grâce à nos solutions ICT de bout en bout, nous ne nous contentons pas d'adapter nos offres aux différents segments de clients. Nous sommes en effet convaincus que la technologie représente une force positive pour notre planète. C'est pourquoi nous exploitons nos technologies pour **répondre aux défis sociétaux et environnementaux majeurs**, afin d'améliorer la vie des gens, où qu'ils soient, et de créer une véritable valeur ajoutée.

### Plateforme d'innovation 5G

En 2021, Proximus a mis sa plateforme d'innovation 5G à la disposition de ses clients entreprises. Le but : leur permettre d'**explorer le potentiel de la 5G** dans leur secteur d'activités, de manière sécurisée, innovante et rentable, à l'aide de cas d'utilisation spécifiques. Notre plateforme d'innovation 5G favorise

une **collaboration ouverte avec tous les partenaires potentiels** : start-ups innovantes, entreprises établies dans le secteur des soins de santé, le secteur agricole, la construction, le commerce, etc. Pour les entreprises, il est vital en effet de pouvoir tester leurs projets 5G en situation réelle avant d'engager des investissements. En 2021, 20 cas d'utilisation ont été testés sur la plateforme.

Le **premier 5G Lab de Wallonie** a vu le jour en octobre 2021. Il offre aux acteurs industriels la possibilité d'expérimenter des applications 5G et de partager leurs expériences. Le 5G Lab a été développé par A6K 5G, un consortium d'industriels et de centres de recherche placé sous la guidance de Proximus.

### Désherbage ciblé grâce à la 5G et des drones

En juin 2021, des chercheurs ont testé une technologie innovante de **désherbage plus durable**. Un drone entièrement automatisé, équipé d'une caméra high-tech, transmet instantanément les images captées du champ dans le cloud **via une antenne 5G** de Proximus. **L'intelligence artificielle (IA)** décode alors les images en temps réel, dans le but de distinguer les cultures des mauvaises herbes. L'agriculteur obtient une carte d'instructions détaillée, après quoi un tracteur autopositionné muni d'un pulvérisateur traite exclusivement les zones de mauvaises herbes identifiées. Selon les premières statistiques disponibles, l'application permettrait de réduire de 80% l'utilisation de produits phytosanitaires.



### E-santé

Nous avons renforcé notre orientation stratégique vers le secteur des soins de santé, avec pour ambition de devenir, grâce à nos solutions et services de connectivité, de sécurité et ICT, le **partenaire d'innovation et de transformation digitale du secteur médical**.

### Soutien au secteur de la santé pendant la pandémie de Covid-19

Proximus a installé et raccordé une infrastructure IT, IdO et de communication dans **41 centres de vaccination fixes** et **12 centres mobiles** en Wallonie.

**Cohezio** utilise les solutions IdO de Proximus pour surveiller la température de 120 réfrigérateurs contenant les vaccins anti-covid.

## Bâtiment intelligent et énergie intelligente

Soucieuse d'apporter sa contribution dans la lutte contre le changement climatique, Proximus propose des solutions IdO et d'analyse de données qui aident les utilisateurs à **réduire leur consommation d'énergie** et leur empreinte carbone. La transition énergétique, et notamment la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires (entre autres MeetDistrict, Mapwize et Be-Park) pour pouvoir offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

En septembre 2021, Proximus et BESIX, partenaire stratégique de longue date, ont investi dans i.Leco, une start-up technologique spécialisée dans la gestion énergétique des bâtiments. Ensemble, elles ont créé la **plateforme aug-re**, qui connecte les bâtiments physiques à des applications digitales en vue d'**optimiser la consommation d'énergie et de réduire l'empreinte carbone**.

Ces solutions de construction intelligente seront également déployées dans le cadre de la transformation de notre siège social à Bruxelles. Plus d'informations sur ce projet à la page 78.

### Visualisation 3D de projets de construction avec Mr. Watts

Pour B&R Bouwgroep – Hooyberghs, nous avons conclu un partenariat avec Mr. Watts autour de la visualisation 3D de projets pour le secteur de la construction. Cette application a été développée dans le cadre de la plateforme d'innovation 5G.



## E-éducation

La crise du Covid-19 a chamboulé notre système d'enseignement et suscité un besoin énorme d'outils digitaux pour permettre les cours en ligne. Revoyant à la hausse ses ambitions en la matière, Proximus s'est fixé pour objectif de **soutenir au maximum les écoles, les enseignants et les étudiants face aux défis de la digitalisation** dans le cadre des nouvelles techniques d'apprentissage.

À cette fin, nous nous sommes associés, en avril 2021, avec **Signpost**, le leader belge du marché des solutions ICT pour l'enseignement. Ensemble, nous proposons **Academic Connect**, une solution intégrée, avec accès internet sécurisé, connexion wi-fi, matériel et logiciels, contenu digital et helpdesk ICT professionnel.

Un enseignement à distance de qualité requiert une bonne connectivité et une infrastructure robuste. C'est pourquoi Proximus ambitionne de raccorder un maximum d'écoles à la fibre. Fin 2021, **plus de 80 écoles** ont opté pour Academic Connect, dont 44 ont été équipées en fibre.

## Mobilité intelligente

Notre filiale **Be-Mobile** est spécialisée dans les solutions intelligentes de mobilité durable.

En novembre 2021, le gouvernement flamand a approuvé le contrat conclu entre l'Agence des routes et de la circulation (AWV) et Be-Mobile, en vue de la mise en œuvre et l'exploitation de **Mobilidata**, un projet de mobilité pour un trafic plus sûr, plus fluide et plus durable en Flandre.

À l'avenir, nous entendons tirer pleinement parti de nos opportunités de croissance sur le marché des entreprises :

- en investissant dans nos services professionnels et gérés ;
- en accélérant notre stratégie de pointe en matière de cloud et en poursuivant son déploiement en partenariat avec HCL Technologies ;
- en co-crédant de nouveaux cas d'utilisation 5G avec nos clients et en intensifiant notre déploiement de la fibre ;
- en renforçant notre orientation vers le digital et les données.



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



## œuvrer pour une **société verte** et **digitale**

Notre climat mérite toute notre attention. Le réchauffement climatique est en effet une réalité indéniable contre laquelle nous devons lutter de toute urgence. Dans cette optique, des objectifs scientifiquement fondés ont été fixés dans l'Accord de Paris sur le climat, dans le but de maintenir le réchauffement bien en deçà des 2°C.

Dans son rapport d'octobre 2021, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat met en garde contre une hausse des températures supérieure à 1,5°C, qui entraînerait des conséquences catastrophiques au niveau du climat. Quant aux émissions de gaz à effet de serre, elles devraient être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050. Proximus s'est engagée à respecter l'ambition des 1,5°C fixée par la Science Based Targets initiative et à atteindre zéro émission nette de carbone d'ici 2040.

Nous avons déjà beaucoup progressé en vue de limiter notre impact sur l'environnement. Toutefois, le chantier reste gigantesque. C'est pourquoi nous passons à la vitesse supérieure : non contents de résoudre nos problèmes de base, nous voulons jouer un rôle de premier plan dans la transition



**Nous ancrons le développement durable dans toutes nos décisions opérationnelles et utilisons les technologies au profit de l'environnement.**

écologique de la Belgique. C'est pourquoi nous **ancrons le développement durable** dans toutes nos décisions opérationnelles et veillons à **utiliser les technologies et l'innovation au profit de l'environnement**.

Un autre défi important auquel nous sommes confrontés est la **réduction de la fracture numérique** au sein de la société. Dans un monde de plus en plus tributaire de la technologie, l'écart se creuse entre les citoyens ayant accès à la technologie et ceux qui en sont privés. Sans les technologies de l'information et de la communication telles qu'internet, les ordinateurs et les smartphones, et sans les compétences digitales requises pour les utiliser, certains seront inévitablement exclus de l'économie digitale. Malheureusement, la crise du Covid-19 et l'accélération de la digitalisation qu'elle a entraînée ont encore accentué la fracture numérique dans notre société.

Proximus s'emploie à **créer une société digitale plus inclusive**. Cette inclusivité passe par l'établissement d'une relation de confiance. Parce que **la sécurité et la confidentialité** des données, notamment celles de nos clients, représentent deux priorités essentielles à nos yeux, nous continuons à investir dans notre personnel, nos systèmes et nos solutions clients, afin qu'ils répondent aux niveaux de sécurité les plus élevés. En instaurant la confiance digitale et en promouvant l'inclusion par la formation et l'accessibilité à la technologie, nous entendons **mettre le monde digital à la portée de tous pour que chacun puisse s'épanouir**.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

- Droits de l'Homme
- Infrastructure durable
- Chaîne d'approvisionnement responsable
- Économie circulaire
- Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>
- Accès au digital
- Confidentialité et sécurité des données



## Contribuer à une société verte

Proximus a un double rôle à jouer en matière d'impact sur le climat. D'une part, nous agissons et **réduisons notre propre empreinte environnementale**, et d'autre part, **nous donnons aux consommateurs, aux entreprises et aux organisations**

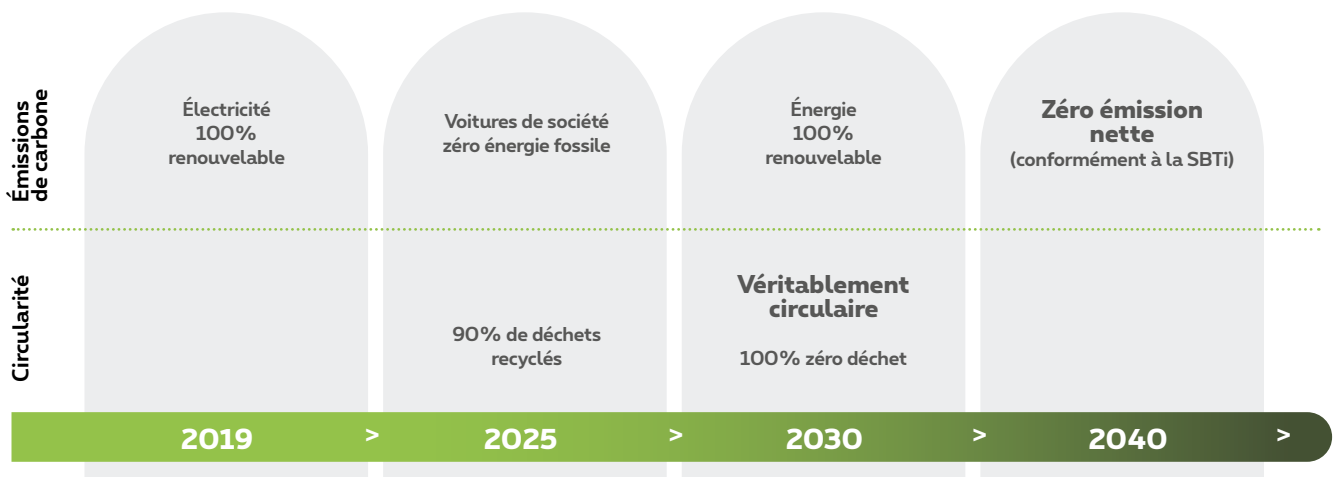
**les moyens d'agir** en tirant parti de nos développements technologiques, afin de rendre notre vie à tous plus durable et plus respectueuse de la planète.

### Agir sur notre propre empreinte

#### Fixer des objectifs ambitieux

Chez Proximus, nous sommes résolus à réduire notre empreinte écologique. Cet engagement ne date pas d'hier, mais nos ambitions vont plus loin que jamais : nous sommes résolus à **agir sur chaque maillon de notre chaîne de valeur** et à poursuivre notre **transition vers une économie circulaire**.

En 2021, nous avons rejoint la Coalition européenne du numérique vert (Green Digital Coalition) et nous sommes engagés à atteindre, **d'ici 2040, zéro émission nette** de carbone dans les trois scopes (voir ci-dessous), qui représentent l'ensemble de notre empreinte. Nous souhaitons également **devenir une entreprise véritablement circulaire, atteindre le zéro déchet et utiliser 100% d'énergie renouvelable d'ici 2030**.



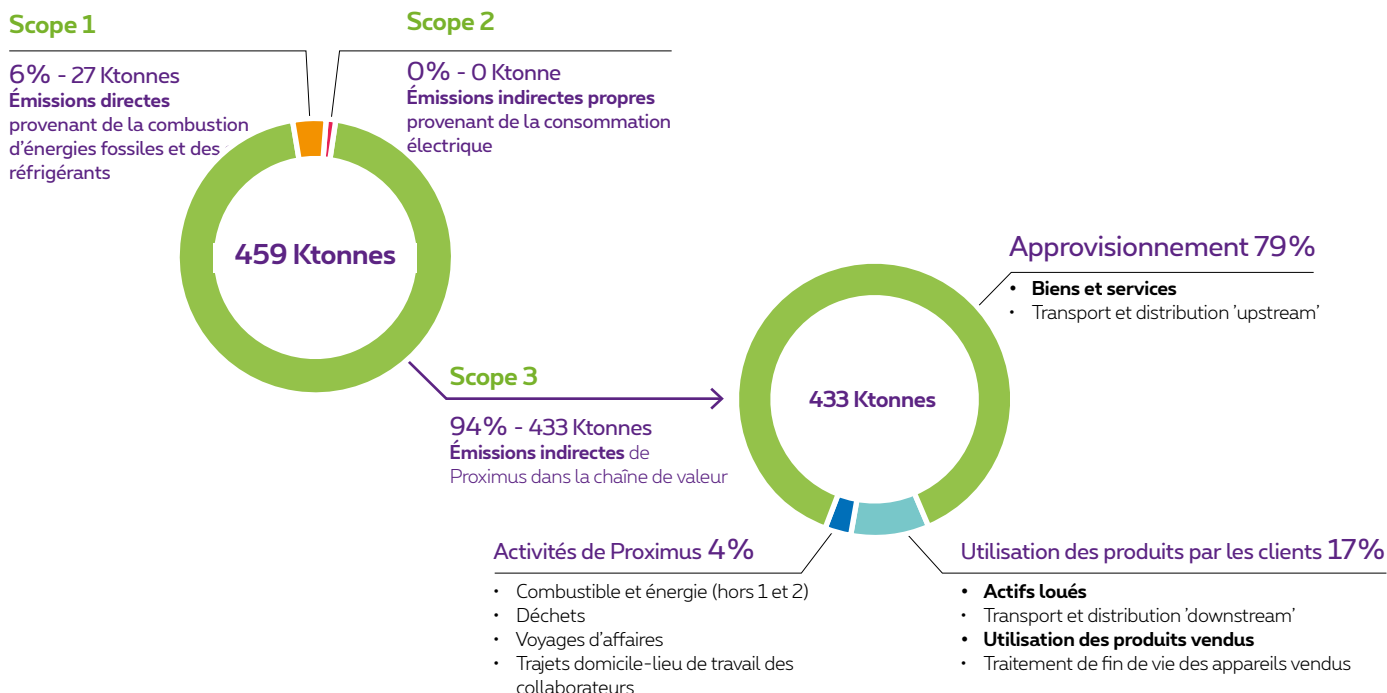
## État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire

### Émissions de carbone

Outre la réalisation d'objectifs concrets, nous avons soigneusement analysé, en 2021, nos émissions de carbone et identifié les domaines ('scopes') à améliorer.

» Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est 100% verte.

### Répartition de l'empreinte carbone de Proximus en 2021 (scopes 1 - 2 - 3)



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

Au vu de notre empreinte carbone, nous gérons nos propres émissions de manière plutôt efficace. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour les activités directement sous notre contrôle. Notre neutralité climatique dépend toutefois en partie du soutien apporté à des projets climatiques certifiés Gold Standard, qui réduisent ou compensent les émissions dans les pays en développement.

À ce jour, il nous reste à réduire nos propres émissions de 26,6 Ktonnes pour atteindre le niveau zéro à l'horizon 2030. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur l'approvisionnement et la consommation d'électricité. En 2019, nous sommes passés à l'électricité 100% renouvelable. Nous voulons par ailleurs augmenter l'efficacité énergétique de notre réseau en nous concentrant sur nos bâtiments techniques, notre réseau mobile, notre réseau d'accès fixe et nos centres de données, et en investissant dans des moyens de transport plus durables.

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

Nos émissions indirectes se concentrent essentiellement dans nos activités d'approvisionnement. Elles sont 16 fois supérieures à celles générées par nos propres activités. Nos activités d'approvisionnement représentent près de 94% de nos émissions indirectes.

Parmi les émissions générées par notre chaîne de valeur, plus de la moitié provient de nos 18 plus gros fournisseurs. L'autre moitié est générée par une longue traîne de plus de 4.000 fournisseurs, allant de grandes entreprises internationales à des acteurs locaux plus modestes, souvent en manque de moyens pour gérer leur empreinte carbone.

La réduction de ces émissions indirectes est notre principal défi. Pour nous aider à le relever, nos fournisseurs devront s'engager à réduire leur empreinte carbone et à mettre en place des chaînes d'approvisionnement plus durables.

## Réalisations en 2021

### Transports

- En 2021, plus de 40% des nouvelles **voitures de société** commandées étaient électriques ou hybrides. Lors de la dernière vague d'achat, en fin d'année, plus de 70% des voitures étaient électriques ou hybrides.
- En juin 2021, Proximus s'est associée à des entreprises telles que Danone, Delhaize, Schoenen Torfs et Telenet pour mettre au point une **méthode efficace et durable de livraison de colis** aux consommateurs et points de vente. Début 2022, nous lancerons ensemble un projet de livraison à Anvers reposant sur l'utilisation de vélos-cargos et de camionnettes électriques. Ce projet viendra s'ajouter aux livraisons par vélos-cargos que nous organisons déjà pour nos points de vente à Anvers, Bruxelles, Gand et Liège.

### Réseau

- Nous avons radicalement simplifié nos réseaux en **remplaçant des bâtiments techniques** par un concept innovant de conteneurs compacts, ce qui a permis de réduire la consommation d'énergie de plus de 23 GWh ou 4,1 Ktonnes de CO<sub>2</sub> par an jusqu'à présent.
- Nous avons continué à **démanteler à un rythme soutenu nos anciens équipements de réseau** tels que les commutateurs vocaux obsolètes, de manière à pouvoir embarquer de nouvelles technologies plus efficaces sur le plan énergétique.
- Le **déploiement accéléré de la fibre** en 2021 nous a permis de réduire considérablement le nombre de bornes de répartition restantes et de les rendre plus compactes, et dès lors moins énergivores.
- Grâce au réseau **d'accès mobile partagé** avec Orange Belgium, nous pourrions démanteler plus de 30% de nos sites mobiles au cours des prochaines années. Nous **réduirons**

ainsi d'environ 20% notre consommation annuelle totale d'énergie, soit l'équivalent de la consommation de 10.000 foyers belges.

- Nous avons encore amélioré l'efficacité énergétique de nos **centres de données** et optimisé les serveurs qu'ils hébergent. Nous avons amélioré l'efficacité des unités de traitement de l'air pour atteindre, fin 2021, un indice PUE (Power Usage Efficiency) de 1,49. Ce résultat représente une diminution de 25% sur les dix dernières années.

### Énergie

- En décembre 2021, nous avons décidé de privilégier un approvisionnement en électricité plus durable par le biais d'un contrat d'achat d'électricité locale.

### Bâtiments

- Pour la **rénovation de notre siège à Bruxelles**, nous avons sélectionné des entreprises de construction appliquant des normes strictes en termes de durabilité. Ce projet contribuera à la réalisation de nos objectifs audacieux en matière de décarbonisation et de bâtiments à zéro énergie fossile. Grâce à un contrôle intelligent de l'énergie, notre consommation sera aussi plus efficace.

### Fournisseurs

- Fin 2021, 74 fournisseurs avaient signé notre **Manifeste**, soit 53 de plus qu'en 2020. Tous s'engagent ainsi à collaborer avec Proximus pour réduire leur empreinte carbone et fabriquer des produits plus circulaires. Au total, ces fournisseurs représentent 50% de nos dépenses annuelles, y compris les dépenses liées à l'exploitation de notre réseau.





## Circularité

### Vers une économie circulaire

À mesure que s'épuisent les ressources naturelles de notre planète, le système économique linéaire du 'prendre-fabriquer-jeter' montre de plus en plus ses limites. Il est temps de transformer le modèle de consommation et d'élimination des déchets en un **cercle durable de réutilisation**. Chez Proximus, nous nous engageons à évoluer vers une économie circulaire. Ce concept repose sur l'idée de **ne plus épuiser les matières premières, mais d'étendre leur durée de vie en les réutilisant**. L'impact ? Moins de déchets et de pollution. Et plus de temps pour que les ressources naturelles se renouvellent.

En 2021, nous avons mené une enquête sur les cinq modèles opérationnels circulaires communément admis. Dans ce contexte, nous avons identifié les **domaines pertinents** pour Proximus en tant qu'opérateur télécom. Ces trois domaines - **appareils, réseaux et centres de données, immobilier et équipements** - ont été évalués en fonction de leur maturité et des initiatives déjà en place. Ainsi, nous reconditionnons nos appareils et proposons des téléphones remis à neuf dans nos catalogues de produits. Nos appareils sont également conçus pour faciliter leur reconditionnement.

### Proximus intègre déjà la plupart des modèles circulaires pertinents pour les entreprises de télécommunications

Les 5 business models	Appareils	Réseaux et centres de données	Immobilier et équipements
<b>1</b> Inflow circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référence et objectif fixés pour les CPE</li> <li>• Offre de téléphones reconditionnés</li> <li>• Fairphone inclus dans le catalogue</li> <li>• Nouvelle conception des CPE effectuée</li> </ul>	Évaluation de la conception du réseau	Nouveau bâtiment circulaire pour le siège social
<b>2</b> Plateformes de partage		Partage du réseau mobile	
<b>3</b> Product-as-a-Service (Ex. modèle de location)	Modèle CPE-as-a-Service (segment résidentiel) Modèle Smartphone-as-a-Service (segment entreprises)		
<b>4</b> Extension d'utilisation du produit	Réparation et reconditionnement d'appareils	Revente d'équipements réseau	Réutilisation du mobilier et des actifs
<b>5</b> Récupération des ressources (recyclage en fin de vie)	Programme de collecte de CPE et smartphones	Recyclage lors du démantèlement du réseau	

CPE : Customer Premise Equipment (équipement chez le client)

## Réalisations en 2021

### Appareils

Nous mettons en œuvre diverses actions afin de réduire les déchets d'appareils via **la réparation, la revente ou le reconditionnement**.

- Dans notre **centre de distribution** de Courcelles, nous **reconditionnons sur place** les modems, décodeurs, alimentations, Wi-Fi Boosters et smartphones. Fin 2021, après inspection et tests approfondis, 845.000 appareils avaient ainsi bénéficié d'une seconde vie.
- Dans le cadre de notre initiative **Don't Miss the Call**, nous récoltons les GSM usagés pour les reconditionner ou les recycler. Les appareils impossibles à réutiliser sont recyclés par notre partenaire Umicore, qui en extrait les matières premières précieuses et réutilisables. Nous avons l'ambition de récolter 150.000 GSM en 2021. Malgré l'impact du Covid-19, nos points de vente et entreprises partenaires avaient récolté, fin 2021, 80.000 téléphones mobiles usagés.
- Depuis septembre 2021, nos points de vente Proximus et notre boutique en ligne proposent aux clients des **smartphones reconditionnés** en guise d'alternatives aux appareils neufs. Ces smartphones sont rigoureusement contrôlés et bénéficient d'une garantie de deux ans, comme les smartphones neufs. De plus, nous publions sur nos sites web des informations sur le reconditionnement et le recyclage.
- Destiné à nos clients Entreprise, l'Engage Pack permet de

**louer des smartphones et des tablettes** en mode 'Device-as-a-Service'. À l'échéance du contrat, en fonction de leur état, les appareils sont recyclés ou revendus sur le marché de l'occasion. En 2021, nous avons conclu des contrats pour l'équivalent de 12.500 nouvelles activations (soit un total de 17.000 Packs).

### Réseau

- Lorsque nous remplaçons nos réseaux cuivre par la fibre, nous récupérons le câblage en place pour le recycler. En 2021, nous avons ainsi récupéré un total de **859 tonnes de câbles de cuivre**, dont 811 tonnes directement du réseau.
- La mise en œuvre de l'**accord de partage de réseau mobile** conclu avec Orange Belgium a débuté en 2021 (MWingz). Les matériaux superflus en fin de vie provenant des sites mobiles démantelés (antennes, pylônes, équipements RAN, etc.) seront recyclés ou revendus en vue d'une seconde vie.

### Bâtiments

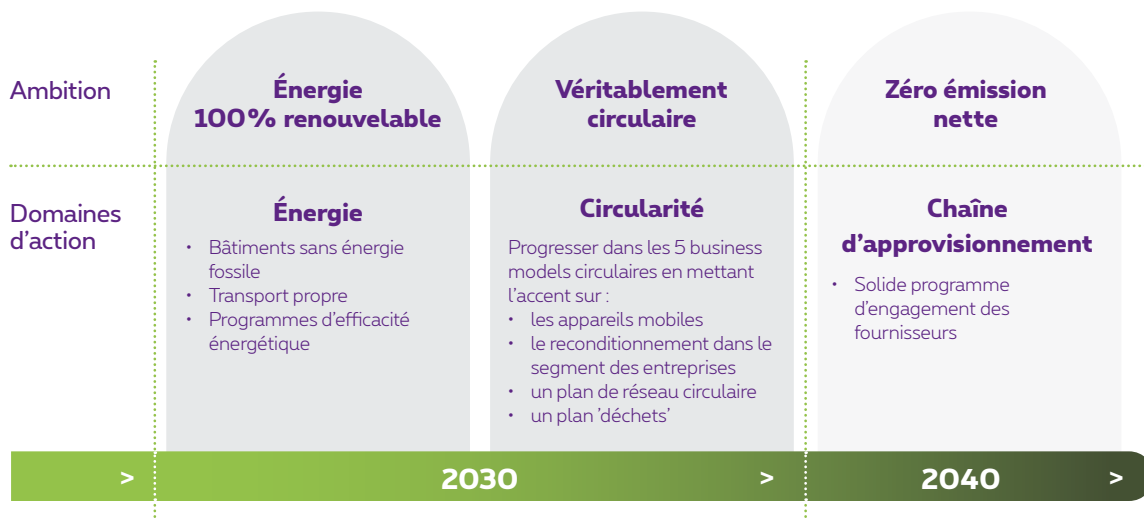
- Pour la rénovation de notre **siège à Bruxelles**, nous collaborons avec des entreprises de construction qui adhèrent à des critères stricts de circularité.
- Dans le cadre de ce projet, nous recyclerons également un maximum de matériaux et explorerons plus avant d'autres principes de circularité.

## Et demain ?

Nos initiatives futures s'attaqueront à nos émissions sur deux axes. D'une part, nous devons **mettre un terme à l'utilisation de combustibles fossiles** dans nos bâtiments et notre parc automobile, en incitant nos fournisseurs et partenaires à nous emboîter le pas. D'autre part, nous devons nous **concentrer sur des programmes d'efficacité** en vue de limiter la forte consommation d'énergie en lien avec nos infrastructures télécoms.

Nous nous engageons à **intégrer le principe de circularité dans tout ce que nous entreprenons**. Qu'il s'agisse du déploiement ou du renouvellement de notre réseau, du lancement de nouveaux produits et services, du recyclage de composants de réseau usagés ou des choix que nous posons dans le cadre de la rénovation de notre siège social, les principes de circularité guideront toujours nos décisions.

**L'énergie, la circularité et la chaîne d'approvisionnement sont les domaines clés sur lesquels nous devons nous concentrer pour réaliser nos ambitions en matière de zéro émission nette et de véritable circularité**



## Énergie

Afin de réaliser notre **ambition d'utiliser 100% d'énergie renouvelable** d'ici 2030 – et d'atteindre dès lors la neutralité climatique, sans compensations – nous investirons un total de € 17 millions sur la période 2021-2030. Nous continuerons à démanteler progressivement nos bâtiments techniques, rénoverons notre siège social à Bruxelles et équiperons nos bâtiments administratifs de techniques de chauffage alternatives. En outre, nous poursuivrons notre transition vers des modes de transport propres en électrifiant notre parc automobile et en étudiant des formes alternatives de transport.

Au cours des cinq prochaines années, le trafic data devrait augmenter de 400%, soit une croissance de 35% par an, ce qui entraînera une augmentation de la consommation d'énergie. Pour maintenir notre consommation d'électricité à un niveau constant malgré la croissance des besoins, nous mettrons en œuvre des **initiatives d'économie d'énergie sur le réseau**, notamment :

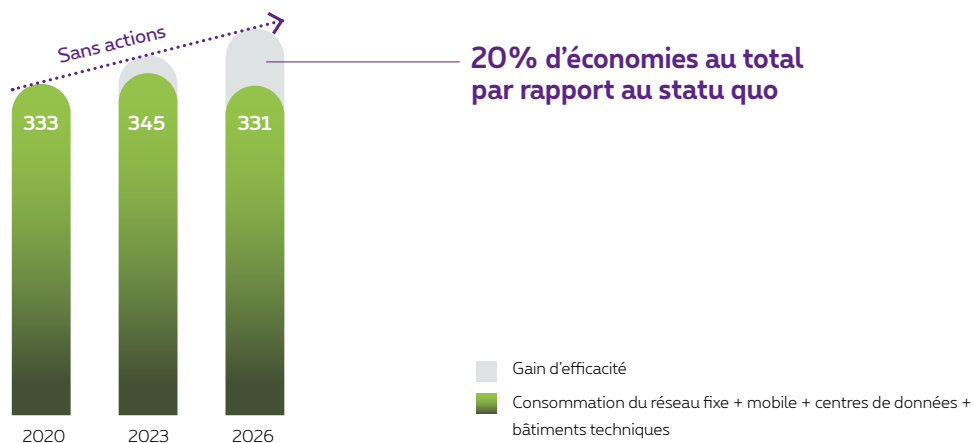
- en accélérant le déploiement de notre réseau fibre et le démantèlement des anciennes infrastructures ;

- en consolidant notre réseau mobile, en investissant dans l'efficacité énergétique de la 5G et en lançant de nouvelles initiatives dans le domaine des services avancés d'analyse de données.

L'un des grands apports des réseaux 5G est qu'ils intègrent les enjeux énergétiques dès leur conception, via la mise en œuvre de mécanismes d'efficacité calibrés. À terme, ces mécanismes seront susceptibles de **diviser par 10 la consommation d'énergie du réseau du futur** par rapport à la consommation d'énergie des réseaux 4G. Malgré l'énorme augmentation du trafic data qui s'annonce, l'efficacité énergétique de la 5G permettra de limiter l'augmentation de la consommation d'énergie de notre réseau mobile à 40% d'ici 2026. Ceci principalement grâce à l'activation de modes de veille gradués. Le principe de base est simple : il s'agit d'éteindre sélectivement un ou plusieurs équipements du réseau 5G en l'absence de trafic. Ces initiatives en matière de Green ICT ont fait l'objet d'études approfondies et seront mises en place dès le début du déploiement.

### Consommation d'électricité stable malgré une demande croissante, grâce à notre infrastructure de réseau durable

Consommation d'électricité (en GWh)



Nous voulons par ailleurs mettre en œuvre un approvisionnement local en électricité 100% verte pour notre entreprise. Aujourd'hui, l'électricité que nous consommons est déjà 100% verte. Et d'ici 2026, nous diversifierons nos sources d'électricité locales

en investissant dans un contrat d'achat d'électricité et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes et solaires belges en phase avec nos habitudes de consommation.

## Circularité

Pour devenir véritablement circulaires d'ici 2030, nous nous concentrerons davantage sur les modèles opérationnels circulaires, en ciblant en priorité les domaines d'action suivants :

- **Appareils fixes** : promouvoir l'utilisation d'appareils reconditionnés dans le segment entreprises et continuer à revoir le design des appareils commercialisés. Nous nous focaliserons sur les économies d'énergie et la réduction des matières plastiques, matières premières et emballages.
- **Appareils mobiles** : évoluer vers des propositions de valeur plus circulaires dans les segments consommateurs et entreprises.
- **Définir des principes de circularité et fixer des objectifs** tant pour notre réseau que vis-à-vis des équipements installés chez nos clients.

En 2022, nous élaborerons également une feuille de route détaillant les mesures claires à prendre afin de réaliser **notre ambition d'atteindre le zéro déchet d'ici 2030**.

## Chaîne d'approvisionnement

Le reste de nos émissions de carbone résidant essentiellement dans notre chaîne de valeur, nous continuerons à travailler en **étroite collaboration avec nos fournisseurs** pour atteindre notre objectif de zéro émission nette d'ici 2040. Nous les encouragerons à réduire leur empreinte carbone et à se tourner eux-mêmes vers des chaînes d'approvisionnement plus durables.

Notre Manifeste ne constitue toutefois qu'un premier pas dans la bonne direction. Grâce à notre **Supplier Engagement Program** (Programme d'engagement des fournisseurs) qui devrait se concrétiser en 2022, nous fixerons des attentes et des KPI détaillés à l'égard de nos fournisseurs et mettrons en œuvre des **engagements clairs et contraignants**. Nous souhaitons intégrer nos fournisseurs et collaborer avec eux pour fixer et atteindre ces objectifs. Le programme exigera une approche diversifiée, avec différents niveaux d'engagement en fonction du niveau de maturité d'entreprise des différents fournisseurs.

## Donner aux clients les moyens d'agir sur leur empreinte

Outre la réduction de nos propres émissions, nous avons une occasion unique de permettre à nos clients de faire de même, et d'agir ainsi en véritable **catalyseur de la transition écologique en Belgique**. Comment ? En collaborant avec nos clients et partenaires, et en développant des services innovants et écologiques. Les solutions intelligentes dans des domaines tels que l'agriculture, la finance et la construction peuvent aider

d'autres secteurs ainsi que les consommateurs à réduire leurs émissions de carbone. En les proposant, nous contribuons à des changements positifs pour le climat.

En 2021, nos solutions télécoms telles que la visioconférence, ont permis à nos clients entreprises de réduire leur empreinte carbone pour un total combiné de 502 Ktonnes.

### MyFootprint

Quelques initiatives qui ont permis aux consommateurs et aux entreprises de réduire leur empreinte carbone :



**MyFootprint** : disponible dans l'app MyProximus, cette application fournit aux clients des informations sur leurs propres émissions de CO<sub>2</sub>.

**Banx** : l'app digitale pour des services bancaires durables.

**aug-e** : la plateforme créée avec BESIX et i.Leco, spécialisée dans les solutions de bâtiments intelligents.



En novembre 2021, Proximus et la ville de Malines se sont associées en vue de lancer un projet pilote consistant à raccorder des **bornes de recharge pour véhicules électriques** à des bornes télécoms de Proximus.

S'il est concluant, le projet permettra de créer des milliers de nouvelles bornes de recharge.

Nous entendons nous profiler à l'avenir comme un acteur de premier plan dans la transition écologique de la Belgique et permettre à nos clients et à la société de réduire leur empreinte carbone. Pour ce faire, nous leur fournirons des informations en

la matière et leur prodiguerons des conseils pour l'améliorer. Grâce au déploiement de notre réseau gigabit, nous proposerons des solutions digitales innovantes susceptibles de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

## Conformité et reconnaissance

Proximus est internationalement reconnue pour ses efforts en matière de développement durable.

### Label CO<sub>2</sub>-Neutral

Depuis 2016, Proximus est labellisée 'CO<sub>2</sub> Neutral' pour ses propres activités. Ce label récompense nos efforts soutenus en matière de transport, de chauffage et de consommation électrique. Quant aux émissions de CO<sub>2</sub> que nous ne sommes pas encore en mesure de réduire, nous les compensons en soutenant des projets de réduction des émissions dans les pays en développement.

Basé sur la norme PAS2060 reconnue dans le monde entier, le label 'CO<sub>2</sub>-Neutral' est décerné par CO<sub>2</sub>logic et l'organisme de certification indépendant Vinçotte.

### CDP

En 2021, Proximus a reçu un score A- dans le domaine 'Changement climatique', ce qui témoigne de notre position de leader pour notre action sur le changement climatique. Proximus figure également sur la liste des 'Supplier Engagement Leaders' du CDP en 2021.

Le processus annuel de publication et d'évaluation du CDP dans le domaine de l'environnement est considéré comme la référence par excellence pour attester de la transparence des performances environnementales des entreprises. Le CDP évalue les entreprises participantes en fonction de l'exhaustivité des informations communiquées, de la sensibilisation aux risques environnementaux et de la gestion de ces derniers, ainsi que de la démonstration des meilleures pratiques associées au leadership environnemental, comme la fixation d'objectifs ambitieux et significatifs.

### SBT - Science Based Targets

Proximus a été la première entreprise télécom à se fixer, dès 2016, un SBT (WB2C) en vue de réduire ses émissions directes de gaz à effet de serre de 30% (sur la période 2015-2025) et ses émissions indirectes de 50% (sur la période 2014-2040). En 2021, Proximus s'est engagée à respecter le SBT 1,5°C. En 2022, nous ferons valider nos objectifs conformément à la nouvelle norme 'SBTi Corporate Net-Zero Standard' lancée en octobre 2021.

L'initiative Science Based Targets (SBTi) défend une action climatique ambitieuse dans le secteur privé, en incitant les entreprises à se fixer des objectifs scientifiquement fondés en matière de réduction des émissions.

### RE100

L'initiative RE100 a reconnu que Proximus avait atteint son objectif de se procurer 100% de son électricité à partir d'énergies renouvelables.

RE100 est une initiative en matière d'énergie renouvelable réunissant des centaines de grandes entreprises parmi les plus influentes au monde, toutes engagées à utiliser 100% d'énergie renouvelable, avec l'ambition d'accélérer la transition vers le zéro carbone.

### EcoVadis

En 2021, EcoVadis a décerné à Proximus son label Gold pour la cinquième fois d'affilée.

EcoVadis permet aux entreprises d'évaluer leurs performances environnementales et sociales ainsi que celles de leurs fournisseurs au moyen d'un questionnaire portant sur l'environnement, les pratiques de travail, les pratiques commerciales équitables et les achats durables, avec à la clé une notation globale de l'entreprise. EcoVadis est réputée dans le monde entier pour la fiabilité inégalée de ses notations en matière de durabilité des entreprises, son expertise et les outils collaboratifs qu'elle fournit pour améliorer les performances des chaînes d'approvisionnement mondiales.

### Lean & Green 2 stars

Le centre de distribution de Proximus à Courcelles a reçu le label 'Lean and Green 2 stars' pour avoir réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 30% depuis 2015. Proximus devient ainsi la première entreprise en Belgique à recevoir ce label 2 étoiles en une seule fois.

Le programme 'Lean & Green Europe' est exploité et implémenté en Wallonie par Logistics in Wallonia depuis 2014. Son objectif est de réduire de minimum 20% des émissions de CO<sub>2</sub> en maximum cinq ans. Pour ce faire, les entreprises participantes définissent un plan d'action 'Lean & Green Europe' devant couvrir au moins 50% de leurs émissions liées au transport et à la logistique.



# Contribuer à une société digitale

Dans ce monde de plus en plus digital, Proximus souhaite que **la technologie profite à chacun**. Mais au-delà des nombreuses opportunités qu'elle renferme, la digitalisation de notre économie nous place devant de nouveaux défis.

La confiance est fondamentale pour encourager les citoyens à saisir les opportunités offertes par le digital. Parce que nous jouons un **rôle prépondérant dans la construction de la société digitale** en Belgique, nous nous engageons à garantir à chacun la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité de nos services et produits digitaux, peu importe ses capacités physiques, sa situation économique, son origine culturelle, son niveau d'éducation ou son âge.

## Réduire la fracture numérique

Nos initiatives s'adressent aux jeunes, aux seniors et aux personnes handicapées. Nous soutenons également les personnes et les familles au budget serré. **Voici comment nous luttons contre la fracture numérique :**

- Nous faisons appel à un réseau national de parties prenantes pour partager le savoir-faire et lutter contre l'exclusion digitale.
- Nous investissons dans la formation des personnes de tous âges et de toutes origines.
- Nous mettons le digital à la portée de tous.

Nous sommes activement impliqués dans le développement d'une société digitale plus sûre. En déployant des **infrastructures cyber-résilientes** et respectant des normes élevées en matière de protection des données et de la vie privée, nous entendons faire profiter chacun de la technologie.

Par le biais de partenariats et d'investissements dans l'enseignement, nous aidons les gens à acquérir les compétences digitales dont ils ont besoin pour s'épanouir dans le monde digital. Notre engagement contribuera à renforcer l'employabilité et à pourvoir les **emplois digitaux de demain**. Il y va du succès de notre économie digitale.

” Nous aidons les gens à acquérir les compétences digitales nécessaires pour s'épanouir dans le monde digital.



## DigitAll : l'alliance pour l'inclusion numérique

DigitAll est une alliance ayant pour principaux partenaires BNP Paribas Fortis et Proximus. Sa mission : **promouvoir l'inclusion numérique** et élaborer et mettre en œuvre des actions de lutte contre la fracture numérique en Belgique.

En septembre 2021, DigitAll a réuni différents gouvernements de Belgique ainsi qu'une trentaine d'entreprises, d'institutions publiques et d'organisations sociales pour aborder le thème de l'inclusion numérique. Les parties présentes ont signé le **Digital Inclusion Charter**, par laquelle elles s'engagent à réduire la fracture numérique en Belgique.

## Autonomiser les jeunes et les seniors par la formation

### MolenGeek

Nous sommes l'un des partenaires de MolenGeek, une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés ayant l'esprit d'entreprise à **bâtir leur carrière dans le nouveau monde digital**. Les jeunes peuvent suivre des formations et bénéficier d'un accompagnement pour lancer leur propre entreprise. En 2021, MolenGeek a étendu ses activités à Charleroi via CharleWood, et à Borgerhout via BorgerHub.

### École 19

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de l'école 19, la première école de codage belge gratuite. Depuis le lancement de l'école 19 en 2018, Proximus a accueilli dix étudiants provenant de cet établissement. Ils ont travaillé sur des projets d'analyse de données et de développement web ; cinq d'entre eux ont depuis été engagés par Proximus.

En 2021, l'école 19 a encouragé encore plus d'étudiants à poser leur candidature, et fait en sorte que les demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, bénéficient de ces méthodes d'apprentissage innovantes. 306 étudiants ont suivi des cours à l'école 19.

### Technobel

Nous sommes l'un des fondateurs et partenaire de longue date de Technobel, qui propose des formations ICT aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives d'information et de sensibilisation destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels. En 2021, Technobel a développé une **large gamme de formations**, comprenant des cours de requalification et de perfectionnement dans le domaine digital.

### Bednet et ClassContact

Nous sommes partenaire de Bednet et ClassContact, des organisations qui permettent aux **enfants atteints d'une longue maladie de poursuivre leur scolarité** à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de visioconférence.

Nous les assistons en leur fournissant connexions internet et soutien financier. En 2021, Bednet et ClassContact ont aidé 1.571 enfants, contre 1.277 en 2020. Nous nous engageons à aider ces organisations à accompagner plus d'enfants dans la réalisation de leur potentiel. En 2022, Bednet prévoit d'aider au moins 1.000 enfants et ClassContact, au moins 100



## Mettre le digital à la portée de tous

### Appareils

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

En 2021, nous avons testé 20 nouveaux appareils avant de les intégrer dans notre offre. 55% des appareils testés étaient accessibles à au moins 5 catégories de handicap (contre 73% en 2020).


### Plateformes digitales

Depuis 2020, nos sites web Proximus.be et Proximus.com sont accessibles pour les personnes malentendantes ou malvoyantes.


En 2021, nous avons **amélioré l'accessibilité de nos apps MyProximus et Pickx** pour les personnes porteuses d'un handicap. Nous proposons des sous-titres et une audiodescription sur plusieurs chaînes de notre plateforme TV Pickx. Nous étendrons cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, 25% des programmes de ce catalogue seront disponibles avec audiodescription, et 25% avec sous-titres.



### Écoles

En 2021, nous avons lancé Academic Connect en collaboration avec **Signpost** , leader en Belgique des solutions ICT pour l'enseignement. Cette solution **permet aux enseignants et aux élèves d'entrer dans l'ère du digital** et d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage.

### Zones rurales

Nous avons amélioré la connectivité dans les zones rurales et les zones dites 'blanches', où la couverture est faible. Nous pouvons ainsi proposer nos services aux habitants dans des endroits moins densément peuplés. 

## Construire la confiance et la sécurité digitales

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, la sécurité est notre priorité absolue. C'est pourquoi nous fournissons à nos clients des solutions de protection afin de **sécuriser leur environnement ICT**. Nous tenons également nos collaborateurs au courant des dernières

pratiques en matière de sécurité. Les cybermenaces ne connaissent pas de frontières. C'est pourquoi nous travaillons main dans la main avec les autorités nationales et internationales en matière de cybersécurité.

### La cybersécurité au sein de notre entreprise

En 2021, Proximus a investi **€ 6,8 millions dans son programme de cybersécurité d'entreprise**. Par cet investissement, nous entendons renforcer notre cyber-résilience tout en offrant à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Notre programme de cybersécurité d'entreprise contribue aussi à renforcer la protection de nos infrastructures critiques. Nos résultats en 2021 :

	Résultats 2020	Résultats 2021
Nombre d'incidents et alarmes traités par le Cyber Security Incident Response Team (CSIRT):	1.052 incidents 34.912 alertes	694 incidents 33.352 alertes
Tentatives d'ingénierie sociale visant nos collaborateurs	349 cas	152 cas
Indice de résilience en matière de cybersécurité	92,59%	96,67%

En plus de ces réalisations, nous avons **aidé nos clients** à réagir en cas de cyberincidents. En 2021, le CSIRT a réalisé des évaluations de sécurité pour le SPF Mobilité, la Loterie Nationale et l'hôpital CHwapi de Tournai.

Nous devons par ailleurs continuer à garantir la protection de nos données d'entreprise et de la vie privée des clients. C'est pourquoi nous modernisons en permanence nos systèmes de gestion des

identités et des accès (Identity and Access Management ou IAM). Notre dispositif **IAM** utilise la biométrie pour offrir une expérience utilisateur meilleure et plus sûre. Toutes ces réalisations sont cruciales dans le cadre de notre transformation en entreprise native digitale.

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

Nous nous **conformons** aux restrictions réglementaires concernant les fournisseurs à haut risque (High Risk Vendors) et celles concernant l'accès aux infrastructures critiques. Nous avons mis en place **des politiques** en vue de garantir à nos clients les dernières versions logicielles de nos fournisseurs, afin d'éliminer les vulnérabilités. Les processus d'introduction de nouvelles technologies prévoient de manière standard des **tests de pénétration approfondis** en matière de cybersécurité.

À partir de 2022, nous consacrerons davantage d'efforts et de budget à la cybersécurité, qui reste une priorité absolue pour Proximus et ses principales parties prenantes

### La cybersécurité pour nos clients

Depuis l'arrivée de la pandémie, **les cyberattaques ont augmenté à travers le monde**, avec des campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées.

Les **campagnes de phishing** ciblant nos clients et imitant nos marques Proximus sont en augmentation. Nous en avons connu 166 en 2021, contre 133 en 2020. Notre CSIRT a observé une augmentation du nombre messages de phishing envoyés à nos clients par SMS.

Nos clients ont également bloqué ces numéros plus rapidement qu'auparavant. Grâce à une surveillance attentive et à une réaction efficace, notre CSIRT a évité à **1.131.110 clients** d'accéder à des sites web frauduleux en 2021.

Depuis novembre 2020, Proximus collabore avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique dans le cadre du projet **Belgian Anti-Phishing Shield (BAPS)** pour protéger ses clients. Ce projet, une initiative de Proximus, prescrit à tous les opérateurs télécoms belges de bloquer les sites de phishing identifiés et vérifiés par le Centre pour la Cybersécurité.

Outre le phishing, Proximus a observé une nouvelle tendance inquiétante en 2021 : les **attaques par déni de service distribué (DDoS)**, qui perturbent les activités des entreprises belges et des institutions gouvernementales. Elles ont inondé plusieurs services publics d'une quantité gigantesque de données qui les paralysent totalement. Nous avons donc décidé d'investir davantage dans la sécurité de notre réseau afin de mieux contrer ces attaques. Nos

actions ont porté leurs fruits : en 2021, nous avons efficacement bloqué les attaques DDoS qui nous visaient, évitant ainsi tout désagrément pour nos clients.

En décembre 2021, Proximus a lancé le produit **Cyber Care**, en partenariat avec **AXA**. Nous sommes ainsi devenus le premier opérateur à lancer sur le marché belge **une assurance** contre la cybercriminalité. Cyber Care offre une assistance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, avec support juridique, financier, psychologique et technique en cas de méfait lié à la cybercriminalité. L'assuré peut

également signaler toute activité en ligne suspecte, permettant ainsi à Proximus de prendre des mesures préventives.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer les risques d'attaques. C'est pourquoi notre équipe CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès la détection d'une nouvelle campagne de phishing. Par ailleurs, le Security Operations Center de Proximus a surveillé 33.908 événements importants en 2021, a alerté les clients professionnels en cas d'incidents et les a résolus.



## Cybersécurité pour le grand public et les institutions

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour la cyber-résilience des organisations. En 2021, Proximus a traité 350 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. **Nous coopérons étroitement avec les autorités**

**judiciaires** et les aidons dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie.

### Nos partenariats

- Au niveau national, nous restons un partenaire engagé de **BE-Alert**, un système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7, mis en place par les autorités belges. En situation de crise, BE-Alert diffuse des informations et des nouvelles par SMS, par e-mail ou via la téléphonie fixe et les réseaux sociaux.
- La **Cyber Security Coalition belge**, dont nous sommes le cofondateur, est une plateforme collaborative de 124 experts en cybersécurité des secteurs public et privé et du monde académique.
- Nous entretenons une étroite collaboration avec d'autres opérateurs télécoms européens via la **plateforme ETIS**, où nous présidons le groupe de travail sur la sécurité. Aujourd'hui, la sécurité de la 5G est une priorité absolue.
- Nous collaborons avec l'**Agence européenne chargée de la sécurité des réseaux et de l'information (ENISA)** afin de mieux comprendre l'évolution des réglementations.
- Pour rester au fait des nouvelles cybermenaces, nous collaborons également avec l'**OTAN**, **Europol** (Centre européen de lutte contre la cybercriminalité) et **Interpol** (Groupe d'experts mondial sur la cybercriminalité).

## Éducation à la cybersécurité : miser sur la sensibilisation

La transformation digitale combinée à l'augmentation des cybermenaces intensifie la nécessité de sensibiliser nos collaborateurs et la société dans son ensemble à la cybersécurité.

### Sensibiliser nos collaborateurs

En 2021, nous avons organisé une **Semaine de la sécurité 100% digitale** pour nos collaborateurs. Au total, 2.268 personnes ont participé à quatorze séances d'information virtuelles et cinq sessions Security Guild dédiées à la sécurité physique et digitale à la maison. Une attention particulière a été accordée à la sécurisation des environnements de travail afin de garantir la continuité de nos activités.

” La nécessité de sensibiliser à la cybersécurité est plus forte que jamais.



En raison de l'augmentation des attaques de phishing, nous avons continué à tester la **vigilance de nos collaborateurs face au phishing par ingénierie sociale**. Nous avons intensifié nos efforts en organisant des simulations internes de phishing plus fréquentes et plus diversifiées. Par ces mesures, nous faisons en sorte que nos collaborateurs deviennent des experts dans l'identification des messages de phishing.

Nous avons demandé à nos collaborateurs de **signaler tout message suspect** au Computer Security Incident Response Team (CSIRT) en cliquant sur le bouton 'Report' dans leur programme de messagerie. Le CSIRT effectue alors une analyse du cas signalé. Lorsqu'un collaborateur reçoit un SMS suspect, il peut le transférer gratuitement au CSIRT via le numéro 8444. Nous encourageons également notre personnel à signaler les e-mails malveillants envoyés à leur adresse e-mail personnelle, en les transférant à Safeonweb à l'adresse [suspicious@safeonweb.be](mailto:suspicious@safeonweb.be).

Le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) peut alors prendre des mesures pour neutraliser la tentative de phishing. En collaboration avec Proximus, le CCB bloque tous les liens suspects, évitant ainsi à d'autres personnes de tomber dans le piège.

Des progrès notables ont également été réalisés dans le domaine de l'authentification sans mot de passe. Fin 2021, 12.000 collaborateurs avaient activé l'app Windows Hello for Business sur leur ordinateur. Celle-ci permet de se connecter facilement et en toute sécurité grâce à un code PIN ou une empreinte digitale.

Par ailleurs, la **Proximus Corporate University (PCU)** continue à développer des programmes de formation en cybersécurité. En 2021, PCU a lancé une formation dédiée aux principes élémentaires de la cybersécurité. Elle est ouverte à tous les collaborateurs intéressés par le sujet. Proximus propose également des programmes de formation d'entreprise – comme Construire le futur. Fin 2021, 70 collaborateurs suivaient une formation en matière de cybersécurité les préparant à la certification sectorielle CISSP.

## Sensibiliser la société

Deux fois par an, à l'occasion des **Internet Safe & Fun Days**, nos collaborateurs, formés par l'organisation partenaire Child Focus, se rendent dans des écoles primaires pour sensibiliser les enfants à une utilisation sûre et responsable d'internet. En 2021, nous avons formé 10.020 enfants dans 167 écoles (contre 7.875 enfants dans 142 écoles en 2020).

Nous nous sommes également associés au **Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB)** et à la **Cyber Security Coalition** pour la 7<sup>e</sup> campagne média nationale de sensibilisation à la cybersécurité. En 2021, cette campagne était consacrée au phishing.

## Sécurité et confidentialité des données clients

Proximus est un opérateur télécom et fournisseur de plateformes digitales. Les données sont par conséquent au cœur des services que nous fournissons. Nous multiplions nos efforts pour **protéger la confidentialité et la sécurité des données de nos clients**. Pour ce faire, nous appliquons au sein de notre entreprise des règles et politiques strictes qui respectent le RGPD et la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications

électroniques. De plus amples informations sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise à la page 83.

Nous améliorons en permanence nos interfaces MyProximus pour permettre à nos clients de gérer leurs données et leurs préférences en toute simplicité.

## Engagement social

Profondément enracinée en Belgique, Proximus entend donner en retour à la société en soutenant des projets nationaux et internationaux ainsi que des initiatives locales à proximité de ses sites.

Nous proposons **des tarifs sociaux** aux personnes en difficultés financières. En 2021, 160.225 personnes ont bénéficié de **tarifs sociaux** pour des motifs sociaux ou humanitaires (contre 179.524 personnes en 2020).

Nous sommes fiers de soutenir **Be.Face, une organisation caritative qui vient en aide aux personnes les plus fragilisées**. En 2021, nous avons pu lui offrir les aliments et boissons excédentaires de nos bureaux en vue de leur redistribution dans toute la Belgique.

En collaboration avec des ONG et des organisations humanitaires, nous avons installé **le wi-fi gratuit** dans des bâtiments accueillant des réfugiés et des migrants en Belgique.

Nous continuons à soutenir le **Télévie**, un événement caritatif qui **récolte des fonds pour la recherche contre le cancer**. Nous fournissons une assistance technique, y compris des lignes internet et téléphoniques.

Dans le cadre de notre campagne Don't Miss the Call, nous avons mis sur pied un projet de collaboration avec l'ASBL **Eight**. Grâce à ce projet, les habitants du village de Lutala, en République démocratique du Congo, perçoivent un **revenu de base par le biais de transferts d'argent inconditionnels via leur téléphone mobile**. Les transferts en espèces ont commencé en novembre 2021.



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



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

Investir dans nos collaborateurs, c'est investir dans le futur. C'est pourquoi nous nous engageons à maintenir un **environnement de travail inspirant, inclusif et motivant** pour tous nos collaborateurs.

Marché en constante évolution, attentes de nos clients et de nos collaborateurs, crise du Covid-19. Autant de motifs qui nous ont amenés, parmi d'autres, à revoir nos méthodes de travail au cours des dernières années. C'est pourquoi nous avons **repensé notre vie au bureau et notre approche du travail** en instaurant un mode de travail hybride, à l'image de la réinvention de notre siège social à Bruxelles.

Nous sommes par ailleurs occupés à mettre en œuvre à grande échelle un **mode de fonctionnement Agile dans l'ensemble de notre organisation**. Ces nouvelles méthodes nous permettront de placer le client au centre de nos préoccupations, de répondre à ses attentes, de nous adapter rapidement à un marché en constante évolution et de renforcer encore l'engagement des collaborateurs. Ces objectifs représentent une transformation culturelle

” Nous avons repensé notre vie au bureau et notre approche du travail en mettant en place un mode de travail hybride.

majeure pour notre entreprise. Nous visons ainsi à créer un **environnement offrant des opportunités permanentes**, tant pour nos clients que pour nos collaborateurs.

Pour répondre aux évolutions actuelles, nous œuvrons à la mise à niveau des compétences au sein de notre organisation. Par exemple, nous encourageons nos collaborateurs à prendre en main leur carrière en leur fournissant un large éventail d'outils de formation. Pour les préparer aux tâches de demain, nous mettons l'accent sur la **requalification** et le **perfectionnement** des compétences dans les domaines clés, tout en prenant les mesures nécessaires pour attirer les meilleurs talents digitaux. Autant d'initiatives qui nous rapprochent de notre objectif : être reconnu sur le marché de l'emploi comme vivier de talents pour le monde digital.

Cette reconnaissance passe par la mise en place d'un environnement de travail positif. **À cet égard, nous pensons que la diversité et l'inclusion** stimulent la créativité et l'innovation au sein de notre organisation. Nous continuerons à développer une culture d'entreprise qui permet à tous nos collaborateurs de s'enrichir de l'expérience de chacun, de collaborer, de se sentir bien dans leur peau et de s'épanouir mutuellement, en exprimant tous leurs talents.

Nous nous engageons par ailleurs pleinement dans la promotion du **bien-être général**. Grâce à divers programmes, workshops, campagnes et événements, Proximus stimule la résilience physique, sociale et mentale de ses collaborateurs.

Enjeux pertinents abordés dans ce pilier stratégique :

- Bien-être au travail
- Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs

# Évoluer vers un modèle opérationnel Agile

Pour préparer l'avenir de notre organisation et accélérer notre transformation en entreprise digitale véritablement axée sur le client, nous avons décidé d'adopter résolument les **méthodes de travail Agile**.

Nous avons plusieurs années d'expérience dans ce domaine. Des équipes réduites, transversales et plus autonomes sont

le gage de **résultats plus rapides, d'une meilleure qualité et d'une meilleure collaboration**. Les membres des équipes Agile se sentent plus en lien avec leurs clients et sont plus créatifs. La responsabilisation de l'équipe incite ses membres à s'impliquer davantage et suscite chez chacun un sentiment de fierté personnelle.

## D'une entreprise composée d'équipes Agile à une entreprise Agile

Optimiser nos méthodes de travail Agile ne consiste pas seulement à multiplier les équipes Agile. Nous voulons harmoniser les pratiques Agile entre les départements, créer officiellement de nouveaux rôles Agile et adapter notre gouvernance. En 2021, **nous avons repensé notre modèle opérationnel** et posé les jalons d'un changement organisationnel majeur pour plus de 4.000 collaborateurs. Notre modèle regroupe hiérarchiquement les collaborateurs et contractants par fonctions et organise la collaboration au sein de squads interfonctionnels.

Notre nouveau modèle opérationnel sera mis en œuvre à partir de janvier 2022. Outre la nouvelle structure organisationnelle et les nouveaux rôles, nos méthodes de travail Agile nécessiteront un **profond changement culturel** pour produire pleinement leurs effets. Nous donnerons à nos équipes les moyens de travailler

de manière plus autonome et de définir elles-mêmes leurs méthodes de création de valeur les plus efficaces.

En général, les équipes Agile opèrent dans des cycles d'apprentissage et de prise de décision rapides. Le nouveau modèle opérationnel transformera progressivement Proximus en un **réseau d'équipes animées par une mentalité #thinkpossible** partagée et soutenues par nos valeurs communes : orientation client, agilité, collaboration et responsabilité.

En 2022, nous continuerons à développer cette culture en aidant nos dirigeants à acquérir le style de leadership nécessaire favorisant la responsabilisation, la croissance et l'engagement de nos collaborateurs.



## Agile dans l'opérationnel

Nos équipes opérationnelles ont besoin d'un **modèle Agile adapté**, différent de celui que nous avons conçu pour les fonctions de marketing, gestion de produits, développement digital et IT.

Le département Customer Service expérimente une nouvelle méthode de travail au sein d'équipes multidisciplinaires gérant un portefeuille de clients en mode 'one-stop-shop'.

Les collaborateurs disposent de l'autonomie nécessaire pour répondre aux questions des clients et résoudre leurs problèmes du premier coup.

Au sein du département Network Engineering and Operations, près de 1.000 personnes travaillent chaque jour selon les principes 'Lean'. D'autres initiatives sont prévues pour les équipes opérationnelles en 2022.

## Façonner la main-d'œuvre du futur

Nous voulons que nos collaborateurs s'épanouissent dans un monde en rapide évolution. C'est pourquoi nous leur offrons la possibilité d'acquérir en permanence de nouvelles connaissances et compétences, notamment dans le domaine du digital. Nous

entendons ainsi diriger le développement de l'économie digitale et de la société du futur, tout en garantissant l'employabilité de notre personnel.

## Riche offre de formations

Proximus propose un large éventail de parcours de formation. Grâce à la plateforme My Learning, les collaborateurs ont accès à des milliers de cours sous diverses formes : formations en classe, modules digitaux ou encore e-books.

Les sujets abordés vont de la **maîtrise des bases du travail digital** à des cours spécifiques destinés à aider les collaborateurs à **rester à la pointe** de leurs domaines d'expertise. La plateforme leur fournit les outils nécessaires pour façonner leur avenir et donner, le cas échéant, une nouvelle orientation à leur carrière.

Crise du Covid-19 oblige, l'organisation de cours en classe est devenue difficile. Proximus a donc entièrement revu son offre de formations en privilégiant au maximum les **méthodes de formation virtuelles et en ligne**. Dans quelques cas spécifiques seulement, et toujours dans le respect des mesures sanitaires, la formation a été organisée en présentiel. En 2022, nous continuerons à investir dans les outils nécessaires pour faciliter les cours virtuels, en visant une expérience d'apprentissage exceptionnelle.

En 2021, en prélude au lancement de la nouvelle méthode de travail Agile, nous avons investi dans un coaching approprié pour tous nos collaborateurs. En partenariat avec la London Business School, nous avons conçu des cours de leadership et des formations visant à stimuler l'innovation et à créer des opportunités de développement pour les talents émergents.

Pour 2022, nous maintenons notre objectif d'atteindre une moyenne de 40 heures de formation par collaborateur. Sur la période 2020-2022, nous aurons investi au total € 100 millions dans la formation (y compris le temps investi).

### La formation chez Proximus en 2021

Nous avons investi **€ 32,34 millions** dans la **requalification et le perfectionnement des collaborateurs**.

Chaque collaborateur a suivi en moyenne **41,3 heures** de formation, en ligne avec nos ambitions.



## Des partenariats pour de meilleurs outils pédagogiques

Pour optimiser et diversifier notre offre de formations, nous nous sommes associés à deux organisations :

- Nous poursuivons notre collaboration avec **Technobel**. Ensemble, nous avons développé une série de modules d'apprentissage spécifiques pour le personnel de terrain. En 2021, 435 participants ont suivi l'un de ces modules.
- En 2021, nous avons lancé un parcours d'apprentissage avec **BeCode** en vue de former 22 collaborateurs aux compétences, aux technologies et aux emplois digitaux du futur.

## Attirer les meilleurs talents

Soucieux d'être reconnus comme vivier de talents et centre de talents pour les métiers du digital, nous gardons pour **priorités absolues de permettre aux talents existants de se développer**, mais aussi d'attirer de nouveaux talents. C'est pourquoi, outre la formation continue, nous offrons à nos collaborateurs la possibilité de développer leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. En 2021, 782 collaborateurs ont changé d'emploi en interne, contre 2.146 en 2020.

Proximus continue d'investir dans les nouvelles compétences et les générations futures. Grâce à la **recherche ciblée de talents**, nous avons pu recruter 172 collaborateurs dans des domaines d'avenir : Data Analysts, UX Designers et IT Analysts. En 2021, nous avons également recruté 20 Management Trainees. Ces derniers suivent à présent un riche parcours d'apprentissage au sein de l'entreprise, qui leur permettra d'acquérir toutes les connaissances indispensables pour occuper de futures fonctions de direction.

Afin de renforcer notre image d'employeur sur le marché extérieur, nous avons lancé une **nouvelle campagne de recrutement**. Parallèlement, nous avons revu notre site emploi

pour attirer de nouveaux talents digitaux dans diverses fonctions, des spécialistes des données et de l'IT aux vendeurs, en passant par les techniciens.

La guerre pour les talents ne va faire que s'intensifier. C'est pourquoi nous avons également lancé la campagne de parrainage **'Bring a Friend'**. Objectif : inciter nos collaborateurs à encourager leurs amis et leurs proches à postuler chez Proximus.

En 2021, 443 nouveaux collaborateurs ont rejoint Proximus.



**Nous avons pourvu des postes dans des domaines d'avenir grâce à la recherche ciblée de talents.**

## Adopter le travail hybride

La pandémie de Covid-19 nous a amenés à revoir **l'équilibre entre le travail à domicile et au bureau**, en gardant à l'esprit l'impact environnemental des trajets domicile-lieu de travail, l'importance des contacts directs et les avantages et la commodité que peut offrir le domicile.

Bien sûr, il faudra du temps pour développer de nouvelles habitudes de travail plus efficaces. Et si le travail à distance présente un énorme potentiel, nous avons également constaté ses limites lorsqu'il perdure sur une longue période. Nous sommes déterminés à évoluer vers un nouvel équilibre entre le travail au bureau et à domicile.

## Campus : réinventer l'espace de travail

La pandémie a bouleversé notre perception de l'espace de travail. C'est pourquoi nous réinventons aujourd'hui nos espaces de travail dans le cadre du **projet Campus**, axé sur les trois niveaux suivants :

- Permettre aux collaborateurs de choisir où et comment ils travaillent ;
- Exploiter et valoriser la magie des contacts humains ;
- Contribuer aux ambitions de Proximus en matière de réduction d'empreinte carbone et de bâtiments à zéro énergie fossile.

Avec Campus, notre siège de Bruxelles se muera en **campus digital durable et inspirant**, connecté à un réseau de hubs régionaux. La technologie permettra d'optimiser l'expérience et l'efficacité de ces espaces de travail physiques. Ce programme

nous permettra également de travailler plus efficacement. En plus de soutenir notre transformation culturelle et nos méthodes de travail Agile, il **facilitera les contacts, la collaboration et l'innovation**. Notre siège bruxellois sera prêt d'ici la fin 2026.



## Les bons outils digitaux

L'autonomie et la collaboration efficace constituent deux ingrédients essentiels du travail hybride. Pour **faciliter la communication digitale**, nous offrons à nos collaborateurs un ensemble d'outils digitaux sécurisés et conviviaux accessibles sur n'importe quel appareil. En 2021, nous avons déployé Microsoft Teams à l'échelle de toute l'entreprise. Tous nos collaborateurs utilisent désormais la plateforme pour leurs communications quotidiennes (appels, sessions de chat et réunions en ligne), ainsi que pour collaborer en interne et en externe.

WAP+, **notre réseau social d'entreprise**, connecte nos collaborateurs au niveau individuel et organisationnel. Notre **app Spencer** leur permet quant à elle d'avoir accès à leurs congés, absences et d'avoir une vue sur le calendrier d'équipe, tout cela sur leur appareil mobile. Ces outils bureautiques en ligne permettent à nos collaborateurs de mieux collaborer et de maximiser leur efficacité personnelle.

## Créer un environnement de travail positif pour tous

Nous nous efforçons de créer un environnement de travail positif où les gens se sentent bien et reconnus. Un environnement où les conditions de travail sont adaptées aux besoins de chacun, afin d'offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée,


en accord avec les ambitions de l'entreprise. Un environnement où les collaborateurs sont résilients, engagés et contribuent de manière positive à la croissance de notre entreprise.

## Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont inscrites **dans l'ADN** de Proximus. Nous pensons qu'il est important de reconnaître les aptitudes et les compétences de chacun. En promouvant la diversité et l'inclusion, nous apportons une contribution essentielle au

bien-être des personnes et créons les conditions propices au développement personnel et professionnel de nos collaborateurs. Nous attirons et retenons aussi les talents.

La diversité de notre marché et de la société au sens large doit se refléter au sein de nos équipes. C'est une nécessité pour **garantir la pérennité de nos activités**. Une main-d'œuvre diversifiée favorise non seulement **la créativité et l'innovation**, mais elle est aussi le reflet de la diversité de notre clientèle.

Pour en savoir plus sur notre engagement dans ce domaine, consultez notre déclaration sur la diversité et l'inclusion. 

## Une main-d'œuvre diversifiée propice à la créativité et à l'innovation.

### Bien-être

Aujourd'hui plus que jamais, le bien-être et la résilience sont essentiels. Le sujet est à la une de tous les journaux : la pandémie actuelle et le télétravail continu compliquent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nos propres collaborateurs n'échappent pas à ce constat. Pour améliorer leur bien-être, nous avons pris les mesures suivantes en 2021 :

- Nous avons lancé la **'Work Smarter Charter'**, un ensemble de directives encourageant les collaborateurs à adopter des habitudes saines pour un bon équilibre vie privée-vie professionnelle et les invitant à se déconnecter du travail en dehors des heures de service. Cette charte prodigue des conseils pratiques pour se détendre en cours de journée, organiser des réunions efficaces et prendre du recul par rapport au travail.
- 1.072 chefs d'équipe ont participé à des **workshops consacrés au bien-être et à la résilience**. Le but : leur apprendre à surmonter les difficultés, à détecter le stress et à offrir soutien et conseils aux membres de leurs équipes.
- Nous avons présenté à nos collaborateurs le **'Team Connect Kit'**, un ensemble d'exercices et de quatre modules conçus pour amorcer la conversation et favoriser le lien et la cohésion au sein de l'équipe dans un environnement digital.
- Nous avons poursuivi le programme **'FeelGreat@Proximus'**, qui vise à favoriser une culture de résilience physique, sociale et mentale au sein de l'entreprise. Ce programme comprend des workshops, des événements et des campagnes de communication.

Pour contrôler le bien-être de nos collaborateurs, nous organisons régulièrement des **enquêtes** auprès d'eux. Ces questionnaires nous permettent d'évaluer leur situation individuelle, leur engagement et leur motivation. Cette initiative s'est avérée particulièrement utile pendant les périodes de confinement. Ces enquêtes nous ont permis d'évaluer le ressenti des collaborateurs, leurs relations sociales avec leurs collègues et leur équilibre travail-vie privée. Elles nous ont également aidés à prendre les mesures nécessaires pour améliorer leur bien-être.

Dans des circonstances normales, nos collaborateurs et leurs familles bénéficient de services supplémentaires, tels que l'accueil de jour pour les enfants pendant les vacances de printemps et d'été ou encore des événements annuels, comme le **'Proximus Fun Day'** et la **'Kids Party'**. En raison du Covid-19, les **'Family Days'** et l'accueil des enfants ont malheureusement été annulés et remplacés par d'autres initiatives, telles que des chèques-cadeaux de Saint-Nicolas pour les enfants des collaborateurs ou des tickets pour le zoo ou Walibi en remplacement du **'Proximus Fun Day'**.

Enfin, nous faisons régulièrement appel à des **consultants sociaux et des conseillers en prévention** pour soutenir nos collaborateurs dans différents domaines du bien-être au travail, notamment en matière psychosociale et ergonomique.

### Faire face au Covid-19 tous ensemble

Une priorité majeure en 2021 a consisté à gérer cette crise sanitaire sans précédent. Nous avons suivi constamment de près la situation, en adaptant nos mesures internes conformément aux directives du gouvernement. Dans ce contexte, nous nous sommes fixé pour objectif de **protéger nos collaborateurs, d'aider nos clients et de soutenir la société** grâce à nos solutions de télécommunications.

Lorsque les mesures ont été brièvement levées et que nos collaborateurs ont pu revenir au bureau, il était crucial de leur garantir un environnement de travail sûr. Toutes les mesures sanitaires nécessaires ont été mises en place pour éviter la propagation du virus. Lancé en juillet, notre **plan de retour progressif au travail** a donné aux collaborateurs la possibilité de travailler à nouveau dans l'un de nos sites. En novembre, le gouvernement a toutefois imposé des règles plus strictes à la suite d'une nouvelle vague d'infections. Là encore, nous avons rigoureusement appliqué cet éventail de mesures pour garantir une sécurité maximale à nos collaborateurs.

# Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

## **82 Gouvernance et conformité**

83 Déclaration de gouvernance d'entreprise

106 Diversité et Inclusion

110 Rapport de rémunération

127 Cadre réglementaire

133 L'action Proximus

## **139 Rapports non-financiers**

140 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

147 Rapport social

158 Rapport environnemental

169 Taxonomie européenne

171 Tableau de la TCFD

173 Index du contenu GRI

## **179 Etats financiers consolidés**

## **293 Rapport de gestion consolidé**

294 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

323 Gestion des risques

337 Les systèmes de contrôle interne

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

341 Evolution des activités de recherche et de développement

345 Autres informations

# Gouvernance et conformité



## Déclaration de gouvernance d'entreprise

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

# Le modèle de gouvernance de Proximus

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

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

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

Proximus décrète que le code applicable en la matière est le Code de gouvernance d'entreprise 2020 ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

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

## Conseil d'Administration

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

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

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité

de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25% des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Sur base de cette règle, l'Etat belge a le droit de nommer 7 administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins 3 administrateurs indépendants.

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

## Composition du Conseil d'Administration

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck	70	Président	2013 – 2022
Guillaume Boutin	47	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht <sup>1</sup>	68	Administrateur	2015 - 2025
Martine Durez	71	Administrateur	1994 - 2022
Ibrahim Ouassari <sup>2</sup>	43	Administrateur	2021 - 2025
Isabelle Santens	62	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre	69	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere <sup>3</sup>	63	Administrateur indépendant	2011 - 2023
Martin De Prycker	67	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	53	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne	47	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	67	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandendorre	51	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove	62	Administrateur indépendant	2016 - 2024

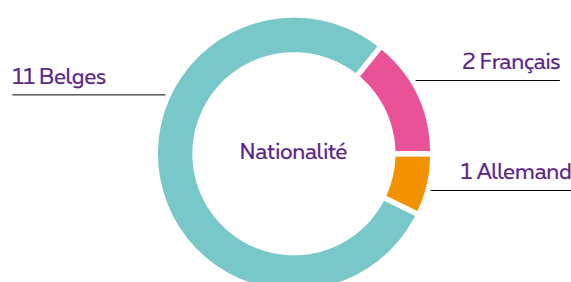
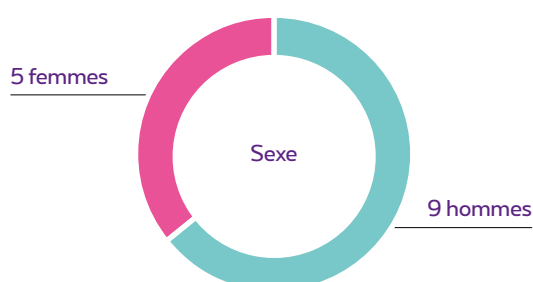
1 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

2 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, Monsieur Ibrahim Ouassari a été nommé jusqu'à l'Assemblée générale de 2025

3 Par décision de l'Assemblée générale du 21 avril 2021, le mandat a été prolongé jusqu'à l'Assemblée générale de 2023

## Diversité au sein du Conseil d'Administration

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




## Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. En principe, le Conseil d'Administration se réunit cinq fois par an, à des dates régulières.

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

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

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

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

## Comités du Conseil d'Administration

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

### Comité d'audit et de supervision

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

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

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

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

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

Le Comité d'audit et de supervision est composé de Madame Catherine Vandendorpe (Présidente), Messieurs Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Joachim Sonne et de Madame Catherine Rutten.

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

## Comité de nomination et de rémunération

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

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

- la proposition de candidats aux postes de membres du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil
- la désignation de l'Administrateur Délégué et la désignation, sur proposition de l'Administrateur Délégué, des membres du Comité Exécutif
- 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 Comité Exécutif
- 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 Comité Exécutif.

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Martin De Prycker, Luc Van den hove et de Madame Martine Durez.

## Comité de transformation et d'innovation

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

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

nature diverse et évoluer au fil du temps en fonction des besoins de l'entreprise, tels que : technologie, réseau, branding/marketing, transformation, compétences RH, digitalisation...

Le Conseil d'Administration peut décider, au besoin, d'organiser un Comité spécial ad hoc chargé de se pencher sur un dossier spécifique et composé de membres dotés de l'expérience requise.

Le Comité de transformation et d'innovation est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Paul Van de Perre et Madame Agnès Touraine.

# Gouvernance du développement durable

La durabilité faisant partie intégrante de notre stratégie #inspire2022, elle est supervisée par le Conseil d'Administration. L'engagement d'intégrer le développement durable dans tout ce que nous faisons est réalisé en l'intégrant dans la gestion opérationnelle sous la supervision du Conseil d'Administration et sous la responsabilité de l'Administrateur Délégué et du Comité Exécutif en la personne du Chief Corporate Affairs Officer en tant que champion du développement durable. Les rapports et le suivi sont effectués sur une base mensuelle à l'intention du Comité Exécutif, ce qui permet des discussions et une hiérarchisation des priorités fondées sur des faits. Grâce au rapport d'activité de l'Administrateur Délégué, les réalisations sont communiquées tous les deux mois au Conseil d'Administration, qui examine également les progrès réalisés tous les trimestres dans le cadre de l'évaluation stratégique de notre stratégie #inspire2022.

La gestion quotidienne est assurée par une organisation bien définie de coordinateurs de la durabilité dans tous les business units, qui gèrent tous les projets liés à la durabilité avec des résultats et des indicateurs clés de performance clairs. Elle est pilotée par un haut responsable chargé de la réputation et de la durabilité au sein du département Corporate Affairs.

Cette année, nous avons amélioré le processus de gouvernance en intégrant l'impact de la durabilité dans chaque dossier ou initiative figurant à l'ordre du jour des réunions du Comité Exécutif. Nos ambitions en matière de durabilité se reflètent dans les KPI STI, plus de détails se trouvent dans le rapport de rémunération à la page 116.

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

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

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

Les ambitions de la stratégie #inspire2022 et les réalisations de 2021 se trouvent dans le deuxième chapitre.

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

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

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

l'actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération liée aux actions à ce stade. Pour la même raison, Proximus n'est pas en conformité avec la disposition 7.9 qui stipule que le Conseil d'Administration doit fixer un seuil minimal d'actions à détenir par les dirigeants.

## Conflit d'intérêts

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

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

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Monsieur Guillaume Boutin, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 25 février 2021, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2020, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

En exécution de l'article 7:97, §1 du Code des sociétés et des associations, les décisions ou opérations en exécution d'une décision du Conseil d'Administration d'une société cotée en bourse qui concernent une partie liée sont soumises à une procédure spéciale. C'est le cas de l'accord par lequel Proximus devient un 'business inducer' pour le service bancaire Banx powered by Belfius. Ces décisions ou transactions ont été soumises à l'appréciation préalable d'un comité composé de trois administrateurs indépendants.

Conformément à l'article 7:96 combiné à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, les administrateurs représentant l'Etat belge n'ont pas pris part à la délibération et à la décision sur le point Projet Banx, point à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 29 avril 2021.


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

## Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2021 se sont tenues neuf réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, six réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

Une liste des présences individuelles des membres est reprise dans le Rapport de rémunération.

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

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

et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées ('closed periods', comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au Director Internal Audit & Risk Management et être approuvée par ce dernier (voir chapitre 'Conformité').

## Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a organisé une auto-évaluation à la fin de 2021 avec le partenaire externe Guberna. Cette évaluation sera clôturée en 2022.

# Comité Exécutif

## Administrateur Délégué

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

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

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

## Membres du Comité Exécutif

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

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

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

Le Comité Exécutif se réunit généralement toutes les semaines.

En 2021, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

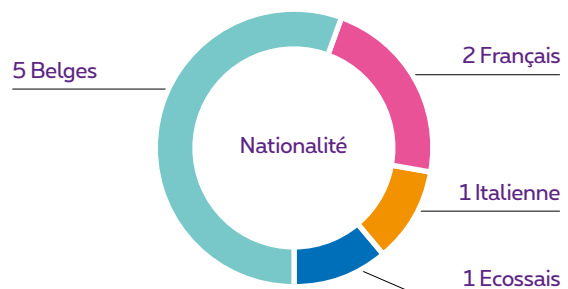
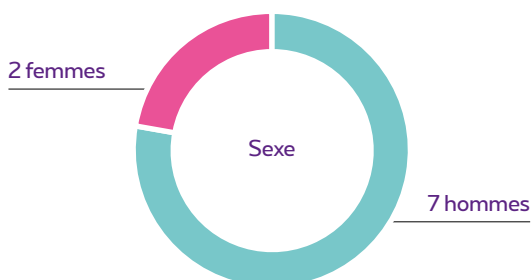
Nom	Âge	Fonction
Jim Castele	50	Chief Consumer Market officer
Anne-Sophie Lotgering	47	Chief Enterprise Market Officer
Dirk Lybaert	61	Chief Corporate Affairs Officer and Secretary General
Antonietta Mastroianni <sup>1</sup>	48	Chief Digital & IT Officer
Mark Reid <sup>2</sup>	50	Chief Financial Officer
Geert Standaert	51	Chief Technology Officer
Renaud Tilmans	53	Chief Customer Operations Officer
Jan Van Acoleyen	59	Chief Human Resources Officer

1 Antonietta Mastroianni a rejoint Proximus en avril 2021.

2 Mark Reid a rejoint Proximus en mai 2021.

## Diversité au sein du Comité Exécutif

Les caractéristiques de la diversité au sein du Comité Exécutif peuvent être visualisées comme suit :



# Collège des Commissaires

## Composition

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

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten, qui préside également le Collège des Commissaires
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes
- Monsieur Pierre Rion, membre de la Cour des comptes (jusqu'au 3 février 2021)
- Monsieur Dominique Guide, membre de la Cour des comptes (à partir du 3 février 2021)
- CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten et CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit, sont responsables du contrôle des comptes consolidés de Proximus et de ses filiales.

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 CDP Petit & Co SRL viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2022.

## Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 2, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2021 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL et CDP Petit & Co SRL.

En 2021, le Groupe a dépensé un montant de € 1.144.052,79 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2021, le Groupe a également dépensé un montant de € 1.618 en honoraires hors mandat versés à CDP Petit & Co SRL. 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	171.370,88	875.000
Conseils fiscaux		
Autres missions	55.436,10	42.245,81
<b>Total</b>	<b>226.806,98</b>	<b>917.245,81</b>

### Montant dépensé par le Groupe en honoraires hors mandat pour CDP Petit & Co SRL

(en €)	Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	1.618
Conseils fiscaux	
Autres missions	
<b>Total</b>	<b>1.618</b>

# Membres du Conseil d'Administration



## Guillaume Boutin

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

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

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

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

## Stefaan De Clerck

**Monsieur Stefaan De Clerck** préside le Conseil d'Administration de Proximus depuis le 20 septembre 2013. Il préside la Commission Paritaire de Proximus, le Fonds de Pension Proximus et Proximus Art ASBL. Il est également administrateur de la Proximus Foundation et de Connectimmo.

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

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

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





## Karel De Gucht

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

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

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

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

## Pierre Demuelenaere

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

Il dispose de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'imagerie et de l'intelligence artificielle. Il a acquis une solide expérience dans les domaines de la gestion des entreprises technologiques, de la recherche et du développement ainsi que dans l'établissement de partenariats internationaux avec des entreprises aux États-Unis et en Asie (HP, Kodak, Adobe, Fujitsu, Samsung, Canon, etc.).

Au fil des années, il est resté étroitement impliqué, au travers de sa contribution au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits ainsi qu'à l'enregistrement de plusieurs brevets, dans la définition de la vision d'I.R.I.S. au niveau de la recherche et du développement.

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

Monsieur Demuelenaere est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en microélectronique de l'UCLouvain, où il a obtenu son doctorat en sciences appliquées en 1987.

Il a reçu le prix 'Manager de l'année 2001' et le prix 'Entrepreneur de l'année 2002'. En 2008, Data News l'a élu 'personnalité ICT de l'année'.

Parmi ses autres activités, il a été en 2018 et 2019, Président du Conseil d'Administration et CEO ad interim d'EVS Broadcast Equipment. Il est également membre du Conseil d'Administration de Guberna et de Tessares, ainsi que professeur de management à l'UCLouvain. Il a été pendant 7 ans administrateur de BSB, une société de logiciels d'assurance et de banque, pendant 23 ans administrateur de Pairi Daiza et pendant 10 ans administrateur de e-capital, un fonds de capital-risque.





## Martin De Prycker

Monsieur Martin De Prycker est directeur associé de Qbic Fund, un fond interuniversitaire de € 100 millions supportant des spin-offs en Belgique.

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

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

De 2009 à 2013, Monsieur De Prycker a occupé la fonction d'administrateur délégué de Caliopa, une start-up de l'UGent/imec, spécialisée en photonique sur silicium, permettant le transport de centaines de Gbps sur fibre optique. Caliopa a été reprise en 2013 par Huawei.

Il est également membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, à savoir EVS, Sentiance, Molecubes, Morrow et Faktion et président du Conseil de Calltic et Arkite.

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

## Martine Durez

Madame Martine Durez a été Chief Financial et Accounting Officer chez bpost jusqu'en janvier 2006, avant d'en devenir la présidente du Conseil d'Administration jusqu'en juin 2014. Elle est membre du Conseil d'Administration de plusieurs sociétés, dont EthiasCo et la SNCB.

Madame Durez a également été, jusqu'en 2000, professeur de gestion et d'analyse financière à l'Université de Mons-Hainaut. Elle a également été membre du Conseil supérieur des réviseurs d'entreprises et de la Commission des normes comptables, puis conseillère spéciale du ministre des Communications et des Entreprises publiques.

Depuis 2010, elle est membre de l'Académie Royale de Belgique (technologie et société). Elle a été Régente à la Banque Nationale de Belgique.

Madame Durez possède un diplôme d'ingénieur commercial et un doctorat en sciences économiques appliquées de l'Université Libre de Bruxelles (ULB).





## Ibrahim Ouassari

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

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

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

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

## Catherine Rutten

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

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





## Isabelle Santens

**Madame Isabelle Santens** était auparavant propriétaire et Design Director chez Andres NV, une entreprise de mode belge qui conçoit, produit et distribue les marques de vêtements pour dames Xandres, Xandres Gold et Hampton Bays.

Après avoir étudié la géographie et l'économie à la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), elle rejoint Andres NV en 1985, pour évoluer vers la fonction de Director of Design puis d'administrateur délégué en 2000 jusqu'à la vente de la société à une société cotée en France en 2016.

Elle a transformé Andres NV d'une structure de simple production en une société axée sur la vente et le marketing, spécialisée dans la conception de marques performantes et axée sur l'ouverture de magasins pilotes et la création d'un site de commerce électronique solide.

Elle est maintenant active au sein de divers conseils et institutions culturelles.

## Joachim Sonne

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

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



## Agnès Touraine

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

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

Elle siège aux Conseils d'Administration de Rexel SA, de Tarkett SA, GBL, SNCF (depuis janvier 2020) et précédemment de Darty Plc ainsi que de Neopost SA. Elle siège également aux conseils d'organisations à but non lucratif telles que la Fondation Franco-Américaine et l'IDATE. Jusqu'en juillet 2019, elle a été présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).



## Catherine Vandendorre

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

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

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

## Luc Van den hove

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009, **Monsieur Luc Van den hove** est président et directeur-général de l'imec, après avoir occupé les postes d'Executive Vice President et de Chief Operating Officer. Lorsqu'il rejoint l'imec en 1984, Luc Van den hove entame une carrière de recherches dans le domaine des technologies d'interconnexion. En 1988, il devient directeur du groupe de micropatterning de l'imec. En 1996, il est nommé Department Director de la Unit Process Step R&D, avant de devenir, en 1998, Vice-Président de la division Silicon Process and Device Technology. En janvier 2007, il est désigné Executive Vice President & Chief Operating Officer (COO) de l'imec.

Sous sa direction, l'imec est devenu une organisation employant près de 5.000 personnes, avec un budget annuel d'environ € 700 M (2021). Le centre de recherches possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon, à Taïwan, en Chine et en Inde.

Actuellement, Luc Van den hove enseigne également l'ingénierie électrique à la KUL. Il est aussi membre du Technology and Strategy Committee d'ASML. Luc Van den hove est auteur et coauteur de plus de 150 publications et contributions de conférences. Il est fréquemment invité à venir s'exprimer sur les dernières tendances et applications dans le domaine des nanotechnologies lors de conférences au sommet. Il a donné plus de 50 exposés clés.

Monsieur Luc Van den hove est titulaire d'un doctorat en ingénierie électrique de la KUL en Belgique.



## Paul Van de Perre

**Monsieur Paul Van de Perre** a cofondé la GIMV (une société de capital-risque cotée à l'Euronext) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor-Mittal), Thomassen Drijver Verblifa Belgium, Sunparks (division de Pierre et vacances), Accentis et d'autres sociétés.

Il est actuellement administrateur de Greenbridge Incubator (université de Gand) et du Scientific Investment Board (université de Bruxelles), membre de Future Lab (filiale de Bpost) et membre du comité d'investissement de PMV, du Welvaartsfonds PMV (Fonds pour la prospérité) et Parinsu (société à valeur ajoutée pour scale-ups).

Monsieur Van de Perre est administrateur délégué de Five Financial Solutions (une société de financement d'entreprises) et Mabys (consultant pour start ups). Il est membre du conseil consultatif de plusieurs start-ups high-tech, telles que Mu-Design, Coriotech, Avia-Gis et autres.

Il est titulaire d'un MBA en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle.

# Membres du Comité Exécutif



## Guillaume Boutin

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

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

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

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

## Jim Castele

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020, **Monsieur Jim Castele** est Chief Consumer Market Officer de Proximus, un poste qu'il a assuré ad interim depuis le 2 décembre 2019.

Il a entamé sa carrière chez Siemens Atea avant de rejoindre l'ancien Groupe Belgacom en 1997. Avant sa désignation comme Director Consumer Products & Solutions and Innovation en janvier 2017, il a occupé plusieurs postes à responsabilité et fonctions de direction au sein du Groupe Proximus dans des disciplines variées comme la stratégie et l'innovation, la gestion des produits, les partenariats et la tarification.

Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, ainsi que Président du Conseil d'Administration de Proximus Media House, Scarlet Belgium et Mobile Vikings.

Monsieur Castele est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en électronique (Université de Gand) ainsi que d'un diplôme en 'General Management' (Vlerick Management School Louvain Gand).





## Anne-Sophie Lotgering

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

Elle est aussi membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, Belgian Mobile ID et Présidente du Conseil d'Administration de Proximus ICT.

Mme Lotgering est diplômée de la Sorbonne à Paris.

## Dirk Lybaert

**Monsieur Dirk Lybaert** est Chief Corporate Affairs Officer et Secrétaire Général de Proximus. À ce titre, il est responsable des départements suivants : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Corporate Prevention & Protection, Reputation & Sustainability et Data Protection.

Monsieur Lybaert a exercé les fonctions de Secrétaire Général de Belgacom de 2005 à 2014. De 1995 à 2007, il a été assistant à la faculté de droit de l'université de Bruxelles où il dispensait le cours consacré aux contrats nommés. De 2000 à 2005, il a exercé différentes fonctions au sein du département juridique de Belgacom. Avant de travailler à Belgacom, Monsieur Lybaert était officier à la Police fédérale, où il a terminé sa carrière au grade de lieutenant-colonel et à la fonction de directeur du programme antiterrorisme.

Monsieur Lybaert est également membre du Conseil d'Administration de BICS, de TeleSign, de la Proximus Foundation, de Proximus Art, de Proximus Opal et MWingz. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et Voka.

Monsieur Lybaert est titulaire de diplômes de criminologie de l'université de Gand, de droit de l'université de Bruxelles (VUB) et de droit des sociétés de l'université d'Anvers ainsi que des diplômes en Advanced Management et en sciences sociales et militaires.





## Antonietta Mastroianni

**Mme Antonietta Mastroianni** est Chief Digital & IT Officer depuis avril 2021.

Mme Antonietta Mastroianni est membre du Comité exécutif de Proximus depuis avril 2021. Avant de rejoindre Proximus, elle a été Group CIO et CDIO chez TDC Danemark, Head of IT and Business Partner chez Swiss Sunrise, et a occupé plusieurs fonctions chez Swisscom et H3G Italie.

Elle est un leader informatique influent avec 20 ans d'expérience internationale dans le domaine des télécoms, où elle a su tirer parti de la technologie pour stimuler la croissance, la performance et la rentabilité des organisations. Elle se concentre sur la transformation numérique et agile, l'impact de la technologie de pointe sur l'activité, l'innovation technologique et de produit ainsi que la transformation de l'informatique et des télécoms. Elle a travaillé dans différents pays européens (Italie, Suisse, Danemark et Belgique) et est membre du Conseil d'Etis, pour lequel elle a précédemment été membre du comité de direction.

Actuellement, elle occupe également le siège de VC au sein du Conseil d'Administration de Gaia-X.

Mme Antonietta Mastroianni a étudié l'ingénierie informatique et l'automatisation à l'université de Sienne et est membre de l'ordre des ingénieurs de la province de Caserta.

## Mark Reid

**Monsieur Mark Reid** est le Chief Financial Officer de Proximus depuis mai 2021.

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

Il est membre du Conseil d'Administration de BICS, TeleSign et du Fonds de Pension Proximus.

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



## Geert Standaert

**Monsieur Geert Standaert**, Chief Technology Officer, fait partie du Comité Exécutif depuis mars 2012.

Dans cette fonction, il supervise actuellement la Network Business Unit, supervisant l'ensemble des réseaux, la plate-forme et l'infrastructure de télécommunication, l'ingénierie des services et les opérations du Groupe, y compris les activités Carrier & Wholesale.

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

Monsieur Standaert est membre du Conseil d'Administration de Synductis, Fiberklaar, Unifiber et l'hôpital OLV Alost.

Monsieur Standaert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'université de Gand.



## Renaud Tilmans

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

Monsieur Tilmans a rejoint Belgacom en 1993. Il a occupé différents postes de Director dans les domaines de l'ICT et des réseaux, avant de devenir Vice President Customer Operations de la Business Unit Service Delivery Engine & Wholesale en 2012.

Au sein du Groupe Proximus, il est, depuis le 26 septembre 2019, président du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg et membre du Conseil d'Administration de Fiberklaar.

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

## Jan Van Acoleyen

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

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

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



# Conformité

## Le rôle de la conformité au sein de Proximus

Agir avec intégrité, conformité et honnêteté est une condition essentielle pour le succès du groupe Proximus. Nous nous efforçons de renforcer la confiance de nos clients, de nos partenaires commerciaux et des autres parties prenantes de notre Groupe en traitant chacun de manière équitable. Un comportement conforme en est la base et doit être une évidence pour tous les collaborateurs du Groupe. L'une des principales tâches de notre entreprise est de renforcer cette prise de conscience.

Le Compliance Office de Proximus est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du groupe Proximus. Il vise à promouvoir, à tous les niveaux, un comportement éthique,

le respect des valeurs et la conformité aux lois et aux règles et politiques internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et à assurer une réponse appropriée si de tels comportements se produisent.

Tous les employés doivent exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux dans le respect des normes et principes éthiques les plus stricts, en s'inspirant du Code de conduite de Proximus, qui se reflète dans de multiples politiques et procédures du Groupe et de l'entreprise.

Le Code de conduite est disponible dans la section [Compliance](#) de notre site web Corporate.

## Organisation des activités de conformité

Le Compliance Office de Proximus est dirigé par le Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques & Compliance, qui rapporte directement au Président du Comité d'Audit et de Compliance (CAC).

La Charte de l'ACC détermine la responsabilité de l'ACC dans l'aide et le conseil au Conseil d'Administration en ce qui concerne le contrôle de la conformité de Proximus aux exigences légales et réglementaires, ainsi que la conformité interne au code de Conduite et aux politiques et procédures du groupe.

## Le programme de la conformité

Chez Proximus, nous nous engageons à respecter les normes d'intégrité les plus élevées et à garantir une conduite professionnelle éthique. Dans le cadre de notre engagement dans ce domaine, nous avons mis en place un programme de conformité complet qui doit être connu de tous les employés de Proximus et est disponible via notre site web [ici](#). La conformité et l'éthique des affaires sont notre licence d'exploitation.

En tant qu'élément central du programme de Conformité, Proximus a développé une série de Politiques et de Codes [ici](#) qui compilent formellement les directives comportementales à suivre par le personnel de Proximus ainsi que les restrictions existantes sur des sujets importants tels que l'anti-corruption, les sanctions économiques et le droit à la concurrence. En outre, un Code de Conduite des Fournisseurs [ici](#) a été créé afin de garantir que nos fournisseurs adhèrent aux mêmes normes éthiques.

Chez Proximus, les bonnes mesures sont mises en place pour éviter les dilemmes éthiques. Cela implique de disposer d'un

modèle de gouvernance clair, comme décrit dans cette section sur la gouvernance d'entreprise et conformément à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ('la loi de 1991'). Dans un effort commun, les services juridiques et de conformité du groupe ont créé un manuel d'entreprise pour les filiales de Proximus, détaillant les principes de gouvernance et de conformité.

Nos procédures anti-corruption [ici](#) sont plus qu'une obligation légale et un devoir éthique : en tant qu'entreprise responsable, nous prenons fermement position contre la corruption et appliquons une pratique de tolérance zéro. Une formation anti-corruption spécifique a été créée à l'intention d'une population ciblée d'employés.

La concurrence loyale et ouverte entre entreprises et la conduite des affaires sur un pied d'égalité sont importantes pour la société et contribuent à accroître le bien-être de tous. Par conséquent, nous soutenons une concurrence loyale et ouverte sur tous nos

marchés, avec une approche de la compétitivité basée sur de bons produits et services au juste prix.

Des canaux d'information fiables pour les parties prenantes internes et externes et la protection des lanceurs d'alerte internes contre les sanctions contribuent à garantir que les éventuelles fautes sont signalées, examinées de manière approfondie et clarifiées.

Chez Proximus, nous fournissons différents canaux de signalement aux lanceurs d'alerte internes et externes pour nous informer d'éventuelles violations de la conformité.

En 2021, nous avons révisé, amélioré et communiqué notre procédure de dénonciation [↗](#).

5 cas de dénonciation (4 liés à des conflits d'intérêts et 1 au non-respect des directives organisationnelles) ont été traités en 2021. Tous ont été analysés en profondeur par le service de conformité et d'investigation et ont fait l'objet de mesures appropriées.

Pour améliorer le dispositif en matière de délits d'initiés, Proximus a mis en place un outil (InsiderLog) permettant la gestion automatisée des listes d'initiés.

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

KPIs	Résultat 2020	Résultat 2021
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ code de conduite	24	48
Nombre de cas de lanceurs d'alertes	2	5 (4 Internes – 1 Externe)

## En un mot


Les efforts suivants ont été déployés en 2021 pour améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du Groupe :

- Formation en ligne sur le code de conduite pour les nouveaux entrants.
- Formation en ligne sur la lutte contre la corruption pour le personnel ciblé.
- Nouvelle procédure d'alerte (conforme à la réglementation européenne).
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel via l'intranet sur le code de conduite, la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, etc.
- Nouveau référentiel des politiques et procédures du groupe, piloté par une nouvelle charte des politiques du groupe.
- Mise à jour du Dealing Code, y compris la mise en œuvre d'InsiderLog (Insider Dealing – outil de gestion automatisée des listes d'initiés).
- Création du Corporate Handbook approuvé par l'Exco (gouvernance et conformité pour les filiales de Proximus).
- Création et communication aux fournisseurs d'un nouveau Code de Conduite des Fournisseurs.

# Appliquer des normes éthiques élevées

## Conduite d'entreprise de Proximus

### Code de Conduite

Nous ne nous contentons pas de respecter la loi. Nous veillons aussi à informer nos collaborateurs des comportements à suivre et à éviter. Le Code de Conduite de Proximus  reflète les principes fondamentaux et les règles qui constituent la base de notre engagement en matière de responsabilité d'entreprise. Nous sommes convaincus que performance commerciale et intégrité doivent aller de pair pour contribuer au développement économique, social et environnemental de notre société.

Le Code de Conduite s'applique à tous les collaborateurs du Groupe. Le personnel de Proximus suit une formation obligatoire sur l'application des principes de ce Code.

Proximus attend de ses collaborateurs qu'ils respectent le Code de Conduite et l'utilisent comme référence dans leur travail quotidien.

### Droits de l'Homme

Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Les pratiques commerciales de Proximus ne peuvent être durables que si nous respectons les droits de l'Homme fondamentaux et valorisons la diversité, les différences culturelles et autres. Notre Code de Conduite, nos valeurs et notre comportement s'inspirent

de principes fondamentaux tels que ceux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant.

### Confidentialité des données clients


Nous appliquons au sein de notre entreprise des règles et politiques strictes qui respectent le RGPD et la directive sur la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques.

- Proximus a continué à développer son réseau de Privacy Ambassadors dans ses différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée. Ces ambassadeurs suivent régulièrement des formations sur la protection de la vie privée.
- Nous avons amélioré notre processus d'évaluation de la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de

protection de la vie privée au plus haut niveau de direction par le biais d'une gouvernance dédiée à la protection de la vie privée. Ce processus a été soigneusement intégré dans notre politique d'entreprise, faisant de la confidentialité des données une priorité absolue.

- Des ressources supplémentaires sont venues renforcer les équipes Legal Privacy et Data Protection officer. Elles ont permis d'accélérer les contrôles de protection de la vie privée. Afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise, les équipes Legal Privacy et Data Protection Officer partagent du contenu et proposent des outils efficaces sur la réglementation en matière de protection de la vie privée.

## Code de conduite des fournisseurs

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

La gestion des risques de nos fournisseurs en matière de durabilité est intégrée dans notre processus d'approvisionnement quotidien. Nous contrôlons le respect des normes ESG par nos fournisseurs clés en exigeant de ces derniers qu'ils se soumettent à une évaluation validée par des organismes d'évaluation tiers. Pour ce faire, nous les invitons à une évaluation EcoVadis et réalisons des audits dans le cadre de notre mission au sein de la Joint Audit Cooperation (JAC).

## Report des audits de la JAC en raison de la crise du Covid-19

Proximus occupe une place de premier plan au sein de la Joint Audit Cooperation (JAC). Cette association mondiale d'opérateurs télécoms vise à contrôler, évaluer, partager et développer des pratiques en matière de développement durable à l'égard des fournisseurs et de leurs tiers par le biais d'audits de risques, d'évaluations et de scorecards.

Proximus et les 17 autres opérateurs télécoms membres de la JAC représentent plus de 60% du chiffre d'affaires télécom mondial. Nous veillons à l'organisation d'audits par des tiers sur les sites des fournisseurs et de leurs tiers. En 2020-21, la pandémie de Covid-19 a entraîné le report de nombreux audits. Ceux-ci reprendront dès que la situation le permettra.

## Normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Nous intégrons des normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs. En exigeant de ces derniers le respect de notre Code de conduite des fournisseurs, nous améliorons non seulement notre image de marque, mais apportons également

une contribution positive aux communautés dans lesquelles nous opérons avec nos fournisseurs. Nous incluons les normes ESG dans tous nos contrats.

## Respect des droits de l'Homme dans notre chaîne d'approvisionnement

Le respect des droits de l'Homme tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail représente un engagement prioritaire pour Proximus dans toute sa chaîne d'approvisionnement. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Proximus reconnaît sa responsabilité d'entreprise concernant le respect de ces principes. Elle s'engage à 'savoir et

montrer' qu'elle respecte les droits de l'Homme par une gestion permanente des risques en la matière, en collaboration avec nos partenaires commerciaux et principaux partenaires de la chaîne d'approvisionnement au sein de la JAC. Tout type de violation des principes précités fait l'objet d'un examen conjoint. Ces procédures nous permettent d'atténuer les risques de violation des droits de l'Homme échappant à notre contrôle direct et d'influencer le comportement des fournisseurs et de leurs tiers en la matière.




## Diversité & Inclusion


Conformément à l'Article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'information non financière et d'information sur la diversité par certaines grandes sociétés et groupes, la politique de diversité de Proximus, ses objectifs et ses résultats, sont décrits ci-dessous.

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

Grâce aux capacités uniques de nos employés, à leur expérience et à toutes les autres caractéristiques qui ne sont pas liées aux compétences d'une personne, Proximus estime qu'une main-d'œuvre diversifiée nous permettra d'atteindre un marché plus diversifié et donc de créer une entreprise durable. Il est également important que notre personnel reflète la diversité de nos clients et de notre marché.

Proximus dispose donc d'une politique de Diversité et d'Égalité des Chances , qui s'applique à tous les employés du Groupe Proximus.

A travers cette politique, Proximus veut créer des conditions dans lesquelles ces différences sont reconnues et respectées, octroyant à tous les employés des chances égales.

La diversité fait également partie intégrante du Code de Conduite de Proximus .

Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

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

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

## Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et d'employés

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

programme et de notre philosophie d'inclusion dans notre outil de recrutement, lors de nos journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires, etc...

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

## Intégration de la dimension de genre

Proximus veille à mener une politique neutre sur le plan du genre et non discriminatoire, et à faire transparaître celle-ci dans tous les types de communication.

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

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

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

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

- Contrat signé avec Open@Work pour étendre notre stratégie à la communauté LGBTQIA+
- Actions dans le cadre de la journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie le 17 mai
- Analyse approfondie de l'impact possible du genre sur divers éléments de performance
- Analyse de la structure de rémunération par statut →
- Signature d'une charte pour l'initiative 'Inclusive Panels', nous engageant à assurer une plus grande diversité de genre, d'ethnicité et d'âge parmi les experts s'exprimant lors d'événements et de conférences
- Participation à la mise en œuvre du plan fédéral gender mainstreaming
- Mise en place de formations et d'initiatives sur la résilience pour aider les employés à faire face au changement et à trouver un équilibre dans notre nouveau mode de travail.

Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et a atteint son objectif de recruter 25% de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques fin 2021. Nous avons même nommé une femme à la tête de la business unit Digital Transformation & IT, également une nouvelle membre du Comité Exécutif.

Dans le cadre de sa CCT 2021-2022, Proximus s'engage à continuer de prendre des initiatives dans ce domaine et à rester ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus prendra également des initiatives supplémentaires pour communiquer sur sa vision, sa stratégie et ses actions en matière de diversité et d'inclusion via des vidéos éducatives, des informations destinées aux réunions d'équipe des divisions et des sessions d'information en ligne qui seront proposées à tous les employés.

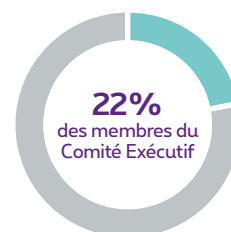
Nous continuerons également à communiquer via notre tout nouveau site web lancé en 2021 en interne, et qui rassemble toutes les informations, les événements, les célébrations et bien plus encore sur la diversité et l'inclusion chez Proximus ainsi qu'au sens plus large.

Proximus soutient également les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN). Nous avons un parrainage 'Diamant' dans l'organisation

'Women on Board' et nous avons continué à renforcer notre partenariat avec Google, en développant notre communauté #IamRemarkable grâce à l'organisation de nouvelles sessions et à notre participation à la semaine mondiale de cette initiative en septembre 2021. Au cœur de l'initiative #IamRemarkable se trouve un atelier de 90 minutes qui a pour but de permettre aux participants de parler ouvertement de leurs réalisations dans leur vie personnelle et professionnelle, de leur fournir des outils pour développer cet ensemble de compétences et de les inviter à remettre en question les préjugés concernant l'autopromotion.

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

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



Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 57 nationalités.

Nos différentes valeurs culturelles favorisent l'inclusion et encouragent la collaboration.

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

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

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

La pandémie a profondément transformé notre vie professionnelle et privée. Une série de formations et d'initiatives

à propos de la résilience ont été mises en place pour aider nos employés à faire face au changement. Cependant, si chacun a essayé de trouver un nouvel équilibre dans cette nouvelle façon de travailler, l'isolement que nous ressentons parfois pendant cette période COVID nous donne envie de nous reconnecter avec les autres, de continuer à trouver un sens à notre travail, de nous sentir estimés, de réaffirmer notre place au sein de notre équipe et de Proximus, et de pouvoir envisager l'avenir avec confiance.

Dans le cadre de sa gestion de l'employabilité durable, Proximus s'engage à analyser l'implémentation éventuelle des idées issues des groupes de travail organisés sur ce thème en 2018 en co-création avec les organisations syndicales représentatives.

Proximus prolonge également jusqu'à la fin 2022 le projet pilote lancé en 2021 pour les vendeurs de nos shops qui se trouvent dans la tranche d'âge de 55+, afin de réorganiser leur régime de travail et de réduire leurs horaires.

## Droits de l'homme

Le respect inconditionnel de l'éthique en matière de pratiques professionnelles est défini dans la politique de diversité et d'égalité des chances qui a été révisée en 2021. Avec cette politique, nous voulons créer des conditions dans lesquelles les différences sont

reconnues et respectées, et où tous les employés bénéficient des mêmes chances. Cette politique est applicable à tous les employés actifs du Groupe Proximus.

## Conditions de travail

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

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

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

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



## Rapport de rémunération

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

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

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

# Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

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

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2021 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

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

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

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

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

- pour les autres membres du Conseil d'Administration :
  - Une indemnité fixe annuelle de € 25.000, octroyée au pro rata temporis de la durée du mandat.
  - Un jeton de présence de € 5.000 par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent.
  - Un jeton de présence de € 2.500 par réunion d'un comité consultatif du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent en tant que membre. Le montant de ce jeton de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.
  - Une indemnité fixe annuelle de € 2.000 pour frais de communication.

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

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

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

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

## Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2021

Le montant total des rémunérations octroyées en 2021 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à € 1.192.366 bruts.

Au cours de l'année 2021 ont eu lieu :

- 9 réunions du Conseil d'Administration
- 5 réunions du Comité d'Audit et de Supervision
- 6 réunions du Comité de Nomination et de Rémunération
- 2 réunions du Comité de Transformation et d'Innovation

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2021, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

### Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2021

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence	Indemnité*	TOTAL 2021
Stefaan De Clerck	€ 50.000	€ 142.500	€ 6.616	€ 199.116
Guillaume Boutin	-	-	-	-
Karel De Gucht	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Pierre Demuelenaere	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Martin De Prycker	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Martine Durez	€ 25.000	€ 60.000	€ 2.000	€ 87.000
Ibrahim Ouassari	€ 17.361	€ 35.000	€ 1.389	€ 53.750
Catherine Rutten	€ 25.000	€ 57.500	€ 2.000	€ 84.500
Isabelle Santens	€ 25.000	€ 45.000	€ 2.000	€ 72.000
Joachim Sonne	€ 25.000	€ 57.500	€ 2.000	€ 84.500
Agnès Touraine	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
Catherine Vandendorre	€ 25.000	€ 70.000	€ 2.000	€ 97.000
Luc Van den hove	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Paul Van de Perre	€ 25.000	€ 50.000	€ 2.000	€ 77.000
<b>TOTAL</b>	<b>€ 342.361</b>	<b>€ 820.000</b>	<b>€ 30.005</b>	<b>€ 1.192.366</b>

\* 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 s'est monté à € 2.616 en 2021.

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

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

	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021
	€ 1.080.244	€ 1.000.499	€ 1.243.509	€ 1.231.116	€ 1.192.366
Variation d'une année à l'autre		-7,4%	+24,3%	-1,0%	-3,1%

# Programme Global de Rémunération – vision générale

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

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

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

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

éléments permettant l'harmonisation des politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

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

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

Notre entreprise conserve – et modernise – également des instruments très avantageux, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. soins aux enfants malades et hospitalisation) et d'assistance sociale.

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

# Rémunération des membres du Comité de Direction

## Processus décisionnel

Le programme de rémunération du Comité de Direction et les paquets de rémunération individuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandations du Comité de Nomination

et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités individuelles, des performances soutenues et des compétences critiques.

## Compétitivité de la rémunération du Comité de Direction

La politique et les pratiques de rémunération applicables au Comité de Direction visent à récompenser les dirigeants de manière compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts des dirigeants et des actionnaires, tout en se conformant aux règles de gouvernance applicables en Belgique. Bien que le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 recommande que le Conseil d'Administration fixe un seuil minimum d'actions à détenir par les membres du Comité de Direction, notre entreprise a décidé de ne pas se conformer à cette disposition compte tenu de son actionnariat spécifique, ayant l'État belge comme actionnaire majoritaire.

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

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Comité de Direction bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de

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

Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Comité de Direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Comité de Direction demeure adéquate, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers.

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

Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

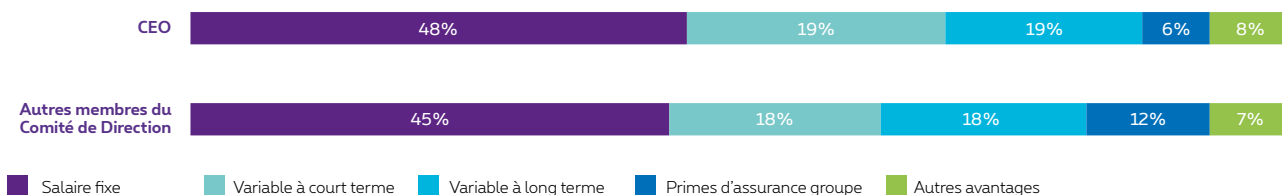
## Structure de la rémunération du Comité de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction se compose des éléments suivants :

- Rémunération fixe
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération variable à long terme
- Primes d'assurance groupe
- Autres avantages
- Primes uniques et exceptionnelles

La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris. Elle prévoit un pourcentage cible de la rémunération fixe de 40%, tant pour la rémunération variable à court terme que pour la rémunération variable à long terme.

## Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2021)



Le CEO et les autres membres du Comité de Direction ne reçoivent aucune rémunération sous forme d'actions de Proximus, ni sous forme d'options sur actions de Proximus.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est prévue pour les deux années à venir.

## Rémunération fixe

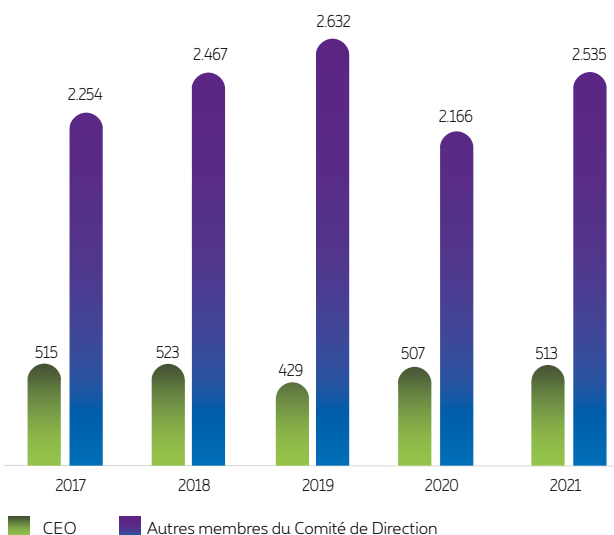
La rémunération fixe consiste en un salaire fixe perçu dans la fonction de CEO et d'autre membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Cette rémunération est définie par la nature et les spécificités de la fonction et le niveau de compétences et d'expériences individuelles, en tenant compte des pratiques du marché. Elle est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'indice des prix à la consommation<sup>1</sup>.

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

## Rémunération fixe en k€ avant contributions sociales patronales sur 5 ans

En ce qui concerne le CEO, les montants déclarés pour 2017 à 2018 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy, comme pour la majeure partie de 2019 (385 k€) tandis qu'un mois de 2019 (44 k€) et les montants déclarés depuis 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

Des changements spécifiques dans la composition du Comité de Direction ont eu un impact sur la rémunération fixe totale versée en 2020 et en 2021 aux membres du Comité de Direction autres que le CEO. Le rôle de Chief Consumer Market Officer a été vacant pendant deux mois en 2020 et le poste de Chief Financial Officer a été vacant de juin 2020 à mars 2021 inclus. En outre, un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation digitale et nos ambitions, et un nouveau membre a dès lors rejoint le Comité de Direction en avril 2021.



Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

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

## Rémunération variable à court terme

### Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du Comité de Direction, CEO inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle fixe. Ce pourcentage est aligné pour tous les membres du Comité de Direction, CEO compris, et se monte à 40% de la rémunération fixe.

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance.

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérative. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers l'ambition du Groupe de réussir et d'assurer sa pérennité.

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

### Performance du Groupe – Indicateurs de performance clés (KPIs)

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

Les montants de la rémunération variable à court terme mentionnés dans le présent rapport sont ceux versés aux membres du Comité de Direction au cours de l'année 2021 et sont donc liés aux résultats des KPI du Groupe pour l'année de prestations de 2020.

Le Comité de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration pour l'année de performance 2020 l'ensemble suivant d'indicateurs de performance clés :

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Nature du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	Financière
	Valeur nette générée par les clients/produits supplémentaires	Mixte
	Réduction brute des coûts	Financière
Entreprise Digitale	Expérience Client	Non-financière
	Digitalisation	Non-financière
Réseau Gigabit	Valeur générée par la fibre	Mixte
Employés	Expérience Employés	Non-financière

Chaque objectif stratégique a un poids dans le cadre global des STI KPIs, en fonction de son importance relative pour le Groupe. Chaque objectif stratégique est associé à un certain nombre d'indicateurs de performance clés clairement identifiés, spécifiques, mesurables et actionnables. Ces indicateurs sont de nature financière, non financière ou mixte.

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

**Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPIs.** Les KPIs choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à un avenir plus digital pour notre pays, accessible à tous. Outre les vitesses plus élevées et les économies d'énergie apportées par notre nouveau réseau fibre, certains STI KPIs spécifiques supplémentaires ont été ajoutés dans le cadre global des STI KPIs de 2021, afin de mesurer nos efforts pour évoluer vers une société plus verte, plus circulaire et plus sûre. En 2021, ces STI KPIs incluaient le nombre d'appareils fixes et mobiles retournés pour être remis à neuf ou recyclés, le volume de câbles en cuivre recyclés après leur élimination progressive/leur retrait des bâtiments, les travaux routiers et la réparation des câbles, ainsi que notre résilience envers les attaques de cybersécurité. Le cadre global des STI KPIs de 2022 remplace l'indicateur de performance clé du recyclage du cuivre par la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à l'échelle de l'entreprise. Au fil des ans, des KPI de durabilité et de digitalisation plus complets seront envisagés pour le cadre global des STI KPIs du groupe, conformément à l'importance accrue du changement climatique et de l'inclusion digitale dans l'agenda sociétal.

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

Objectif stratégique 2020	STI KPI 2020	Poids	Définition du KPI
Croissance durable	Cash-Flow de l'entreprise	30%	Montant des liquidités générées par les opérations commerciales.
	Valeur nette d'acquisition	10%	Valeur annualisée générée/détruite par les gains et les pertes de clients sur les marchés résidentiels et professionnels.
	Réduction brute des coûts	10%	Economies dans les dépenses opérationnelles, réalisées grâce à des initiatives internes visant à réduire notre base de coûts par une productivité ou une efficacité accrue, ou par une consommation réduite.
Entreprise Digitale	Expérience Client	20%	Ce KPI se compose de 4 sous-KPIs, chacun étant calculé comme une moyenne pondérée d'indicateurs sous-jacents par segment de clientèle. Ils ne concernent que la marque Proximus, à l'exclusion de Scarlet. 1 Net Promoter Score 2 Score de l'effort client 'Nouveau client' 3 Score de l'effort client 'Assistance administrative' 4 Score de l'effort client 'Assistance technique'
	Digitalisation	10%	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs : 1 Pénétration digitale de nos volumes de vente 2 Déflation des volumes d'interaction dans les Centres de Contact, grâce à l'augmentation des interactions digitales.
Réseau Gigabit	Valeur générée par la fibre	10%	Déploiement et création de valeur dans notre nouveau réseau fibre.
Employés	Expérience Employés	10%	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise.
<b>Total</b>		<b>100%</b>	

#### Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

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

Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur base de chiffres audités, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers et mixtes sont mesurés par des experts internes et agences externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle.

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

#### Prestations individuelles

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

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

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

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

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

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

### Attribution de la rémunération variable à court terme

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

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

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil d'Administration veillera toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit en ligne avec les résultats au niveau du groupe, afin de consolider l'interdépendance entre la contribution individuelle et les performances de l'entreprise.

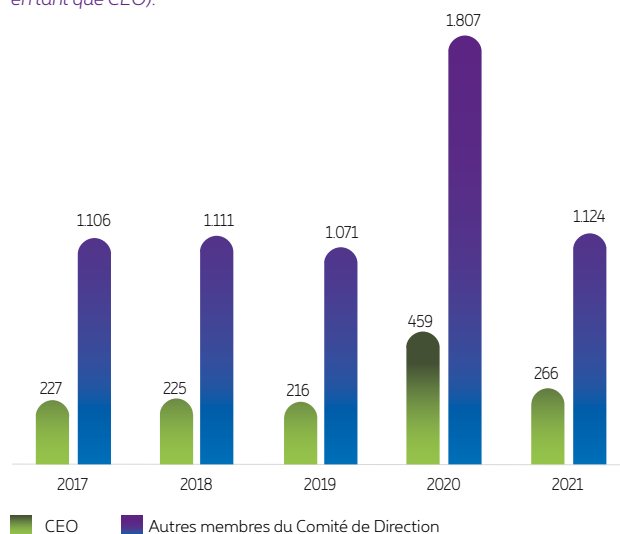
L'un des principes de la politique de rémunération de notre entreprise réside dans le degré de liberté laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction inclus, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable. Ils ont donc la possibilité d'investir une

partie de leur rémunération variable à court terme dans un plan de pension bonus, i.e. un plan de pension complémentaire supplémentaire, et de recevoir une partie de leur rémunération variable à court terme en bonus en espèces, en avantage non-récurrent ou en warrants (non-Proximus) ou fund options (non-Proximus), toujours dans les limites des réglementations en la matière.

### Rémunération variable à court terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

En 2021, une rémunération variable à court terme a été attribuée au CEO pour un montant total de € 265.614 bruts. Les montants mentionnés jusqu'en 2019 ont été payés à l'ancienne CEO, Mme Leroy. Le montant mentionné pour 2020 comprenait le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (€ 18.833 bruts), mais aussi le montant (€ 440.000 bruts) payé à l'ancienne CEO, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

La rémunération variable totale à court terme effectivement attribuée en 2021 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2020) s'élève à € 1.123.605 bruts. Les variations d'une année à l'autre résultent principalement (i) des variations des résultats des KPI du Groupe, (ii) des changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) du bonus exceptionnel versé en 2020 à notre ancienne CFO, Mme Dufour, récompensant ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant mentionné pour 2020 comprenait également le montant versé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations de 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination en tant que CEO).



## Rémunération variable à long terme

### Finalité et composants de la rémunération variable à long terme

Notre entreprise désire encourager son Comité de Direction, tout comme les autres membres de son top management, à

générer performances et croissance durables et rentables sur le long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe, nos ambitions sociétales et les attentes de nos actionnaires et de toutes nos autres parties prenantes.

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

### Attribution de la rémunération variable à long terme

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

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

### Plan à long terme de Valeur de Performance

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

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

top management sont guidées par des intérêts à long terme et durables. C'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

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

### Indicateurs de Performance Clés du plan d'intéressement à long terme

Tout comme les STI KPIs, les indicateurs de performance clés utilisés dans le cadre du Plan de Valeur de Performance à long terme - les LTI KPIs - sont également liés aux objectifs stratégiques de notre Groupe et nous permettent d'évaluer les progrès de notre Groupe envers nos ambitions sociétales, notre stratégie et notre durabilité à long terme.

A cet égard, 3 KPIs ont été définis pour renforcer la vision à long terme et durable de l'entreprise des membres du top management du Groupe Proximus et pour soutenir Proximus à générer un Free Cash-flow durable et à améliorer la perception et la réputation de notre marque :

- 2 KPIs financiers : le Rendement Total des Actionnaires de Proximus et le Cash-flow disponible du Groupe
- 1 KPI non financier : l'indice de réputation de Proximus

Les KPIs ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Une définition détaillée de chacun des KPIs, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
Rendement Total des Actionnaires	40%	Ce critère reflète la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché européen des télécommunications en mesurant sa position par rapport à un panel représentatif d'entreprises européennes comparables en ce qui concerne leur Rendement Total des Actionnaires. Le Rendement Total des Actionnaires étant défini comme la combinaison de l'appréciation du cours de l'action et des dividendes versés pour montrer le rendement total pour l'actionnaire. Le panel actuel de sociétés européennes est le suivant : Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefonica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE. Ce KPI est mesuré annuellement, par année civile, et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus dans le groupe de référence.
Free Cash-flow du Groupe	40%	Le KPI Free Cash-flow du Groupe mesure l'évolution financière saine de Proximus au fil des ans. Les objectifs du Free Cash-flow du Groupe sont définis par le Conseil d'Administration de Proximus en ligne avec le plan à 5 ans. Ce KPI est évalué annuellement par rapport aux objectifs fixés et le résultat annuel est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Indice de réputation	20%	L'Indice de réputation est un KPI holistique, mesurable et actionnable permettant à Proximus d'intégrer pleinement le concept de réputation dans sa stratégie à long terme. Il mesure la réputation de l'entreprise du point de vue des parties prenantes externes pertinentes, représentant une création de valeur à long terme pour ces parties prenantes. Bien que la réputation de l'entreprise soit influencée par un large éventail d'attributs, le KPI de la réputation de l'entreprise est basé sur la performance de Proximus sur trois attributs de réputation (Equité dans notre manière de faire des affaires, Influence positive sur la société et Satisfaction des besoins des clients), sélectionnés sur base d'une part de leur impact statistique sur la réputation et d'autre part de leur pertinence stratégique. Une société tierce, le Reputation Institute, mesure les résultats annuels qui sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.

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

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

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

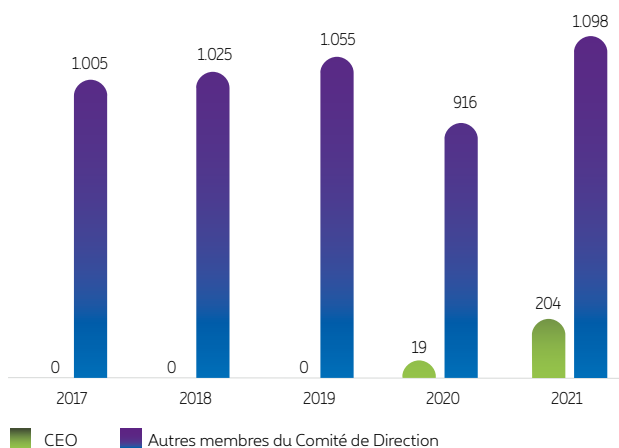
Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

### Rémunération variable à long terme sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Étant donné que M. Boutin a commencé son mandat de CEO en décembre 2019, seule la rémunération variable à long terme qui lui a été attribuée au cours de l'année 2020 pour ses prestations d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 2020. Le montant attribué en 2021 se réfère à une année de prestations complète en 2020. La CEO précédente, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme.

La rémunération variable totale à long terme effectivement accordée aux membres du Comité de Direction autres que le CEO s'élevait à € 916.375 en 2020 et à € 1.097.703 bruts en 2021. Les variations d'une année à l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction.

Le CEO et les autres membres du Comité de Direction n'ont pas reçu d'actions de Proximus ni d'options sur actions de Proximus au cours des 5 dernières années.



## Primes d'assurance groupe

### Pension complémentaire

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

Formule pour la pension complémentaire du CEO = 10% \* W  
W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

Les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'un régime de pension complémentaire entièrement financé par Proximus qui consiste en un 'plan à prestations déterminées'

(Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché. Ce régime correspond donc à une promesse faite par l'entreprise d'un certain montant à l'âge de la retraite sur la base du règlement de ce plan, montant qui ne dépend pas d'un rendement.

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Comité de Direction =  $N/60 * W - N/45 * ELP$

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

W = salaire de référence = salaire mensuel multiplié par 12

ELP = pension légale estimée = la moitié du plafond de pension légale

### Autres assurances groupe

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

En ce qui concerne l'assurance vie, les bénéficiaires du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction qui viendrait à décéder au cours de son contrat recevront un capital brut forfaitaire égal au salaire mensuel multiplié par 60.

En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction sont garantis à 100% pendant les trois premiers mois de l'incapacité. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

### Coût moyen des primes pour l'entreprise

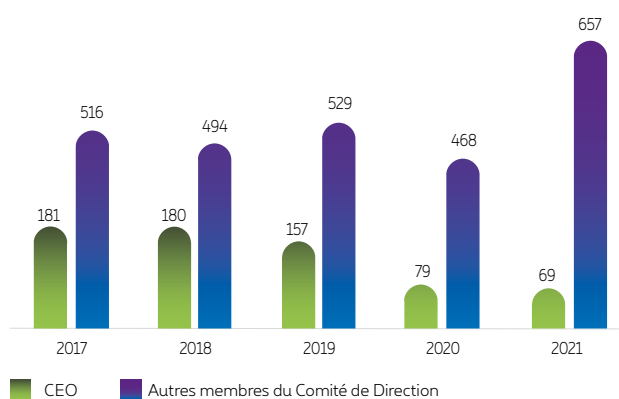
Les primes moyennes payées par notre société pour les assurances groupe du CEO sont estimées à 13% de sa rémunération fixe.

Quant aux autres membres du Comité de Direction, les primes moyennes payées par notre société pour leurs assurances groupe au cours des 5 dernières années s'élevaient à environ 22% de leur rémunération fixe. En 2021, ces primes s'élevaient à environ 26% de leur rémunération fixe mais ceci comprend certaines régularisations.

### Primes d'assurance groupe sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Les montants déclarés par le CEO jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés à partir de 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

Les variations d'une année à l'autre pour les autres membres du Comité de Direction sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction et à quelques régularisations en 2021.



## Autres avantages

Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature. Ces avantages font régulièrement l'objet d'études comparatives et sont adaptés en fonction des pratiques courantes sur le marché.

Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Comité de Direction compris.

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année à l'autre.

## Primes uniques et exceptionnelles

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

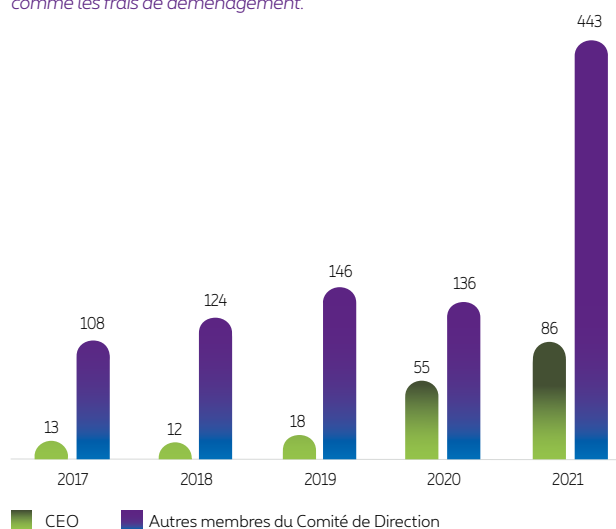
Cela pourrait s'avérer nécessaire par exemple dans le cas de responsabilités supplémentaires exceptionnellement assumées par un membre du Comité de Direction lors de la vacance d'une fonction au sein du Comité de Direction, ou dans le cas où

### Autres avantages sur 5 ans en k€ avant contributions sociales patronales

Pour 2021, ce ratio est estimé à 17% tant pour le CEO que pour les autres membres du Comité de Direction.

Les montants déclarés jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Les montants déclarés pour 2020 et 2021 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin. Les augmentations observées en 2020 et 2021 des Autres Avantages sont principalement dues aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

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



une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avèrerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

Si de telles primes sont accordées, elles sont déclarées avec la rémunération variable à court terme. Ces éventuelles primes exceptionnelles sont incluses dans le montant total de la rémunération variable à court terme attribuée aux autres membres du Comité exécutif..

## Recouvrement de rémunération variable due

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

En ce qui concerne les autres membres du Comité de Direction, les contrats d'emploi de ceux nommés après le 1<sup>er</sup> janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations

financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable induite serait récupérée. Si le cas venait à se produire, ce qui nous semble peu probable au vu des multiples contrôles et audits opérés avant publication des résultats, la récupération ferait l'objet d'une analyse, tant sur les montants à récupérer que sur la manière de procéder.

## Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Comité de Direction sont conformes aux pratiques courantes du marché.

### Accord contractuel avec le CEO

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

Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour toute société de l'industrie des télécommunications active en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays-Bas. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de rémunération fixe à titre de compensation.

Le CEO est également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et est tenu de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

En cas de révocation du mandat du CEO avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, sauf si le mandat prend fin pour cause de violation substantielle, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de rémunération fixe et de rémunération variable à court terme cible.

### Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Comité de Direction

Notre société et les autres membres du Comité de Direction sont liés par des contrats d'emploi de durée indéterminée conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et sont tous régis par la juridiction belge.

Les membres du Comité de Direction autres que le CEO sont tous soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois après le départ du Groupe pour tout autre opérateur fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif sur le marché belge, et bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Tout comme le CEO, les autres membres du Comité de Direction sont également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et sont tenus de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération. Néanmoins, nous sommes tenus de respecter la législation belge sur les contrats de travail si celle-ci devait accorder une indemnité de rupture égale à une durée de préavis légal plus longue.

## Aperçu général

Les tableaux ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Comité de Direction au cours des 5 dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe

(avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

### Aperçu de la rémunération du CEO

Il est à noter que pour 2020, l'actuel CEO, Guillaume Boutin, a reçu 1/12 de la rémunération variable à court terme (€ 18.833 bruts) et à long terme (€ 18.833 bruts). En 2021, il a eu droit à 12 mois de rémunération variable à court et à long terme (respectivement € 265.614 bruts de STI en fonction des KPI du Groupe atteints et € 203.996 bruts de LTI).

CEO	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	€ 515.108 55%	€ 522.810 56%	€ 429.498 52%	€ 507.492 45%	€ 512.537 45%
Rémunération variable à court terme	€ 227.195 24%	€ 225.295 24%	€ 215.661 26%	€ 458.833 41%	€ 265.614 23%
Rémunération variable à long terme	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 18.833 2%	€ 203.996 18%
Primes d'assurance groupe	€ 181.243 19%	€ 180.003 19%	€ 157.433 19%	€ 78.550 7%	€ 69.007 6%
Autres avantages	€ 13.357 1%	€ 12.438 1%	€ 17.619 2%	€ 55.083 5%	€ 86.402 8%
<b>Sous-total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 936.903</b>	<b>€ 940.546</b>	<b>€ 820.211</b>	<b>€ 1.118.791</b>	<b>€ 1.137.556</b>
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%
<b>Total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 936.903</b>	<b>€ 940.546</b>	<b>€ 820.211</b>	<b>€ 1.118.791</b>	<b>€ 1.137.556</b>

\* CEO : Tous les montants déclarés jusqu'en 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant de la rémunération variable à court terme mentionné pour 2020 inclut le montant d'une rémunération variable à court terme différée (440 000 € brut) versée à la CEO précédente, Mme Leroy, pour ses années de performance 2017 à 2019. Le contrat de l'actuel CEO prévoit une rémunération variable à court et à long terme cible s'élevant toutes deux à 40% de la rémunération fixe. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation depuis 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

### Aperçu de la rémunération des autres membres du Comité de Direction

Il est à noter qu'un rôle supplémentaire a été créé au niveau du Comité de Direction en 2021 afin de soutenir notre transformation et nos ambitions digitales.

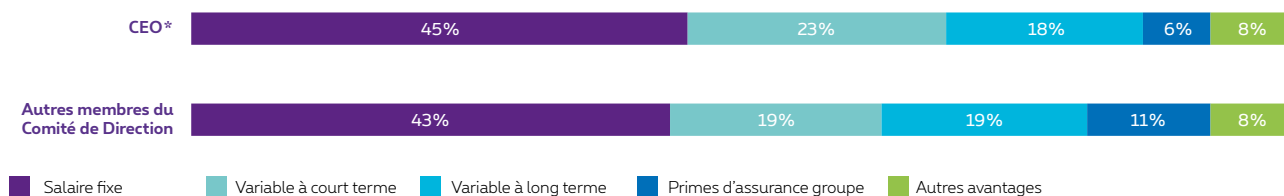
Autres membres du Comité de Direction	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération fixe	€ 2.253.540 45%	€ 2.466.946 47%	€ 2.632.038 48%	€ 2.166.045 39%	€ 2.534.773 43%
Rémunération variable à court terme	€ 1.105.537 22%	€ 1.110.745 21%	€ 1.070.733 20%	€ 1.807.390 33%	€ 1.123.605 19%
Rémunération variable à long terme	€ 1.005.000 20%	€ 1.025.000 20%	€ 1.055.000 19%	€ 916.375 17%	€ 1.097.703 19%
Primes d'assurance groupe	€ 516.193 10%	€ 494.319 9%	€ 529.369 10%	€ 468.275 9%	€ 657.319 11%
Autres avantages	€ 108.433 2%	€ 124.172 2%	€ 145.588 3%	€ 135.648 2%	€ 442.935 8%
<b>Sous-total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 4.988.703</b>	<b>€ 5.221.182</b>	<b>€ 5.432.728</b>	<b>€ 5.493.733</b>	<b>€ 5.856.335</b>
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%	€ 0 0%
<b>Total (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>€ 4.988.703</b>	<b>€ 5.221.182</b>	<b>€ 5.432.728</b>	<b>€ 5.493.733</b>	<b>€ 5.856.335</b>

\* Autres membres du Comité de Direction : L'augmentation de 2021 des Autres Avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de plusieurs membres et au recrutement de deux d'entre eux.

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

### Importance relative des différentes composantes de la rémunération effectivement allouée en 2021 avant contributions sociales patronales



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

Les conditions de travail globales de notre top management, CEO et membres du Comité de Direction compris, sont très similaires aux conditions de travail de tous les autres employés.

En plus d'être limitées, les quelques différences en termes d'avantages qui existent entre d'une part le top management et les membres du Comité de Direction et d'autre part le reste du personnel sont généralement liées aux pratiques générales du marché ou aux besoins individuels. Par exemple, alors que la couverture médicale est la même pour la grande majorité de nos employés, top management compris, cette couverture médicale est étendue pour les employés dont le revenu familial imposable est inférieur à un certain plafond - extension pour les prothèses dentaires, auditives et autres prothèses médicales - et est également étendue pour les membres du Comité de Direction afin de proposer des conditions conformes au marché. Les différences au niveau des avantages entre les membres du Comité de Direction et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Comité de Direction qu'au niveau de fonction ou au rôle.

En ce qui concerne la rémunération, nous assurons la cohérence entre la rémunération et les résultats de l'entreprise ainsi que la cohérence entre la politique de rémunération de notre top

management et la politique de rémunération de tous les autres employés, par exemple en alignant le ratio de la rémunération variable à court terme effectivement attribuée par rapport à l'objectif à atteindre.

Notre approche de la rémunération a toujours été conçue pour assurer la durabilité à long terme, pour refléter un excellent modèle de risque de gestion des actifs et pour soutenir les intérêts commerciaux à long terme de nos actionnaires. Elle tient compte de notre responsabilité envers nos clients, nos actionnaires, la société belge et les autres parties prenantes. Cette approche est également appliquée de manière cohérente à chaque entité filiale de notre groupe.

Nous voulons reconnaître et récompenser équitablement les contributions de tous les employés. Notre Groupe s'engage à offrir des conditions de travail et salaires équitables, non sexistes et cohérents à tous les employés, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur rôle. Il est essentiel de disposer d'un programme global de rémunération compétitif et attractif pour l'ensemble de notre personnel afin que tous ensemble nous propulsons notre entreprise vers l'avenir et progressions ensemble dans notre ambition de participer à la construction d'une Belgique verte et digitale dans laquelle nous voulons vivre.

## Ratio de rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 27,3 en 2021. Ce ratio est mesuré en comparant le paquet de rémunération cible total le plus élevé (celui du CEO) et le plus bas (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales.

Compte tenu de l'envergure de notre organisation, où chacun a un rôle à jouer mais avec des niveaux de responsabilité stratégique très différents, un tel ratio est cohérent et conforme aux pratiques du marché<sup>2</sup>.

Le tableau ci-dessous vise à présenter l'évolution de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des employés de la société (autres que les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction) entre 2017 et 2021..

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

	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération moyenne*	€ 76.973	€ 77.786	€ 81.802	€ 86.677	€ 87.400
Évolution d'une année à l'autre		+1%	+5%	+6%	+1%

\* La rémunération moyenne est mesurée en comparant les frais de personnel - tels que publiés dans le bilan social (code 1023) des comptes annuels de Proximus SA de l'année concernée - avec le nombre d'équivalents temps plein employés par Proximus SA à la date de clôture de la période (Comité de Direction exclu)

<sup>2</sup> Selon l'analyse 2020 des rapports annuels BEL20 et BELMID 2020 publiés par Willis Towers Watson - basée sur 23 rapports de rémunération publiés au 7 avril 2021 - la médiane du ratio de rémunération divulgué était de 26,6%.

## Performance de l'entreprise

Le tableau ci-contre présente les performances de l'entreprise entre 2017 et 2021.

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

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

(en € mio)	Revenus sous-jacents	EBITDA sous-jacent
2021	5.578 +1,8%	1.772 -3,5%
2020	5.479 -3,6%	1.836 -1,8%
2019	5.686 -2,1%	1.870 +0,3%
2018	5.807 +0,5%	1.865 +2,3%
2017	5.778	1.823

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

## Application de la Politique de Rémunération et dérogations

Proximus s'engage à ne rémunérer les membres du Conseil d'Administration, le CEO et les autres membres du Comité de Direction que conformément à la Politique de Rémunération, approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus du 21 avril 2021.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la

Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

Lorsqu'il décide de dérogations à la politique de rémunération, le Conseil d'Administration doit se conformer à la procédure de décision exposée dans la Politique de Rémunération.

Toute dérogation sera communiquée lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant la dérogation et sera expliquée dans le Rapport de Rémunération de l'année concernée.

## Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

Le document de Politique de Rémunération détaillant les principes généraux régissant la politique de rémunération de notre entreprise applicable aux membres de son Conseil d'Administration et de son Comité de Direction a été soumis pour la première fois aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021.

Les actionnaires ont manifesté leur soutien et leur confiance dans notre politique de rémunération à une très large majorité (97,5%), ce qui conforte les choix que nous avons faits dans ce domaine pour l'avenir.

Le Rapport de Rémunération, également soumis aux votes de nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2021, a été approuvé à 78,9%. Ce résultat nous a incités à adopter encore plus de transparence dans le présent rapport et à aller plus loin dans la lisibilité et le niveau de détail des informations divulguées, car l'avis et la confiance de nos actionnaires comptent beaucoup pour nous.

# Cadre réglementaire



# Réglementation du câble et de la large bande

Les décisions des régulateurs belges du 29 juin 2018 relatives à l'analyse des marchés de la large bande et de la télévision ont défini la réglementation des réseaux câblés et du réseau DSL et fibre FTTH de Proximus. Concernant la tarification, les régulateurs ont imposé des 'prix raisonnables' pour les tarifs de location mensuels pour l'accès au FTTH.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, de nouveaux tarifs de gros pour le câble sont entrés en vigueur. Les décisions de l'IBPT ont souligné la nécessité de préserver les incitations à investir dans la fibre.

En ce qui concerne les tarifs de gros pour la fibre, l'IBPT a conclu, le 9 mars 2021, que les tarifs de location mensuels appliqués par Proximus pour l'accès de gros au FTTH sont raisonnables et n'excèdent donc pas les coûts d'un opérateur efficace, y compris une marge raisonnable conformément à la réglementation édictée en 2018. Il s'agit des tarifs d'accès que les autres opérateurs paient pour utiliser le réseau de fibre optique FTTH de Proximus.

Concernant l'accès de Proximus aux réseaux câblés, la décision de juin 2018 autorise un accès de gros limité pour Proximus dans les zones géographiques où elle ne dispose pas de son propre réseau d'accès large bande de nouvelle génération.

En avril 2021, l'IBPT a entrepris les premières démarches en vue de la préparation de la révision des marchés de la large bande et de la télévision de juin 2018. Le cadre réglementaire prévoit en effet la nécessité pour les régulateurs de revoir régulièrement les marchés susceptibles d'être soumis à une réglementation ex

ante. Les développements techniques et concurrentiels de même que l'évolution des besoins et des habitudes de consommation doivent être pris en compte.

En 2021, l'IBPT a également annoncé son intention d'appliquer les obligations en matière d'accès imposées au réseau fibre de Proximus aux joint-ventures de Proximus, Fiberklaar et Unifiber. Celles-ci seront soumises aux obligations imposées à Proximus dans le cadre de la décision de 2018 en matière d'accès, de transparence, de non-discrimination et de contrôle des prix. La préparation de l'offre de référence et la détermination des coûts sous-jacents dans le contexte d'une approche de prix raisonnables devraient intervenir en 2022.

La décision de décembre 2019 procédant à la révision de l'analyse du marché de gros concernant l'accès de haute qualité (lignes louées et services similaires) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2020. Les opérateurs alternatifs acquièrent ces services d'accès de haute qualité en vue de connecter les sites (sociétés, stations de base, points d'interconnexion, etc.) qu'ils ne peuvent atteindre avec leur propre infrastructure. Proximus doit appliquer des prix raisonnables pour les tarifs de location mensuels. Considérant que plusieurs infrastructures alternatives sont déjà présentes dans certaines zones, l'IBPT prévoit une réglementation plus souple dans ces endroits, à savoir pas de réglementation tarifaire sur l'accès actif. En 2021, l'IBPT a entamé son exercice de révision concernant la liste de ces LEX concurrentiels (actuellement 121). En fonction de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées à la liste ou en être retirées. La révision devrait intervenir en 2022.



# Spectre radio

## Belgique

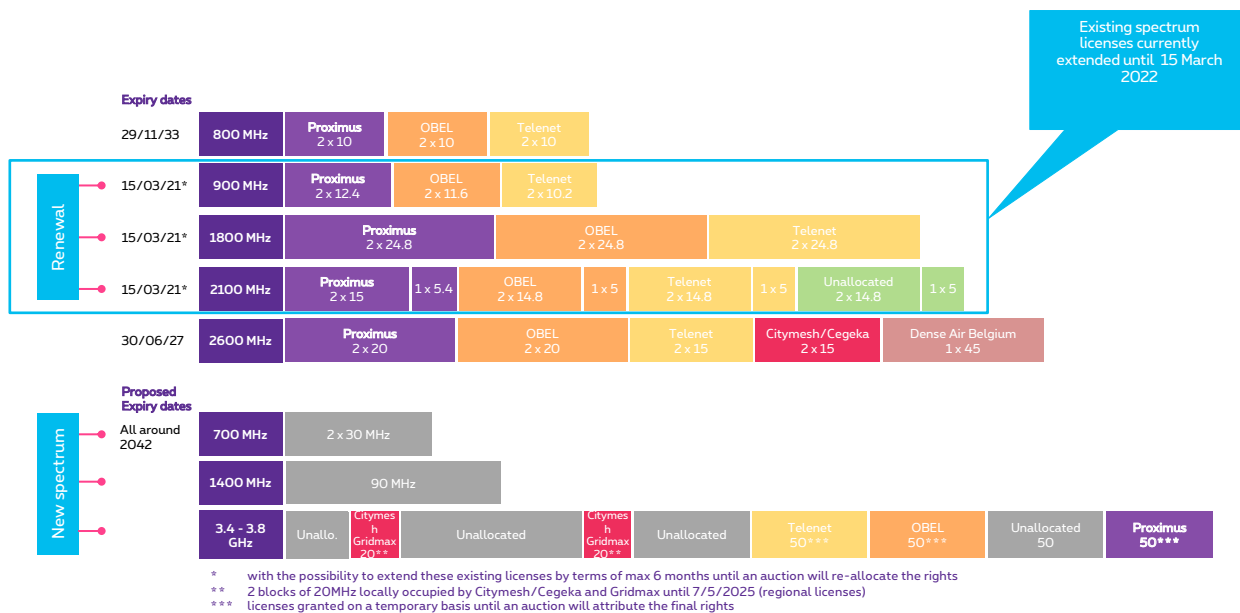
### Mise aux enchères multibande

Le 23 décembre 2021, le paquet législatif relatif à la mise aux enchères multibande qui va inclure le renouvellement des licences existantes pour le spectre 2G/3G (900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz) ainsi que l'octroi de nouvelles licences pour le spectre 5G (700 MHz, 1400 MHz et 3500 MHz) a été publié. Les textes

incluent la réservation du spectre pour les nouveaux entrants (30 MHz duplex dans les bandes 700, 900, 1800 et 2100 MHz).

Les candidatures étaient attendues pour le 16 février 2022 au plus tard. La mise aux enchères est prévue pour mi-2022.

### Aperçu des droits d'utilisation et des fréquences qui seront incluses dans les enchères



### Mesures temporaires prises par l'IBPT

Afin de permettre aux opérateurs de déployer la 5G dans les délais prévus par la Commission européenne, l'IBPT a pris plusieurs initiatives temporaires.

Le 15 juin 2020, l'IBPT a octroyé des licences provisoires dans la bande de fréquences 3600-3800 MHz à cinq opérateurs : Proximus, Orange, Telenet, Cegeka et Entropia, qui ont chacun reçu 40 MHz. Après le retrait d'Entropia, l'IBPT a redistribué le spectre entre les autres acteurs le 13 octobre 2020. Proximus, Orange et Telenet ont alors reçu chacun un bloc de 50 MHz TDD et Cegeka a reçu un bloc de 40 MHz TDD. Ces droits seront exploités jusqu'à l'octroi de nouveaux droits à la suite de la prochaine mise aux enchères multibande. Les opérateurs avaient l'obligation de mettre leur spectre en service avant le

1<sup>er</sup> mars 2021. Les opérateurs sont tenus de verser une redevance annuelle de € 105.000 par bloc de 10 MHz. Aucune redevance unique n'est due et ces droits ne sont soumis à aucune obligation de couverture spécifique.

En ce qui concerne les licences 2G (900 MHz et 1800 MHz) et 3G (2100 MHz) actuelles qui expiraient en mars 2021, l'IBPT a décidé, le 31 août 2021, d'accorder une deuxième prolongation de ces licences jusqu'au 15 mars 2022 (une première prolongation avait été octroyée en février pour la période du 15 mars au 15 septembre). Les conditions applicables sont identiques à celles des licences actuelles. Ces prolongations peuvent être accordées jusqu'à ce que de nouveaux droits soient mis aux enchères.

## Luxembourg

Au **Luxembourg**, quatre candidats ont obtenu du spectre 5G durant l'enchère qui s'est tenue mi-juillet 2020 pour les fréquences dans les bandes 700 MHz et 3600 MHz.

Au total, les licences ont été vendues pour un montant de € 41,3 millions, dont Proximus Luxembourg paie progressivement

la part qui lui a été attribuée. Les droits d'utilisation sont accordés pour une période initiale de 15 ans et les licences sont renouvelables au moins une fois pour une période de cinq ans. Un certain nombre d'obligations de couverture s'appliquent aux détenteurs de licence.

	Proximus Luxembourg	Orange Luxembourg	Post Luxembourg	Luxembourg Online SA
700 MHz	2x10 MHz	2x10 MHz	2x10 MHz	-
3600 MHz	100 MHz	110 MHz	110 MHz	10 MHz

## Roaming international

Le 'Roam-Like-At-Home' (RLAH), qui a totalement aboli les frais de roaming, est applicable depuis juin 2017 dans les limites d'une 'politique d'utilisation raisonnable' (Fair Use Policy - FUP). Cette politique a pour but d'éviter tout usage abusif des services de roaming de détail au-delà des voyages périodiques dans l'Union européenne.

Le **Règlement actuel relatif au roaming**, y compris le RLAH, est applicable jusqu'au 30 juin 2022. La Commission a proposé un nouveau Règlement visant à prolonger la validité de ces règles et le texte a été soumis à la procédure de codécision entre la Commission, le Parlement et le Conseil. Un accord politique final a été atteint. Les principaux points de cet accord sont les suivants : Le RLAH sera prolongé jusqu'en 2032.

Les tarifs de gros du roaming, c'est-à-dire les prix que les opérateurs se facturent mutuellement lorsque leurs clients se déplacent dans l'UE utilisent d'autres réseaux, seront plafonnés à € 2 par GB à partir de 2022, puis progressivement réduits à € 1 en 2027. Par ailleurs, les plafonds de gros pour les appels vocaux et les SMS seront réduits suivant un plan de baisse en deux étapes en 2022 et 2025. Si les consommateurs dépassent

les limites de leur contrat lors d'une utilisation en roaming, les frais supplémentaires ne pourront pas être supérieurs aux plafonds des tarifs de gros du roaming.

En ce qui concerne la qualité du service, les fournisseurs de services de roaming seront tenus d'offrir la même qualité de roaming que celle offerte au niveau national, si les mêmes conditions sont disponibles sur le réseau dans le pays visité. À cette fin, une disposition interdit les pratiques qui réduisent la qualité des services de roaming (par exemple en faisant basculer la connexion de la 4G vers la 3G). Le fournisseur de services de roaming aura l'obligation de publier des informations sur les raisons justifiant l'application de conditions moins avantageuses à l'étranger qu'en national.

Les clients en itinérance devraient avoir accès aux services d'urgence et bénéficier de la transmission de la localisation de l'appelant, gratuitement. Les voyageurs devraient être informés des moyens de joindre les services d'urgence, y compris ceux destinés aux personnes handicapées, dans le pays de l'UE qu'ils visitent.

# Tarifs de terminaison

Dans le contexte du nouveau Code européen en matière de télécommunications, les institutions européennes ont convenu de nouvelles règles concernant les plafonds sur la terminaison du trafic voix fixe et mobile de gros. Les tarifs de terminaison sont les redevances versées par les opérateurs fixes et mobiles à d'autres opérateurs de téléphonie fixe et mobile pour assurer la terminaison d'un appel sur leur réseau.

La Commission a adopté, le 18 décembre 2020, une décision contraignante fixant des tarifs de gros maximaux uniques pour la terminaison d'appels mobiles et fixes dans toute l'UE (également

appelés Eurorate). Cette décision fixe un plan de décroissance à 3 ans pour les tarifs de terminaison mobile (MTR) et une période de transition pour les tarifs de terminaison fixe (FTR). Pour la Belgique, les tarifs suivants seront applicables.

Le trafic en provenance de l'extérieur de l'UE est soumis aux plafonds de gros réglementés au niveau de l'UE dans les cas où les tarifs de terminaison d'appels hors UE sont égaux ou inférieurs à l'Eurorate.

Le Règlement est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

MTR	Précédents	1/7/2021	1/1/2022	1/1/2023	À partir du 1/1/2024
€ct/min	0,99	0,7	0,55	0,4	0,2

FTR	Précédents	1/7/2021	À partir du 1/1/2022
€ct/min	0,116	0,093	0,07

## Couverture et qualité des réseaux

Dans le cadre de son **projet Atlas**, l'IBPT publie des informations détaillées sur la couverture et la qualité des réseaux fixes et mobiles.

L'IBPT a publié la dernière édition de ses cartes mobiles le 8 janvier 2021 (statut octobre 2020). Ces cartes permettent aux clients de vérifier la couverture des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement sur la carte de la Belgique. Les cartes montrent les différents niveaux de couverture (très bonne/deep indoor, bonne/indoor, satisfaisante/outdoor). Elles montrent que, pour la 4G, Proximus dispose de la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population. Une mise à jour de l'Atlas mobile est prévue en 2022.

Début 2022, l'IBPT a publié une étude 'drive tests' et une étude 'train test' comparant la qualité de l'expérience mobile offerte par les trois opérateurs mobiles. Cette étude conclut que les performances des réseaux mobiles en Belgique sont stables ou se sont améliorées, tant pour la voix que pour les données, grâce aux progrès technologiques ainsi qu'aux investissements et à l'optimisation apportés par les opérateurs. Elle souligne que, selon l'expérience internationale, les opérateurs mobiles belges offrent une très bonne qualité. Par exemple, dans le drive test, Proximus affiche d'excellents résultats pour le délai d'établissement des

appels, le début des streaming vidéo et la performance des Dropbox et, dans le train test, Proximus atteint le score le plus élevé pour 19 des 21 indicateurs mesurés.

Pour le réseau fixe, l'IBPT continue de publier de manière temporaire la couverture agrégée de Proximus et des câblo-opérateurs, par vitesse de téléchargement (1 Mbit/s, 10 Mbit/s, 30 Mbit/s, 50 Mbit/s et 100 Mbit/s). Une mise à jour de l'Atlas fixe est prévue en 2022.

Le 7 décembre 2021, l'IBPT a publié son 'Vade-mecum concernant la fibre', dont l'objectif est d'informer un large public (utilisateurs finaux, propriétaires de bâtiments, opérateurs et pouvoirs publics) en ce qui concerne la fibre et son déploiement. Dans une phase ultérieure, l'IBPT inclura une carte de couverture de la fibre.

Le 23 décembre 2021, l'IBPT a publié la première édition de son étude qualitative concernant la qualité et la couverture des réseaux large bande fixes et mobiles en Belgique. L'étude rassemble les résultats de nombreuses études de l'IBPT précédemment publiées, comme la couverture fixe et mobile des cartes Atlas de l'IBPT, les indicateurs de qualité du service fixe, les indicateurs de qualité de l'expérience mobile, etc. Une mise à jour de l'étude est prévue pour fin 2022.

## Neutralité de l'internet

Par 3 arrêts adoptés le 2 septembre 2021, la Cour de justice de l'Union européenne a établi que les offres 'zero rating' de Deutsche Telekom et de Vodafone Deutschland ne sont pas compatibles avec le Règlement relatif à la neutralité de l'internet, dès lors qu'elles imposent des conditions spécifiques aux clients internet.

Dans son argumentation, la Cour semble toutefois opérer une évaluation plus large du zero rating, indiquant l'incompatibilité de celui-ci avec les règles de neutralité de l'internet lorsqu'il est proposé pour des raisons commerciales.

L'ORECE (Organe des régulateurs européens des communications électroniques) est en train de revoir ses lignes directrices et pratiques réglementaires sur la neutralité de l'internet au sein de l'UE. Dès que les nouvelles lignes directrices auront été publiées (juin 2022), une courte période de transition devrait permettre aux opérateurs d'adapter leur portefeuille à celles-ci.

## Service universel - tarifs sociaux

Le gouvernement belge a l'intention de revoir les tarifs sociaux des services de télécommunication. À la demande de la ministre des Télécommunications, l'IBPT a lancé une consultation publique à ce sujet le 25 novembre 2021. Les propositions reposaient sur le système existant avec des réductions définies légalement. Un effort accru serait demandé au secteur : l'octroi automatique

des réductions aux personnes à faible revenu, l'indexation des réductions et l'introduction d'un plan mobile à tarif réduit, ciblant spécifiquement les personnes malentendantes ou malvoyantes qui ont besoin d'une assistance spécifique. La consultation s'est clôturée le 18 janvier 2022. Les propositions définitives sont attendues en 2022.

## Transposition du Code européen

La loi transposant le nouveau Code européen de fin 2018 a été finalisée et a été publiée le 31 décembre 2021. Certaines obligations auront un impact sur les activités (par ex. les consommateurs de téléphonie mobile prépayée auront notamment la possibilité de réclamer leur solde de crédit en cas de changement d'opérateur ou le champ d'application de la protection des utilisateurs finaux sera étendu, dans plusieurs

dispositions, aux clients professionnels). En ce qui concerne les questions réglementaires techniques (numérotation, spectre...), le texte suit de près, pour l'essentiel, le Code européen. Les nouvelles règles sont applicables depuis le 10 janvier 2022. Toutefois, certaines dispositions nécessiteront la publication d'arrêtés royaux avant d'entrer en vigueur.

# 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 2021

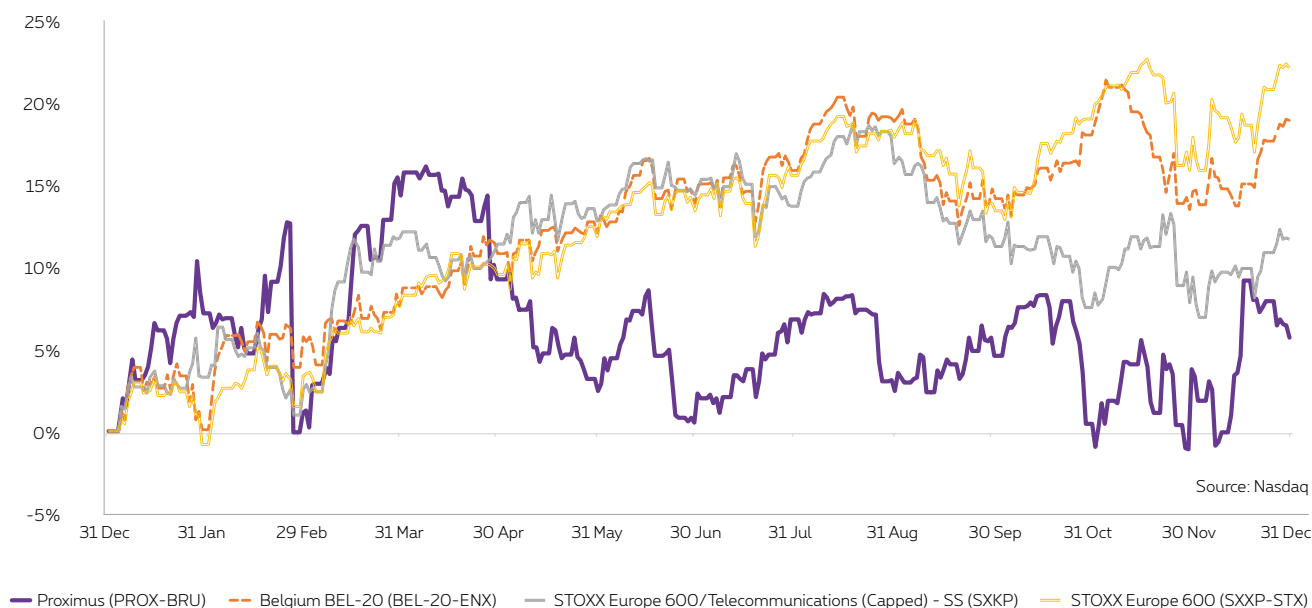
L'action Proximus a clôturé l'année 2021 à € 17,1, soit 5,7% de plus que le dernier cours de l'année 2020.

L'action Proximus a bien démarré l'année, les investisseurs ayant obtenu plus de visibilité sur les projets de l'entreprise en matière de fibre. Grâce à ses partenariats conclus pour la fibre, Proximus pourra en effet étendre la couverture fibre et accélérer le déploiement, tout en préservant son niveau de CAPEX. Fin février, la prévision de frais d'exploitation supplémentaires pour 2021 a conduit à des estimations d'EBITDA de Proximus pour 2021 plus légères par rapport aux attentes du marché. Après s'être relevée d'une chute significative, l'action Proximus a montré une certaine

volatilité tout au long de l'année en raison des incertitudes persistantes sur le marché belge des télécommunications : (i) les conditions relatives à la mise aux enchères reportée du spectre, notamment en ce qui concerne les nouveaux acteurs potentiels ; (ii) la procédure de vente de VOO et l'impact potentiel sur le paysage concurrentiel et (iii) le chevauchement potentiel dans le déploiement de la fibre en Belgique, la pole position de Proximus suscitant des annonces de la part de la concurrence.

L'action Proximus a progressé de 7% au cours du dernier mois de 2021, à la suite de l'annonce, par Proximus, d'une future entrée en Bourse envisagée pour sa filiale TeleSign.

Évolution du cours de l'action Proximus en 2021 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



# Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020	2021
Cours le plus haut	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12	19,16
Cours le plus bas	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01	15,95
Cours au 31 décembre	22,21	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21	17,14
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	142.139.111	189.753.834	178.802.905	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614	206.692.812	199.060.570
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	555.231	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252	774.555
Nombre d'actions en circulation	318.321.665	319.204.181	321.230.597	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509	322.690.026	322.741.364
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) <sup>1</sup>	7,07	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23	5,53
<b>Chiffres clés par action - sur base rapporté</b>										
EBITDA	5,62	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95	5,66
Bénéfice net <sup>2</sup>	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>3</sup>	9,92	10,9	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27	12,48
Dividende ordinaire (brut) <sup>4</sup>	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>3</sup>	11,20%	10,10%	4,98%	5,00%	5,48%	5,48%	6,35%	5,88%	7,40%	7,00%
<b>Chiffres clés par action - sur base sous-jacent</b>										
EBITDA	NA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69	5,49
Bénéfice	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75	1,38
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25	12,44

1 Sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur la base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

4 Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

# Nos actionnaires

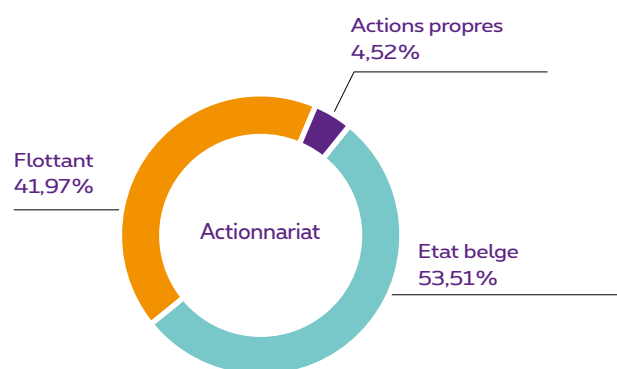
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51% des actions de l'entreprise. Fin 2021, Proximus détenait 4,52% de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,97%, soit près de 142 millions d'actions. Environ 2/3 étaient détenus par des actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et en Allemagne, suivis par le Royaume-Uni et la France.

## Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2021

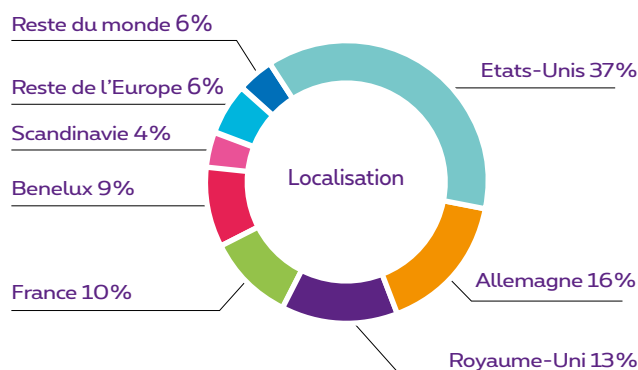
	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51%	56,05%	55,93%	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.283.771	4,52%	0,00%	0,21%	0	693.702
Flottant	141.853.795	41,97%	43,95%	43,86%	141.853.795	141.853.795
<b>Total</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>322.741.364</b>	<b>323.435.066</b>

## Actionnariat de Proximus



Source : analyse des actionnaires, novembre 2021  
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

## Actions institutionnelles par localisation



# Évolution des actions propres

<b>Fin 2020</b>	<b>15.335.109</b>
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	-44.900
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-6.438
<b>Fin 2021</b>	<b>15.283.771</b>

Fin 2021, Proximus détenait 15.283.771 actions propres, soit 4,52% du nombre total d'actions. Dans le courant de 2021, Proximus a utilisé 6.438 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et aucune option n'a été exercée<sup>1</sup>.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.590.069 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération

# Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3% et à 7,5%, en plus des seuils légaux de 5%, ou tout multiple de 5%.

En 2021, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous concernant sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2021, 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 :

- FSMA à l'adresse [trp.fin@fsma.be](mailto:trp.fin@fsma.be)
- Proximus à l'adresse [investor.relations@proximus.com](mailto:investor.relations@proximus.com)

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
22/12/2021	23/12/2021	Blackrock Inc.	<5%	15.703.354	4,65%	19.737.319	5,84%
14/12/2021	15/12/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.195.302	5,32%	20.444.804	6,05%
29/11/2021	30/11/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.303.286	4,82%	20.071.991	5,94%
03/05/2021	05/05/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.759.882	5,25%	21.428.015	6,34%
19/04/2021	20/04/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.687.485	4,94%	21.218.964	6,28%
19/03/2021	23/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	20.310.795	6,01%	21.112.877	6,25%
18/03/2021	19/03/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.571.579	4,90%	17.362.144	5,14%
11/03/2021	15/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.238.739	5,10%	17.479.702	5,17%
09/03/2021	11/03/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.735.756	4,95%	17.000.310	5,03%
05/03/2021	08/03/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.108.986	5,06%	17.447.512	5,16%
19/02/2021	23/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.844.452	4,98%	17.383.484	5,14%
12/02/2021	15/02/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.113.631	5,06%	17.996.854	5,32%
11/02/2021	12/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.834.542	4,98%	17.829.236	5,27%
09/02/2021	10/02/2021	Blackrock Inc.	>5%	17.042.951	5,04%	18.026.365	5,33%
29/01/2021	01/02/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.704.478	4,94%	17.848.810	5,28%
26/01/2021	27/01/2021	Blackrock Inc.	>5%	16.948.539	5,01%	17.971.426	5,32%
25/01/2021	26/01/2021	Blackrock Inc.	<5%	16.850.177	4,98%	17.848.436	5,28%

## Rémunération des actionnaires

### Politique de dividendes

Fin mars 2020, Proximus a annoncé sa stratégie #inspire2022 lors de son Capital Markets Day. Celle-ci prévoit notamment une augmentation substantielle des investissements dans le réseau dans le cadre du remplacement de son réseau cuivre historique

par un réseau du futur basé sur la fibre. Proximus finance le déploiement de son réseau fibre par une structure de capital optimisée, complétée par certaines ventes d'actifs. En dépit de ses besoins d'investissement élevés, Proximus reste fidèle

à son engagement d'offrir une rémunération attractive à ses actionnaires. Ainsi, elle a l'intention de verser un dividende annuel brut de € 1,2 par action sur les résultats de 2021.

Ce dividende pour 2021 est conforme à la politique de dividendes annoncée par Proximus pour la période 2020-2022. 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 2021

Le 17 février 2022, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 20 avril 2022 de verser un dividende brut de € 1,2 par action sur le résultat de 2021, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2021.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 29 avril 2022, avec enregistrement le 28 avril 2022 et cotation ex-dividende le 27 avril 2022.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2021 à € 387 millions.

## Investor Relations

Le département Proximus Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée sur des informations financières de première qualité.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Proximus, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique et d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2021, Proximus a organisé avec ses hauts dirigeants plusieurs roadshows virtuels compte tenu de la pandémie de Covid-19. De plus, Proximus a participé à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement, également en mode virtuel. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes.

Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus.

## Calendrier financier<sup>2</sup>

11 avril 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2022
20 avril 2022	Assemblée générale annuelle des actionnaires
29 avril 2022	Paiement du dividende (à approuver par l'Assemblée générale)
29 avril 2022	Annonce des résultats du premier trimestre 2022
11 juillet 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2022
29 juillet 2022	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2022
10 octobre 2022	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2022
28 octobre 2022	Annonce des résultats du troisième trimestre 2022

<sup>2</sup> Remarque : ces dates sont susceptibles de changement

# Rapports non-financiers

# Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

## Détermination de la matérialité

En 2021, nous avons procédé à une nouvelle évaluation de la matérialité avec l'aide de consultants externes. Ce processus nous a permis de mettre à jour la liste des enjeux pertinents tout en tenant compte des derniers développements en matière d'évaluation de la matérialité. La matrice de matérialité qui en résulte a été validée par le Conseil d'Administration. Elle nous

sert de référence pour définir nos priorités stratégiques à venir et identifier les domaines de bénéfice mutuel entre Proximus et toutes ses parties prenantes.

Le processus d'évaluation de la matérialité s'est déroulé en quatre étapes :

### Étape 1 **Analyse interne et externe**

Nous avons procédé à des recherches documentaires approfondies afin de définir l'univers complet des enjeux potentiellement pertinents pour notre stratégie. Notre analyse s'est appuyée sur une série de sources internes, telles que des

enquêtes antérieures auprès de nos parties prenantes et des documents stratégiques, ainsi que sur des études comparatives disponibles pour le secteur et une analyse des pairs du secteur.

### Étape 2 **Engagement de la haute direction**

Nous avons consulté le Comité Exécutif afin d'établir la liste des enjeux hautement pertinents pour Proximus. Nous lui avons par

ailleurs demandé d'évaluer l'impact de chaque enjeu sur le succès à long terme de Proximus.

### Étape 3 **Consultation des parties prenantes**

Nous avons mené des recherches quantitatives en ligne ainsi que des entretiens qualitatifs approfondis en vue d'évaluer l'importance de chaque enjeu pertinent aux yeux de nos parties prenantes. Les groupes de parties prenantes consultés comprenaient des investisseurs, des collaborateurs et membres

du Proximus Leadership Team, des interlocuteurs politiques et réglementaires, des fournisseurs, des partenaires, des entreprises clientes, des journalistes et leaders d'opinion, ainsi qu'un panel issu du grand public et composé de clients résidentiels et de non-clients.

### Étape 4 **Développement de la matrice de matérialité**

Sur la base des résultats de la consultation, nous avons intégré dans une matrice les enjeux hautement pertinents et leur impact potentiel sur le succès commercial à long terme de Proximus. La matrice de matérialité intégrée combine la vision de nos parties prenantes et celle du Proximus Leadership Team. Les enjeux ont

été classés dans cinq domaines d'intérêt : confiance des clients, société digitale, impacts environnementaux, bien-être des collaborateurs et conduite d'entreprise.

## Liste des enjeux pertinents et définitions

### Confiance des clients

**Tenir nos promesses au client** : fournir des services digitaux performants et fiables ainsi qu'un support client de qualité.

**Rapport qualité-prix pour le client** : offrir à nos clients le meilleur service possible au prix le plus juste.

### Impacts environnementaux

**Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>** : réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> et utiliser des sources d'énergie renouvelables.

**Infrastructure durable** : limiter au maximum l'impact environnemental lié à l'infrastructure digitale (matériaux et énergie, par exemple).

**Économie circulaire** : réutiliser et recycler les appareils électroniques et matériaux.

**Solutions environnementales** : développer des solutions aidant les consommateurs et les entreprises à réduire leur empreinte environnementale.

### Bien-être des collaborateurs

**Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs** : soutenir les collaborateurs en leur offrant l'opportunité de développer leurs compétences tout au long de leur carrière.

**Diversité et inclusion** : cultiver une main-d'œuvre diversifiée et une culture d'entreprise inclusive, et rendre les minorités visibles dans notre marketing.

**Bien-être au travail** : garantir le bien-être physique et mental de nos collaborateurs.

### Conduite d'entreprise

**Conduite et éthique d'entreprise** : maintenir les normes d'intégrité les plus élevées dans tous les aspects de nos activités, y compris la gestion éthique des données.

**Chaîne d'approvisionnement responsable** : s'approvisionner en matériaux dans le respect des gens et de la planète.

**Droits de l'Homme** : respecter les droits de l'Homme dans toute notre chaîne d'approvisionnement.

### Société digitale

**Accès au digital** : combler la fracture numérique en offrant une connexion internet haut débit abordable à chaque foyer en Belgique.

**Inclusion digitale** : doter les gens de compétences digitales pour améliorer l'apprentissage, l'employabilité et la sécurité en ligne.

**Confidentialité et protection des données** : garantir la sécurité des données et la protection des informations personnelles.

**Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge** : aider les institutions publiques (hôpitaux, administrations, écoles...) à construire leur infrastructure digitale.

**Accès aux services essentiels** : créer des outils favorisant un accès plus inclusif aux services essentiels (apps bancaires, de santé, etc.).

**Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises** : accompagner les PME belges dans leur croissance, en leur fournissant des infrastructures et outils digitaux.

**Répondre aux préoccupations liées à la 5G** : éduquer le public sur la 5G en se fondant sur des recherches étayées.

**Santé mentale** : aborder les aspects du digital susceptibles d'affecter la santé mentale (surconsommation, liberté de choix, etc.).

## Détermination de la matérialité : faits marquants en 2021

Les principaux changements suivants ont été identifiés par rapport à la précédente évaluation de la matérialité réalisée en 2018.

Concernant la liste des enjeux pertinents :

- Trois nouveaux enjeux pertinents ont été intégrés : *Bien-être au travail*, *Droits de l'Homme* et *Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge*.
- L'enjeu *Transparence des tarifs et factures*, inclus dans la matrice de 2018, est à présent intégré dans l'enjeu *Rapport qualité-prix pour le client*.

Concernant l'évolution des enjeux :

- Les enjeux hautement pertinents pour nos parties prenantes sont **en lien étroit avec le client** : *Tenir nos promesses au client*, *Confidentialité et protection des données*, et *Rapport qualité-prix pour le client*. C'était déjà le cas dans notre précédente étude de matérialité.
- Les enjeux concernant la **conduite d'entreprise** se classent très haut sur les deux axes, en particulier les *Droits de l'Homme* et la *Conduite et éthique d'entreprise*. Ces enjeux ont tendance à susciter, avec le temps, des attentes toujours plus élevées.
- Cette année, nous observons toutefois un **intérêt grandissant**

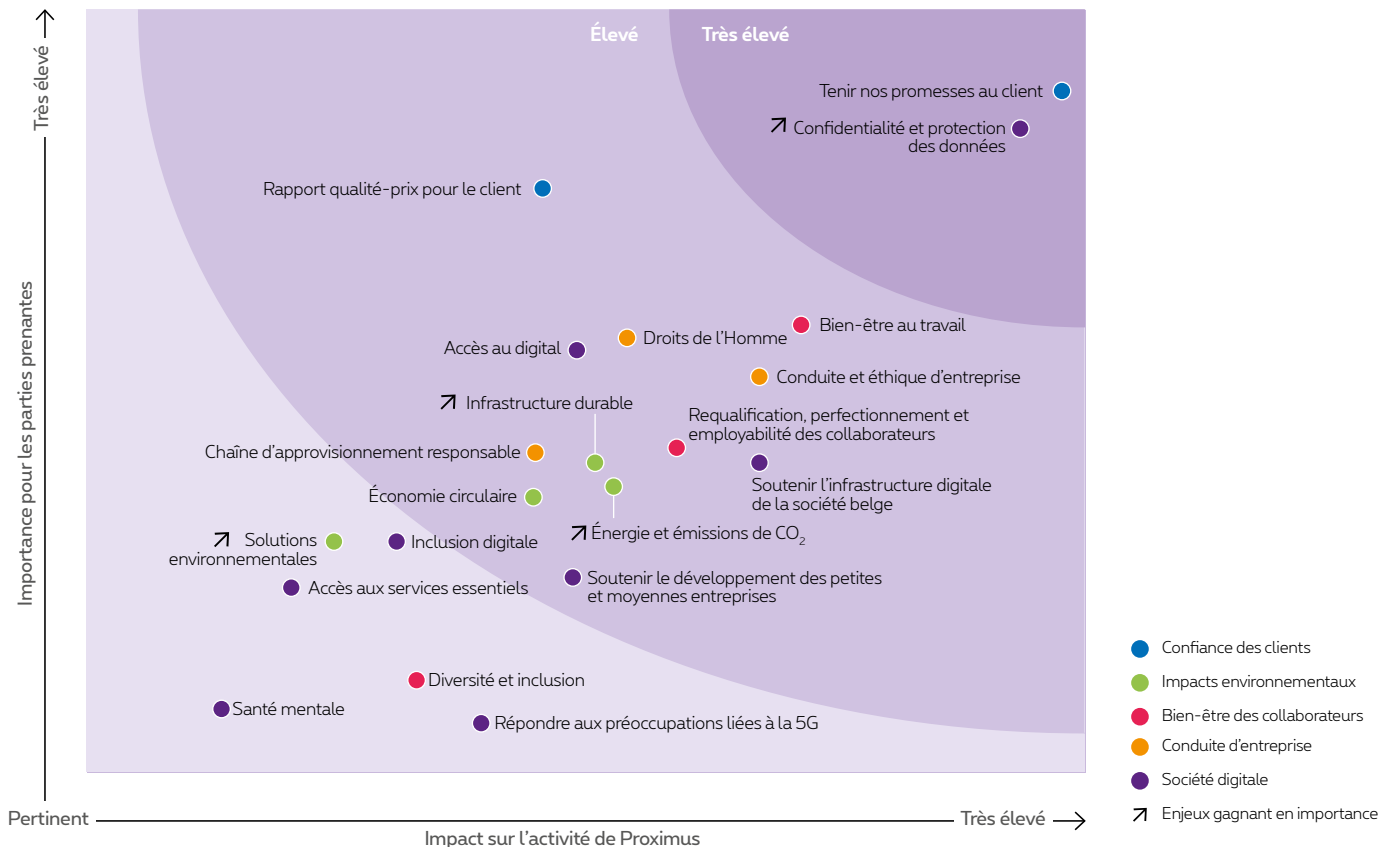
pour des **enjeux en lien avec le personnel** : *Bien-être au travail* et la *Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs* sont apparus comme des enjeux clés pour nos parties prenantes et notre direction.

- Les **impacts environnementaux**, avec les enjeux *Énergie et émissions de CO<sub>2</sub>*, *Infrastructure durable* et *Solutions environnementales*, suscitent un surcroît d'intérêt de la part de nos parties prenantes.
- Inscrits au cœur de notre activité, les **enjeux liés à la société digitale** (*Accès au digital*, *Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge*) enregistrent les scores les plus élevés dans cette catégorie. Quant aux enjeux en matière de santé (*Santé mentale*, *Répondre aux préoccupations liées à la 5G*), ils sont devenus moins pertinents, de l'avis de nos parties prenantes.

Proximus reconnaît la pertinence de chacun de ces vingt enjeux et en tiendra dès lors compte dans l'exécution de sa stratégie.

Cependant, dans le contexte spécifique du rapport annuel, nous limiterons le nombre des enjeux pertinents rapportés aux 14 enjeux hautement pertinents, classés dans les quadrants 'Très élevé' et 'Élevé' dans la matrice ci-dessous.

## Matrice de matérialité en 2021



## Correspondance entre les enjeux hautement pertinents de Proximus et les enjeux sectoriels SASB

Afin de garantir l'alignement de nos priorités sur les enjeux sectoriels SASB, nous avons associé nos enjeux hautement pertinents aux enjeux SASB pour le secteur 'Services de télécommunications', comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Enjeux SASB	Enjeux pertinents pour Proximus
Émissions de GES	Énergie et émissions de CO <sub>2</sub>
Gestion de l'énergie	Énergie et émissions de CO <sub>2</sub> Infrastructure durable
Protection de la vie privée des clients	Confidentialité et sécurité des données
Sécurité des données	Confidentialité et sécurité des données
Pratiques de travail	Droits de l'Homme
Santé et sécurité des collaborateurs	Bien-être au travail
Engagement des collaborateurs, diversité et inclusion	Diversité et inclusion Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs
Conception de produits et gestion du cycle de vie	Économie circulaire
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Chaîne d'approvisionnement responsable
Approvisionnement en matériaux et efficacité	Économie circulaire

## Dialogue avec nos parties prenantes

Nous encourageons les interactions avec toutes nos parties prenantes. Dès lors, nous continuerons à appliquer une gouvernance forte et un cadre éthique clairement défini. De manière responsable et respectueuse.

Tout d'abord, nous nous efforçons d'améliorer nos mesures ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), en définissant une stratégie d'amélioration claire, en établissant des plans d'action précis et en les intégrant dans les intéressements à long terme de la haute direction.

Afin de rester pertinents, nous voulons nous engager avec tous les groupes de parties prenantes sur une base plus structurée et régulière :

- Nous impliquons nos parties prenantes au quotidien dans nos actions afin de répondre à des demandes spécifiques.
- En 2021, nous avons procédé à une nouvelle évaluation de la matérialité. La nouvelle matrice de matérialité a été validée par notre Conseil d'Administration. Nous réalisons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2024.
- En 2021, nous avons publié une politique Public Affairs (document interne), qui régleme nos interactions avec les autorités publiques.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous entretenons des contacts actifs avec des décideurs tous niveaux politiques confondus. Nous soutenons par ailleurs des activités qui stimulent le débat public sur les conséquences d'un monde en rapide évolution et de plus en plus digital. Nous sommes membres de diverses associations (professionnelles). Dans ce cadre, nous sommes également en contact avec le monde politique au niveau national et européen.

Proximus s'abstient de tout soutien à des partis politiques, des personnalités politiques ou des institutions publiques. Notre direction respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Ces dernières années, Proximus a toujours eu pour mot d'ordre d'approcher directement les décideurs.

Parmi nos parties prenantes, nous distinguons les groupes suivants : nos clients résidentiels et professionnels, collaborateurs, investisseurs, partenaires et fournisseurs, les instances publiques et réglementaires, la presse, les communautés de start-ups ainsi que les leaders d'opinion.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bénéficier d'un environnement de travail sûr et flexible garantissant leur bien-être physique et mental.</li> <li>Recevoir des opportunités et des défis à la hauteur de leurs ambitions.</li> <li>Pouvoir acquérir des compétences et se requalifier en vue de trouver des débouchés sur un marché de l'emploi en pleine mutation, et de pouvoir évoluer dans une entreprise adoptant de nouvelles méthodes de travail.</li> <li>Apporter une contribution positive à l'environnement et à la société en général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année, nous organisons des enquêtes appelées 'Speak Up', destinées à évaluer l'engagement des collaborateurs.</li> <li>Nous promovons une culture d'ouverture et de transparence dans laquelle chaque collaborateur est encouragé à s'exprimer et à faire part de ses préoccupations à sa direction, à ses collègues et au département des ressources humaines.</li> <li>Sur la base de ce feedback, nous élaborons et exécutons des plans d'action afin de répondre aux préoccupations de chacun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication plus ouverte et plus transparente.</li> <li>Direction plus proche des collaborateurs et alignement stratégique.</li> <li>Plus grande orientation client.</li> <li>Bien-être mental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons communiqué nos ambitions stratégiques à l'ensemble du personnel lors d'un événement digital visionné simultanément par 7.300 collaborateurs.</li> <li>Nous offrons des possibilités de requalification et de perfectionnement et investissons massivement dans la formation dans les domaines du futur.</li> <li>Pendant la crise du Covid-19, nous nous sommes plus souvent adressés à nos collaborateurs pour les informer, les rassurer et les motiver. Nous avons lancé des initiatives spécifiques permettant aux employés de rester en contact avec leurs collègues de manière digitale.</li> <li>Afin de faciliter la communication et la collaboration digitales, nous offrons à nos collaborateurs une série d'applications digitales sécurisées et conviviales, accessibles sur tous les appareils.</li> <li>Nous suivons avec attention l'expérience collaborateur par le biais de courtes enquêtes menées à intervalles réguliers, et prenons plus rapidement action sur des sujets spécifiques (cf. gestion de la crise sanitaire, etc.).</li> <li>Nous promovons un environnement ayant un impact positif sur la santé physique et mentale au travail, grâce à des initiatives telles que la 'Work Smarter Charter' : une série de conseils et directives pour un meilleur équilibre travail-vie privée.</li> <li>Nous avons mis sur pied de multiples initiatives, parrainages et collaborations en vue de favoriser une culture plus inclusive.</li> </ul>
Clients résidentiels et petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des produits et services de qualité à un prix raisonnable.</li> <li>Que Proximus tienne ses promesses envers ses clients.</li> <li>Suivre toujours les dernières tendances en termes de connectivité et d'expérience client sans effort.</li> <li>Avoir en permanence accès au monde digital et être connectés à tout ce qui compte pour eux. Pouvoir communiquer avec ses proches et ses amis, travailler et profiter des meilleurs divertissements où qu'ils soient.</li> <li>Que Proximus protège leur vie privée et leurs données.</li> <li>Que Proximus joue son rôle d'acteur clé en Belgique et apporte une contribution à la société dans laquelle ils vivent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous communiquons et interagissons avec nos clients et prospects via les canaux de communication de masse (TV, radio, presse écrite, en ligne) ainsi que les canaux directs (réseaux sociaux, e-mails, SMS...).</li> <li>Nous sommes joignables par téléphone, dans nos points de vente, via nos formulaires web, par des messages sur les réseaux sociaux, etc.</li> <li>Nos clients ont accès à un vaste portail d'autogestion (MyProximus) où ils peuvent gérer leurs produits, consulter leurs factures, etc.</li> <li>Impliquer nos clients dans nos activités est essentiel pour répondre au mieux à leurs attentes. C'est pourquoi nous favorisons en permanence le principe de co-création par le biais de sessions de Design Thinking et de groupes de réflexion.</li> <li>Notre projet 'Voice of the Customer' nous permet de capter les réactions des clients et d'y donner suite rapidement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rester en contact avec leur famille et leurs amis pendant la crise du Covid-19 et pouvoir travailler, étudier ou diriger leur entreprise depuis leur domicile.</li> <li>Solutions pertinentes qui font la différence.</li> <li>Accès fluide et transparent aux meilleurs contenus et expériences digitales.</li> <li>Un réseau d'une qualité et d'une fiabilité supérieures.</li> <li>Rester à la pointe des dernières évolutions digitales et concevoir des services digitaux innovants.</li> <li>Être plus conscient de l'environnement et de l'économie locale dans un contexte de mondialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombreuses initiatives durant la crise sanitaire pour permettre à nos clients de rester connectés.</li> <li>Avec la nouvelle facture digitale, les clients ont une vision claire et transparente de leurs factures.</li> <li>Nous avons amélioré nos interactions digitales avec les clients.</li> <li>Nous avons doublé la vitesse de téléchargement dans nos offres Flex et Business Flex Fiber et offrons plus de données pour le même prix dans plusieurs packs Flex.</li> <li>Nous offrons un accès facile à des services essentiels, comme notre plateforme de divertissement Pickx, la plateforme d'e-santé Doktr et l'app bancaire Banx.</li> <li>Nous leur fournissons des informations sur leur empreinte écologique grâce à l'app MyFootprint et leur permettons de contrôler leur consommation avec EnergielD.</li> <li>Déploiement accéléré de la fibre et poursuite du déploiement de la 5G.</li> </ul>

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
<b>Clients professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que Proximus fasse preuve de leadership et privilégie une approche responsable, basée sur les partenariats, parfait mélange d'accompagnement, de support et de collaboration.</li> <li>• Que Proximus ne se contente pas de répondre à leurs besoins en matière de connectivité et d'ICT, mais qu'elle soit aussi le partenaire de confiance de leur transformation digitale, les aidant ainsi à mieux servir leurs propres clients.</li> <li>• Un service personnalisé de haute qualité.</li> <li>• Que Proximus tienne ses promesses envers ses clients.</li> <li>• Que Proximus offre les normes les plus élevées en matière de sécurité des données.</li> <li>• Que Proximus développe des solutions leur permettant de réduire leur empreinte écologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus de nos canaux d'interaction habituels avec nos clients (Account Managers, Contact Centers, canaux digitaux et partenaires indirects), nous interagissons avec eux par le biais d'enquêtes régulières, de réunions de feed-back ainsi que de forums 'Voice of the Customer' et de comités consultatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif consiste toujours à préserver leur activité pendant la crise sanitaire, face aux défis à relever en matière de télétravail, de téléphonie à repenser, d'investissements dans des portails web et le cloud et de réinvention de l'espace de travail physique.</li> <li>• Plus que jamais, la sécurité figure en bonne place sur la liste des priorités de chaque entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent permanent sur des projets qui améliorent l'expérience client lors des interactions clés avec Proximus (à la fois physiques et digitales).</li> <li>• Segmentation verticale de la clientèle afin de mieux comprendre le contexte de nos clients et d'adapter notre portefeuille et nos services à leurs besoins.</li> <li>• Nous aidons les entreprises dans de nombreux aspects de leur transformation digitale : solutions de lieu de travail digital, solutions de cloud, cybersécurité, Software Defined Networks, réseaux mobiles de nouvelle génération et analyse de données, objets et applications, etc.</li> <li>• Nous leur offrons des services de consultance stratégique et technique, des services d'implémentation de solutions et des services gérés, afin de les décharger de toutes les tâches d'administration liées à l'infrastructure.</li> <li>• Nous avons lancé une offre ICT intégrée pour les petites et moyennes entreprises, offrant un large éventail de solutions ICT et télécoms (fixes et mobiles) assorties de services de support.</li> <li>• Proximus et ses filiales combinent leur expertise pour accompagner les clients sur la voie de la transformation digitale.</li> <li>• Mise en place d'écosystèmes avec nos partenaires et nos clients pour créer des solutions innovantes afin de relever les défis commerciaux et sociétaux (santé intelligente, bâtiments intelligents, enseignement à distance et villes intelligentes) et de leur permettre de réduire leurs émissions de carbone.</li> <li>• Accélération du déploiement de la fibre, poursuite du déploiement de la 5G et lancement de notre plateforme d'innovation 5G.</li> </ul>
<b>Gouvernement et régulateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter toutes les règles et réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et au niveau international.</li> <li>• Respecter l'éthique d'entreprise.</li> <li>• Que Proximus s'implique et investisse, en tant qu'entreprise publique belge, dans le développement de l'économie et de la société digitales de demain. Il s'agit notamment de contribuer à une société digitale plus verte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous nous réunissons proactivement et régulièrement avec les représentants de notre gouvernement et les régulateurs dans le cadre d'associations professionnelles, comme Agoria, l'ETNO (European Telecommunications Network Operators' Association), la GSMA, etc.</li> <li>• Nous interagissons aussi régulièrement avec le monde politique et les représentants afin de développer des partenariats (cf. extension de la couverture dans les zones blanches).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redevances mensuelles d'abonnement FTTH fixées en 2021.</li> <li>• Première étape de la révision des marchés de la télévision et de la large bande en 2021, procédure de révision effective attendue en 2022.</li> <li>• La vente aux enchères du spectre multibande organisée au deuxième trimestre 2022. Approbation des textes juridiques définitifs fin novembre 2021. Réserve de spectre maintenue pour les nouveaux entrants. Prolongation des licences 2G et 3G actuelles jusqu'au 15 mars 2022 dans l'attente de la mise aux enchères de nouveaux droits liés au spectre.</li> <li>• Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions.</li> <li>• Adoption, le 16 décembre, de la loi transposant le Code européen des télécommunications. Mise en œuvre prévue en 2022.</li> <li>• Analyse et extension du régime des tarifs sociaux prévues en 2022.</li> <li>• Règlement sur les services de roaming en cours de révision. Prolongation du 'Roam-Like-At-Home' (RLAH) jusqu'en 2032. Nouvelle baisse des tarifs de roaming de gros après 2022. Obligations supplémentaires en matière de qualité de service et de transparence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous défendons notre position vis-à-vis des autorités compétentes. Nous nous engageons à respecter les nouvelles règles dans les délais impartis et à répondre aux nouvelles obligations par le biais d'actions commerciales adéquates.</li> </ul>

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2021	Notre réponse
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et informations d'entreprise transparentes, précises et cohérentes concernant le marché sur lequel nous sommes actifs.</li> <li>Communication claire sur nos réalisations, notre stratégie, nos ambitions à venir et nos perspectives à court et moyen terme.</li> <li>Informations sur nos projets de création de valeur et mises à jour précises en temps utile.</li> <li>Accessibilité de la haute direction pour obtenir des clarifications et réponses.</li> <li>Fournir des paramètres et objectifs clairs concernant nos performances en matière environnementale, sociale et de gouvernance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CEO, le CFO et le département Investor Relations ont participé à plusieurs roadshows et conférences en mode virtuel en raison de la pandémie de Covid-19. Ces réunions avaient essentiellement pour but de répondre aux questions des investisseurs.</li> <li>Nous organisons chaque trimestre une conférence téléphonique/un webcast avec la direction au cours de laquelle une partie importante du temps est consacrée à une séance de questions-réponses.</li> <li>Nous avons également organisé notre assemblée générale annuelle, à laquelle tous les investisseurs sont conviés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie en matière de fibre, avantages et risque de surcapacité.</li> <li>Environnement concurrentiel : évolution potentielle et conséquences pour Proximus, en particulier dans la perspective de la prochaine mise aux enchères du spectre et suite au rachat du câblo-opérateur wallon VOO.</li> <li>Potential de croissance du segment Consumer, transformation du segment Entreprise et possibilités futures de réduction des coûts.</li> <li>Projets stratégiques avec BICS et TeleSign.</li> <li>Canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la société.</li> <li>Améliorer nos données et notations ESG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un compte rendu détaillé permet aux investisseurs de suivre les réalisations de Proximus sur le marché belge grâce à la publication de plusieurs indicateurs portant sur les principaux produits.</li> <li>En 2021, nous avons organisé plusieurs conférences téléphoniques spéciales : une conférence à la suite de l'acquisition de la totalité des parts de BICS, un 'Fiber Update' sur l'évolution du déploiement de la fibre, nos co-entreprises en la matière et la situation financière, et une conférence pour annoncer notre intention de rendre TeleSign public.</li> <li>Les présentations trimestrielles ont abordé les sujets brûlants sur le marché (mises à jour de notre projet fibre, indicateurs clés pour les segments Consumer et Entreprise, aperçu plus fréquent des progrès réalisés dans le domaine ESG, etc.).</li> <li>Mise en place d'un plan d'action pour améliorer nos notations ESG. Le plan d'action devrait garantir une future augmentation plus cohérente des notations.</li> <li>Lancement d'un Cadre de Financement Durable et émission d'une obligation verte : en émettant des instruments financiers verts, sociaux et durables, Proximus entend aligner sa stratégie de financement sur sa mission, sa stratégie et ses objectifs en matière de développement durable et de climat.</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que nous honorions nos engagements à long terme et respectons nos obligations.</li> <li>Que nous présentions des conditions contractuelles transparentes et des tarifs équitables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parce qu'ils ont à nos yeux un impact considérable, nous interagissons avec nos fournisseurs dans le cadre d'audits réguliers afin de nous assurer qu'ils respectent nos principes éthiques et de développement durable.</li> <li>Nous travaillons en étroite collaboration avec nos fournisseurs pour mettre en œuvre des projets et des initiatives en vue de la conception conjointe de produits durables.</li> <li>Nous invitons nos fournisseurs à signer notre Manifeste, l'engagement de Proximus et de ses fournisseurs à collaborer en vue de réduire leur empreinte carbone et de privilégier l'économie circulaire lors de la conception de produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous avons pour ambition d'atteindre, d'ici 2025, 75% d'évaluations RSE positives (évaluations et audits) parmi l'ensemble de nos fournisseurs.</li> <li>Réduire notre empreinte carbone et produire davantage de produits circulaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2021, 71% des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux et en matière de droits de l'Homme ont obtenu un score positif.</li> <li>Fin 2021, 74 fournisseurs avaient signé notre Manifeste.</li> <li>L'ensemble de nos contrats fournisseurs comportent une clause et/ou sont reliés à notre Code de conduite fournisseur portant sur nos normes sociales, éthiques et environnementales.</li> </ul>
Société au sens large	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des réseaux hautement performants et des services digitaux de qualité et hautement fiables.</li> <li>Une contribution positive à la société belge.</li> <li>Que Proximus se soucie de l'environnement.</li> <li>Que Proximus agisse en entreprise responsable et applique en permanence les normes d'intégrité et d'éthique d'entreprise les plus strictes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque trimestre, nous réalisons des enquêtes auprès du grand public en Belgique. Nous évaluons notre performance au niveau de marqueurs clés et en assurons le suivi.</li> <li>Nous collaborons avec diverses ONG et associations belges pour répondre aux besoins de la société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'environnement a été un thème de société majeur, de plus en plus de voix réclamant des actions de la part d'entreprises comme Proximus.</li> <li>La société attend de la part d'organisations comme Proximus une communication ouverte et transparente à leur égard ainsi qu'une protection totale des données à caractère personnel.</li> <li>Les citoyens sont préoccupés par les compétences à acquérir pour prendre part au monde digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous construisons un réseau gigabit ouvert pour la Belgique, en déployant la fibre et la 5G à un rythme accéléré.</li> <li>Nous proposons sur notre site web des informations et des conseils clairs sur les risques liés aux ondes électromagnétiques, en particulier sur la 5G.</li> <li>Nous avons défini une stratégie environnementale solide, avec l'ambition d'atteindre le 'zéro émission nette' d'ici 2040 et de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030.</li> <li>En collaboration avec nos clients, partenaires et fournisseurs, nous développons des solutions innovantes qui aident les clients à réduire leur empreinte carbone.</li> <li>Nous contribuons à créer une société digitale plus inclusive en nous associant à des organisations telles que MolenGeek, Technobel ou l'école '19', et par le biais de l'écosystème DigitAll.</li> <li>Nous sensibilisons les enfants à la cybersécurité en collaboration avec Child Focus, mais aussi la société dans son ensemble via notre partenariat avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique et la Cyber Security Coalition.</li> <li>Nous appliquons des règles et directives strictes en matière de normes ESG à l'égard de nos propres activités et tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.</li> </ul>

# Rapport social

## Remarque générale sur le rapport social

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

Les indicateurs marqués d'une coche sont vérifiés par Deloitte (assurance externe limitée). Les informations suivantes sont nouvelles par rapport au rapport annuel précédent : nouveaux indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, rémunération par genre et nouvelle section dédiée à l'inclusion

digitale. Par rapport à l'année dernière, les informations relatives au sponsoring ne sont plus mentionnées, car nous revoyons actuellement notre façon de communiquer sur nos réalisations en matière de sponsoring.

## Portée du rapport social

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

## S1 : Effectifs

S1	Effectifs	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
	<b>Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus</b>	<b>Nombre</b>	<b>13.391</b>	<b>13.385</b>	<b>12.931</b>	<b>11.423</b>	<b>11.532</b>
	BICS	Nombre	509	505	467	468	450
	TeleSign	Nombre	238	222	322	504	504
	Groupe Proximus, hors BICS et TeleSign	Nombre	12.644	12.658	12.143	10.530	10.577
<b>S1.1</b>	<b>Nombre total d'employés et de travailleurs (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Employés	Nombre	10.330,8	10.168,1	9.651,6	8.180,3	8.796,2
	Travailleurs	Nombre	1.149,8	1.001,6	904,6	643,7	0
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Femmes	Nombre	3.411,8	3.375,5	3.232,7	2.629,5	2.633,5
	Hommes	Nombre	8.068,8	7.794,2	7.323,5	6.194,5	6.162,7
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par niveau</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Haute direction	Nombre	160,5	162,3	153,5	164	167
	Femmes	Nombre	32	34,5	35,5	39	37
	Hommes	Nombre	128,5	127,8	118	125	130
	Cadres supérieurs	Nombre	877,3	905,2	914,8	899,4	953
	Femmes	Nombre	212,2	225,2	234	239,4	268,6
	Hommes	Nombre	665,1	680	680,8	660	684,4
	Cadres moyens	Nombre	2.133,5	2.154,4	2.171,7	2.060,9	2.155,2
	Femmes	Nombre	543,5	566,3	577,2	571,1	614,9
	Hommes	Nombre	1.590	1.588,1	1.594,5	1.489,8	1.540,3
	Cadres inférieurs	Nombre	675,8	662,5	605,7	539,2	524,5
	Femmes	Nombre	245,8	250,8	235,2	209,2	199,2
	Hommes	Nombre	430	411,7	370,5	330	325,3
	Sales	Nombre	1.667,3	1.605,5	1.516,6	1.123,1	1.087,8
	Femmes	Nombre	726,7	693,1	643	435	403,9
	Hommes	Nombre	940,6	912,4	873,6	688,1	683,9

\*Audit externe

S1	Effectifs	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
	Employés	Nombre	5.966,3	5.679,8	5.194	4.037,5	3.908,7
	Femmes	Nombre	1.651,7	1.605,6	1.507,8	1.135,9	1.109,9
	Hommes	Nombre	4.314,6	4.074,2	3.686,1	2.901,6	2.798,8
<b>S1.2</b>	<b>Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Durée déterminée	Nombre	161	184	164,8	131,8	99
	Femmes	Nombre	64	84	58,8	65,8	33
	Hommes	Nombre	97	100	106	66	66
	Bruxelles	Nombre	54	51	37,8	28,8	27
	Flandre	Nombre	70	83	68	77	42
	Wallonie	Nombre	37	50	59	26	30
	Contrat de remplacement	Nombre	35	1	0	0	1
	Femmes	Nombre	9	0	0	0	0
	Hommes	Nombre	26	1	0	0	1
	Bruxelles	Nombre	8	0	0	0	0
	Flandre	Nombre	19	0	0	0	0
	Wallonie	Nombre	8	1	0	0	1
	Statutaires	Nombre	3.746,9	3.238,6	2.768,8	1.879,1	1.737,6
	Femmes	Nombre	690	600,2	512,6	336,6	318,3
	Hommes	Nombre	3.056,9	2.638,4	2.256,6	1.542,5	1.419,3
	Bruxelles	Nombre	1.589,8	1.372,5	1.226,1	955,3	897,1
	Flandre	Nombre	1.096,9	954,1	779,3	424,5	384,2
	Wallonie	Nombre	1.060,2	912	763,4	499,3	456,3
	Durée indéterminée	Nombre	7.537,7	7.746	7.622,6	6.813,1	6.958,6
	Femmes	Nombre	2.648,8	2.691,2	2.661,5	2.227,1	2.282,2
	Hommes	Nombre	4.888,9	5.054,8	4.961,1	4.586	4.676,4
	Bruxelles	Nombre	5.005,1	5.021,2	4.956,8	4.551,2	4.645,2
	Flandre	Nombre	1.217,4	1.341,5	1.312,1	1.127,4	1.180
	Wallonie	Nombre	1.315,3	1.383,4	1.353,7	1.134,6	1.133,4
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par langue</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Néerlandais	Nombre	6.170,7	5.982,7	5.625,4	4.717,5	4.700,3
	Français	Nombre	5.278,6	5.155,5	4.900,4	4.088,7	4.078,6
	Allemand	Nombre	31,3	31,5	30,4	17,8	17,3
<b>S1.3</b>	<b>Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Moins de 30 ans	Nombre	899,2	1.005,3	861,3	838,9	758,2
	30-50	Nombre	6.321,9	6.222,1	5.917,9	5.038,4	4.869
	Plus de 50 ans	Nombre	4.259,6	3.942,3	3.777,1	2.946,8	3.169
	<b>Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre</b>	<b>Nombre</b>	<b>11.480,6</b>	<b>11.169,7</b>	<b>10.556,2</b>	<b>8.824</b>	<b>8.796,2</b>
	Temps plein	Nombre	9.578,4	9.362,8	9.125,9	8.093,7	8.063,9
	Femmes	Nombre	2.524,6	2.541,8	2.499,6	2.202,3	2.224,7
	Hommes	Nombre	7.053,8	6.821	6.626,3	5.891,4	5.839,2
	Temps partiel	Nombre	1.902,2	1.806,9	1.430,3	730,3	732,3
	Femmes	Nombre	887,2	833,7	733,1	427,2	408,8
	Hommes	Nombre	1.015	973,2	697,2	303,1	323,5
	<b>Pourcentage total de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail</b>	<b>%</b>	<b>98,6%</b>	<b>98,5%</b>	<b>98,5%</b>	<b>98,1%</b>	<b>98,1%</b>

\*Audit externe

## Définitions

- **Effectifs** : nombre d'employés actifs inscrits au registre du personnel de Proximus SA à la fin de la période de reporting. Ces chiffres incluent les employés à temps partiel et les employés sous contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, des étudiants et des sous-traitants.
- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales
- **Employés** : personnel effectuant principalement un travail intellectuel.
- **Ouvriers** : personnel effectuant principalement des travaux manuels.
- **Équivalent temps plein (ETP)** : l'ETP d'un employé est calculé en divisant les heures de travail réelles de cet employé par le nombre total d'heures de travail d'un employé à temps plein à la fin de la période de reporting.
- **Employé statutaire** : tout employé nommé de façon permanente à un grade par l'autorité de nomination de Proximus.
- **Convention collective de travail** : la convention collective (CC) est un accord conclu entre Proximus et ses partenaires sociaux (les trois organisations syndicales représentatives). Une convention collective porte sur divers sujets classés dans quatre volets principaux pour les employés actifs : générique, bien-être, emploi (conditions de travail) et quantitatif (rémunération et avantages). Les mesures applicables à la population non active sont classées dans un cinquième volet principal. Certaines mesures sont strictement limitées à la durée de la convention collective. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. La CC 2021-2022 a été approuvée à l'unanimité par la Commission Paritaire lors de sa séance du 22 décembre 2021. Tous les employés sont couverts par les conventions collectives, à l'exception des cadres supérieurs et de la haute direction. Les conventions collectives de Proximus sont toujours conclues pour deux ans : 2017-2018, 2019-2020 et 2021-2022.

## Notes

- **S1.1** Le 20 juillet 2021, le contrat de travail des ouvriers a été aligné sur celui des employés, conformément à la convention collective 2019-2020. Depuis janvier 2021, Proximus SA n'emploie dès lors plus aucun travailleur relevant de la catégorie 'ouvriers'.
- **S1.2** Le nombre d'employés statutaires (ETP) diminue chaque année. En effet, en 1996, Proximus a mis fin au recrutement de collaborateurs statutaires. Les membres du personnel statutaire appartiennent aux tranches d'âge les plus élevées et évoluent naturellement vers la retraite.
- **S1.3** En raison de la stabilité de l'emploi chez Proximus, la catégorie des plus de 50 ans augmente d'année en année. Par conséquent, l'augmentation du nombre d'employés (ETP) dans la tranche d'âge des plus de 50 ans était plus importante que dans les autres tranches d'âge en 2021 par rapport à 2020.

## S2: Bien-être, satisfaction et rétention

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S2.1	Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen %	72,3%	72,7%	56%	71,5%	70%	
S2.2	Nombre total et taux de rotation du personnel (EPT) pendant la période de reporting, par genre et catégories d'âge	% (nombre)	6,9% (789,4)	6,6% (738,7)	7,6% (807)	24,7% (2.179,7)	4,4% (388,7)	
	Femmes	% (nombre)	5,3% (181,2)	4,9% (166,2)	6,5% (208,5)	30,5% (803,3)	3,8% (100,7)	
	Hommes	% (nombre)	7,5% (608,2)	7,4% (572,5)	8,2% (598,5)	22,2% (1.376,4)	4,7% (288)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	11,9% (116,7)	9,5% (96,1)	14,8% (128,1)	20,1% (168,9)	13,4% (101,6)	
	30-50	% (nombre)	2,1% (135,7)	2,1% (119,9)	3,2% (189,1)	16,1% (810,7)	2,8% (135,6)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	13% (537)	12,1% (522,7)	13% (489,8)	40,7% (1.200)	4,8% (151,5)	
	Nombre total et taux de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	3,4% (390,3)	4,9% (548)	2,9% (308,8)	5,2% (458,9)	5% (442,5)	
	Femmes	% (nombre)	4,1% (139)	5,2% (177)	3,1% (101,8)	6,2% (161,9)	5,5% (146)	
	Hommes	% (nombre)	3,1% (251,3)	4,8% (371)	2,8% (207)	4,8% (297)	4,8% (296,5)	
	Moins de 30 ans	% (nombre)	25,2% (247)	33,2% (341)	18,8% (162)	32,9% (276)	28,1% (213)	
	30-50	% (nombre)	2% (129,3)	3,2% (201)	2,3% (133,5)	3,5% (175,9)	4,5% (217,5)	
	Plus de 50 ans	% (nombre)	0,3% (14)	15% (6)	0,4% (13,3)	0,2% (7)	0,4% (12)	
S2.3	Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre	nombre	349	351	340	537	231	
	Femmes	nombre	172	184	181	261	119	
	Hommes	nombre	177	167	159	276	112	
	Nombre total d'employés de retour au travail au terme d'un congé parental et qui étaient encore employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre	nombre	332	330	342	274	525	
	Femmes	nombre	171	166	180	136	259	
	Hommes	nombre	161	164	162	138	266	
	Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
	Reprise du travail	%	97,8%	98%	95,2%	88,6%	96,7%	
	Femmes	%	97,7%	97,9%	95,8%	85,6%	96%	
	Hommes	%	97,8%	98,2%	94,6%	91,7%	97,4%	
	Taux de rétention	%	94,9%	92,4%	95,5%	76,8%	87,2%	
	Femmes	%	96,1%	94,3%	95,7%	72%	85,2%	
	Hommes	%	93,6%	90,6%	95,3%	82,1%	89,3%	
S2.4	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%						
	Travail à domicile	%	N.A.	N.A.	N.A.	55%	76%	
	Bon niveau de bien-être physique et mental	%	N.A.	N.A.	N.A.	55%	56%	
	Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	%	N.A.	N.A.	69%	68%	73%	

\*Audit externe

S2	Bien-être, satisfaction et rétention	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S2.5	Évaluation de l'égalité de rémunération par genre	%						
	Direction	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	€ 146.617,7	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	99,8%	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	100,1%	
	Employés	Rémunération fixe en €	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	€ 55.765,3	
	Femmes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	97,1%	
	Hommes	%	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	101,4%	

## Définitions

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

\*Audit externe

## Notes

- **S2.1** Le taux de satisfaction des employés dans le cadre de l'enquête a légèrement baissé, mais le score reste malgré tout élevé. Les employés réagissent positivement au niveau d'autonomie et de responsabilité qu'ils obtiennent et prennent dans leur travail. Les éléments d'engagement relatifs à la fierté de travailler pour Proximus et l'e-NPS (employee-Net Promotor Score) restent également positifs. Une question typique de l'e-NPS est la suivante : 'Dans quelle mesure recommanderiez-vous votre entreprise comme lieu de travail agréable à vos connaissances ?' Certaines catégories de l'enquête de satisfaction des employés affichent une légère baisse.
- **S2.2** 2020 a été une année exceptionnelle en raison du plan de transformation. En 2021, nous constatons un retour à la normale des chiffres de rotation, comme avant 2020.
- **S2.3** En 2021, 231 employés sont revenus au travail après un congé parental. Tous les congés parentaux de l'année ont été pris en compte, que l'employé concerné soit parti ou non à la fin de l'année.
- **S2.4** En 2021, le nombre de collaborateurs travaillant à domicile a continué à être influencé par la pandémie. Le bien-être des travailleurs est également toujours mis à mal par la crise sanitaire. Les résultats restent donc conformes à ceux de 2020, avec de nombreuses personnes qui affirment que leur sentiment de bien-être n'est pas très bon. Toutefois, on observe une amélioration considérable de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés. Celle-ci est directement liée au télétravail, qui offre plus de flexibilité aux employés en termes de lieu et de temps de travail, mais les résultats continuent de varier selon le niveau des employés (plus positifs pour les niveaux inférieurs). En conclusion, les résultats de 2021 sont stables, avec un score très élevé en ce qui concerne la fierté de travailler pour Proximus et l'e-NPS, malgré le contexte perturbateur actuel lié à la crise du Covid-19 et la transformation en cours vers des modes de travail agiles.
- **S2.5** En 2021, les femmes cadres ont perçu 0,20% de moins que le salaire moyen correspondant à leur statut, tandis que les femmes employées ont perçu 2,95% de moins que la moyenne correspondant à leur statut. Cette différence est due au fait que les femmes travaillant chez Proximus sont davantage employées à temps partiel que leurs collègues masculins. Elle n'est donc pas liée à une politique salariale différente selon les genres.

## S3: Formation et développement

S3	Formation et développement	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
S3.1	Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	1.177	983	519	2.146	782
S3.2	Moyenne d'heures de formation suivies par les employés (ETP) de l'organisation pendant la période de reporting, par genre et par catégorie de personnel	Heures	22	24	39	39,5	41,3
	Femmes	Heures	24	23	30	34,5	30,8
	Hommes	Heures	21	24	42	41,7	45,8
	Haute direction	Heures	23	35	37	26,1	26,3
	Cadres supérieurs	Heures	27	28	38	32,3	30,3
	Cadres moyens	Heures	24	24	38	30,3	32,2
	Cadres inférieurs	Heures	32	25	41	30,8	30,7
	Employés	Heures	19	22	39	46,5	50,6

### Définitions

- **Mouvements internes** : nombre d'employés (ETP) ayant changé de fonction au cours de la période de reporting.
- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.

### Notes

- **S3.1** En 2020, nous avons enregistré un nombre exceptionnellement élevé de mouvements internes (2.146) en raison de divers dossiers de réorganisation et d'effets favorables (p. ex. la requalification d'employés) à la suite du plan de transformation. En 2021, 782 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus. Nous encourageons la mobilité interne, car nous voulons que tous les collaborateurs apprennent en permanence et effectuent un travail à la hauteur de leurs talents.
- **S3.2** Le nombre moyen d'heures de formation par employé en 2021 est en ligne avec nos ambitions internes. En outre, en 2021, nous avons investi € 32,34 millions dans la formation, contre € 34,45 millions en 2020. Nous nous sommes engagés à garantir au moins deux jours de formation par employé. En dépit des multiples initiatives, 65% des employés ont suivi deux jours de formation, soit une augmentation de 5% par rapport à 2020

\*Audit externe

## S4: Santé et sécurité

S4	Santé et sécurité	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
S4.1	<b>Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)</b>							
	Taux de blessures (TB)	Taux	0,000006	0,000007	0,000007	0,000008	0,000004	
	Femmes	Taux	0,000006	0,000005	0,000008	0,000002	0,000001	
	Hommes	Taux	0,000009	0,000008	0,000001	0,000001	0,000005	
	Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000003	0,0000007	0,0000005	0,0000003	
	Femmes	Taux	0,0000004	0	0	0,0000002	0	
	Hommes	Taux	0,0000003	0,0000004	0,0000001	0,0000006	0,0000005	
	Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0004	0,0003	0,0001	0,0002	0,0001	
	Femmes	Taux	0,0002	0,0002	0,0001	0,000004	0,000009	
	Hommes	Taux	0,0004	0,0004	0,0001	0,0002	0,0002	
	Taux d'absentéisme (TA)	%	7,5%	7,7%	7,9%	6,3%	6,3%	
	Femmes	%	10,5%	10,8%	11,6%	8,2%	8,2%	
	Hommes	%	6,2%	6,3%	6,2%	5,5%	5,4%	
	Décès liés au travail	Nombre						
	Femmes	Nombre	0	0	0	0	0	
	Hommes	Nombre	0	0	0	0	0	
S4.2	<b>Taux de blessures (TB) et décès liés au travail, pour tous les travailleurs (à l'exclusion des employés) dont le travail ou le lieu de travail est contrôlé par le Groupe Proximus</b>	<b>Nombre</b>						
	Taux de blessures	Nombre	3	2	28	15	10	
	Décès liés au travail	Nombre	0	0	0	0	0	

## Définitions

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

\*Audit externe

## Notes

**S4.1 et S4.2** Le taux d'absentéisme en 2021 est comparable à celui de 2020. Début mars 2020, Proximus a pris des mesures strictes pour gérer la pandémie de Covid-19. En 2021, nous avons continué à appliquer strictement les directives en matière de sécurité et de santé.

Notre approche rapide et déterminée a permis de limiter les maladies pendant le pic de l'épidémie annuelle de grippe et les maladies dues au Covid-19. Le strict respect des directives peut sans doute expliquer en partie le faible taux de maladie de courte durée enregistré en 2021.

Nous avons observé une diminution du taux de blessures en 2021 par rapport à l'année précédente. La fréquence des maladies découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail n'a jamais été aussi faible.

**Le département Prevention and Protection (CPP)** est responsable des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique de bien-être commune et émet des recommandations sur tous les problèmes liés au bien-être. Tous les produits, biens et services chez Proximus doivent répondre aux normes en matière de bien-être au travail.

**Notre comité de bien-être** se charge de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite d'aspects tels que l'analyse de risques des lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques.

De plus, des comités de bien-être locaux abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des instructions de sécurité.

Les mesures de **prévention et de protection instaurées en 2020 dans le cadre de la pandémie de Covid-19** sont toujours d'application (protocoles de sécurité, ligne d'assistance 0800, adresse électronique dédiée ainsi que diverses mesures de protection telles que parois en plexiglas, ventilation renforcée, masques, gel hydroalcoolique et écrans faciaux). Elles ont pour but de permettre à nos ouvriers et employés de travailler en toute sécurité dans les bâtiments de Proximus.

En juin, nous avons lancé 'Welcome Back', un programme de retour au bureau élaboré dans le cadre de notre projet 'Connect', afin de permettre aux personnes de revenir au bureau sur une base volontaire : petit-déjeuner de bienvenue, sessions d'information sur le travail hybride, informations et outils pour les chefs d'équipe, soutien psychosocial dans le contexte du Covid-19 (charte Work Smarter, webinaire sur la détection du stress, kit Team Connect).

Nous disposons d'un **programme de surveillance médicale** au travail pour nos travailleurs à risque. Ce programme a été adapté selon les règles imposées dans le cadre du Covid-19 (la plupart des contrôles médicaux ont eu lieu par téléphone).

En 2021, nous avons mis en œuvre notre **Plan de Prévention Global** en réalisant une analyse de risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail et en communiquant des instructions de sécurité aux collaborateurs ainsi que les règles de sécurité, de santé et d'environnement (VCO/VCA) pour les départements opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse de risques portant sur les travaux d'installation de la fibre, une mise à jour de l'analyse de risques sur le travail en espace confiné, une analyse psychosociale dans différents départements, une analyse de la sécurité incendie dans plusieurs bâtiments et installations, une mise à jour des profils de risques des travailleurs soumis à la surveillance médicale, une mise à jour du processus de certification de la formation de nos sous-traitants. De plus, nous avons organisé des formations de lutte contre les incendies et une formation BA4/BA5 dédiée aux travaux sur des installations électriques.

Au cours des prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques VCA/VCO. Nous reverrons également notre politique en matière d'ergonomie, analyserons les risques de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (digitaux) et installations télécoms et déterminerons les mesures de prévention et de protection adéquates. De plus, nous continuerons à organiser des formations en sécurité reposant sur la technologie digitale et à élaborer une charte Work Smarter. Nous analyserons également de manière plus approfondie les aspects de sécurité liés à la recharge de nos véhicules électriques.

## S5: Marketing responsable

S5	Marketing responsable	Unité	2017	2018	2019	2020	2021 ✓*
S5.1	Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (nombre)	5 (0)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	2 (0)

### Définitions

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

### Notes

Proximus met un point d'honneur à exercer des pratiques marketing responsables, notamment en respectant les règles interdisant la publicité pour les GSM aux enfants de moins de 7 ans.

Nous protégeons activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. Avec Mobilus Full Control, nos clients peuvent contrôler leur budget. Nos nouveaux packs Flex avec mobile permettent de surfer hors forfait sans frais supplémentaires, mais à vitesse réduite. Sur l'app MyProximus, les clients Mobile Postpaid peuvent suivre leur consommation en appels, SMS et données. Nous leur envoyons également des notifications concernant leur consommation en cours dans et hors forfait. Nous les informons de la possibilité d'acheter des forfaits data supplémentaires uniques ou un 'data boost' une fois le volume du forfait épuisé. Enfin, nous contactons proactivement les clients qui dépassent régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des plans plus adaptés.

En juillet 2021, Proximus a lancé une nouvelle offre de roaming en dehors de l'UE pour tous ses clients. Avec le Daily Roaming Pass, tous les clients résidentiels et petites entreprises peuvent désormais utiliser leur abonnement mobile en dehors de l'UE pour une redevance fixe par jour comme s'ils étaient en Belgique. Nous avons conservé une limite de facturation pour éviter les

mauvaises surprises. Nous garantissons la continuité de nos services en permettant à nos clients de continuer à les utiliser en cas de dépassement de la limite.

Par ailleurs, nous avons continué à améliorer la lisibilité et la transparence de nos factures. En septembre 2021, nous avons lancé notre nouvelle facture digitale. Grâce à l'app MyProximus, les clients résidentiels peuvent aisément consulter leur facture et en comprendre tous les détails. La facture digitale comprend notamment un aperçu intuitif de l'évolution de leurs dépenses au cours des 6 derniers mois. La version pour MyProximus sur le web est attendue au premier trimestre 2022.

Enfin, nous avons introduit et fait la promotion des smartphones reconditionnés dans nos offres conjointes Back-to-School, afin d'aiguiller les clients vers des choix respectueux de l'environnement.

**S5.1** Nous avons reçu deux plaintes non fondées du Jury d'Éthique Publicitaire. Le nombre de plaintes reste particulièrement faible depuis deux ans. Les plaintes en question concernent uniquement les publicités de Proximus SA.

\*Audit externe

## S6: Inclusion digitale

S6	Inclusion digitale	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
<b>Investissement dans les communautés</b>								
S6.1	Investissement dans les communautés	€	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	436.191	
S6.2	Investissement dans les communautés	Heures	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	2.961	
<b>Accès au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Don de PC portables	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	445	
	Distribution de codes wi-fi	Nombre	N.A.	N.A.	N.A.	24.693	2.581	
<b>Éducation au digital</b>								
		<b>Nombre</b>						
	Nombre total de personnes formées dans le cadre de projets d'inclusion numérique	Nombre	N.A.	N.A.	12.524	10.400	14.144	
<b>S6.3 Accessibilité digitale</b>								
		<b>%</b>						
	Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap (pourcentage d'appareils)	%	N.A.	N.A.	44%	73%	55%	✓

## Définitions

- **Soutien aux communautés - en valeur monétaire :** investissement monétaire que nous réalisons au bénéfice d'organisations sociales actives dans le domaine de l'inclusion digitale.
- **Soutien aux communautés - en heures de travail sur une base volontaire :** nombre d'heures prestées par des employés sur une base volontaire dans le cadre d'initiatives d'inclusion digitale.
- **Don de PC portables :** nombre d'ordinateurs offerts à DigitalForYouth et à des écoles qui récoltent des smartphones usagés.
- **Distribution de codes wi-fi :** nombre de codes d'accès à notre réseau Proximus Public Wi-Fi distribués gratuitement aux élèves et aux étudiants défavorisés pendant la crise sanitaire, afin de leur permettre de se connecter à leur école lorsque celle-ci était fermée.
- **Projets d'inclusion digitale (# de personnes concernées) :** nombres de personnes (étudiants, enseignants, seniors) formées dans le cadre des initiatives que nous soutenons (MolenGeek, 19, Technobel, diggit, Internet Safe & Fun).
- **Appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap :** nombre de smartphones et tablettes testés et déclarés accessibles aux personnes porteuses d'un handicap (6 catégories de handicap au total sont testées par Proximus).

## Notes

- **S6.1** Nous investissons € 436.191 dans des projets d'inclusion digitale destinés aux demandeurs d'emploi (MolenGeek, 19 et Technobel), aux enfants (Internet Safe & Fun en collaboration avec Child Focus), aux enfants malades de longue durée (Bednet et ClassContact), aux seniors (diggit) et aux personnes porteuses d'un handicap (Passe Muraille), ainsi que dans DigitAll, l'alliance pour l'inclusion digitale.
- **S6.2** Nos employés ont consacré 2.961 heures à des initiatives d'inclusion digitale en tant que bénévoles dans le cadre du projet Internet Safe & Fun, en qualité de directeur général de Technobel et en tant que travailleurs lors de la pose de lignes internet pour les enfants malades de longue durée.
- **S6.3** La diminution en 2021 par rapport à 2020 est due au fait que nous avons inclus dans notre offre des appareils moins accessibles provenant de nouveaux fournisseurs.

Vous trouverez de plus amples informations sur ces initiatives dans le pilier stratégique 'Œuvrer pour une société verte et digitale' (p.57).

\*Audit externe

# Rapport environnemental

## Note générale sur le rapport environnemental

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

## Portée du rapport environnemental

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel et significatives pour le Groupe Proximus. Ce dernier comprend Proximus SA, Proximus Media House SA, BICS SA, ConnectImmo SA, Scarlet Belgium SA, Proximus ICT SA, Telindus - ISIT BV, Proximus Luxembourg SA et Be Mobile SA. Sauf mention contraire, tous les chiffres indiqués concernent le Groupe Proximus.

## E1: Énergie

E1	Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation</b>	TJ	1.967	1.876	1.808	1.652	1.571	✓
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-1%	-5%	-4%	-9%	-5%	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2015)</i>	%	-5%	-9%	-12%	-20%	-24%	
	<i>Évolution de la consommation totale d'énergie (par rapport à 2007)</i>	%	-22%	-26%	-29%	-35%	-38%	
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	575	552	525	384	391	✓
<b>E1.1</b>	Chauffage : gaz naturel	TJ	101	101	105	62	73	✓
<b>E1.2</b>	Chauffage : mazout	TJ	63	50	35	46	25	✓
	Parc automobile : diesel	TJ	409	398	373	262	259	✓
<b>E1.3</b>	Parc automobile : essence	TJ	1	4	12	15	30	✓
	Parc automobile : GNC	TJ	/	/	/	/	4	✓
	Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0	0	
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation	TJ	1.392	1.323	1.283	1.267	1.180	✓
	Consommation d'électricité au sein de l'organisation en GWh	GWh	387	368	357	352	328	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à l'année précédente)</i>	%	-1%	-5%	-3%	-1%	-7%	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2015)</i>	%	-4%	-8%	-11%	-12%	-18%	
	<i>Évolution de la consommation d'électricité (par rapport à 2007)</i>	%	-17%	-21%	-23%	-24%	-29%	
	Réseau fixe et mobile	GWh	285	269	268	272	251	
	Centres de données	GWh	56	55	53	51	53	
<b>E1.4</b>	Bureaux + points de vente	GWh	45	43	36	28	24	
	% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO ou production propre (RE100 Belgique/Groupe)	%	100/98	100/99	100/100	100/100	100/100	

\*Audit externe

E1	Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au chiffre d'affaires)	TJ/Mio €	0,339	0,322	0,317	0,290	0,280	✓
	Indice d'efficacité énergétique (par rapport au nombre d'ETP)	TJ/ETP	0,147	0,140	0,140	0,140	0,136	✓
E1.5	Économies d'énergie réseau	TJ	137	47	40	29	22	
	PUE centres de données	Indice	1,63	1,65	1,60	1,56	1,49	
	Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs TV chez les clients par rapport à 2014	%	-33%	-41%	-50%	-54%	-58%	

## Définitions

- **TJ** : le térajoule est une unité d'énergie.
- **Chauffage : gaz naturel** : calcul basé sur les factures des fournisseurs à partir des relevés des compteurs de gaz.
- **Chauffage : mazout** : calcul basé sur les factures des fournisseurs lors du remplissage des citernes à mazout.
- **Consommation d'électricité au sein de l'organisation** : calcul basé sur le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges) et les factures des fournisseurs d'énergie à partir de 2021.
- **GO (Garantie d'Origine)** : outil de traçabilité et de labélisation de l'électricité provenant de sources renouvelables, informant les consommateurs d'électricité sur l'origine de leur énergie.
- **RE100** : initiative mondiale rassemblant des centaines de grandes entreprises ambitieuses qui s'engagent à s'approvisionner en électricité 100% renouvelable.
- **ETP** : nombre de collaborateurs en équivalent temps plein.
- **Économies d'énergie réseau** : calcul basé sur les actions entreprises pendant la période de reporting calculée sur une fenêtre de 12 mois. Les projets d'économie ayant été exécutés durant l'année de reporting, les résultats ne se concrétiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante.
- L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année. Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement, avant et après les économies.
- **PUE** : Power Usage Effectiveness. Indice décrivant l'efficacité énergétique d'un centre de données, basé sur la quantité d'énergie utilisée par les équipements informatiques par rapport au refroidissement et aux autres frais généraux.
- **Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs TV chez les clients par rapport à 2014** : le calcul des économies d'électricité réalisées sur les décodeurs TV installés chez les clients repose sur la formule décrite dans le Code de conduite européen relatif aux services de télévision numérique, les données de consommation techniques des fournisseurs et les appareils installés, par type, chez les clients. Nous avons atteint notre objectif de réduction de moitié de la consommation moyenne d'énergie en 2019. Nous poursuivons nos efforts afin de la réduire au maximum, en adaptant nos appareils et leur efficacité et en remplaçant les décodeurs les plus anciens.

## Notes

- **E1.1** : selon les degrés-jours de Synergrid, la température en Belgique a été 22% plus basse en 2021 qu'en 2020, entraînant une augmentation de 17% de la consommation de gaz naturel.
- **E1.2** : le réapprovisionnement en mazout de chauffage dépend en grande partie de la température extérieure moyenne de la période précédente et des besoins en combustible pour les générateurs de secours. Selon les degrés-jours de Synergrid, les besoins de chauffage en 2020 étaient de 22% inférieurs, entraînant une hausse des réserves de combustible en 2021. Les mesures sanitaires ont également eu un impact à ce niveau. Ces divers éléments ont entraîné une baisse significative de la consommation en 2021 (-45%).
- **E1.3** : Proximus possède un parc croissant de véhicules électriques et plug-in hybrides (PHEV) à moteur à essence, en remplacement des véhicules diesel.
- **E1.4** : la consommation électrique a diminué sous l'effet du travail à domicile obligatoire dans le cadre des mesures sanitaires, de la baisse des besoins de refroidissement en été et d'une série de mesures d'efficacité énergétique.
- **E1.5** : le chiffre pour 2020 a changé, passant de 7 TJ à 29 TJ, en raison d'un retard dans les calculs pour le rapport annuel 2020.

\*Audit externe

## E2: Émissions

E2	Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Émissions de CO<sub>2</sub>e scope 1, 2 et 3</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>811,6</b>	<b>847,7</b>	<b>779,3</b>	<b>463,8</b>	<b>459,4</b>	<b>✓</b>
	<i>Évolution des émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à l'année précédente)</i>	<b>%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>-8%</b>	<b>-40%</b>	<b>-1%</b>	
	<i>Évolution des émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1, 2 et 3 (par rapport à la baseline 2015)</i>	<b>%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>3%</b>	<b>-39%</b>	<b>-39%</b>	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 et scope 2 basés sur le marché	Ktonnes	46,5	39,0	36,9	27,4	26,6	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-4%	-16%	-5%	-26%	-3%	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target WB2C	%	-8%	-22%	-27%	-45%	-47%	
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-72%	-78%	-79%	-83%	-84%	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2)	Ktonnes	47,9	42,2	40,1	27,4	26,6	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO <sub>2</sub> e/Mio € de chiffre d'affaires	8,0	6,7	6,5	4,8	4,8	
	Intensité de carbone (scope 1 et 2)	Tonnes de CO <sub>2</sub> e/# ETP	3,5	2,9	2,9	2,4	2,3	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	43,9	38,0	36,0	26,6	26,6	✓
E2.1	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage	Ktonnes	11,0	10,0	9,2	7,2	6,4	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	4,6	0,3	0,3	0,3	0,2	✓
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	28,3	27,7	26,5	19,1	20,1	✓
E2.2	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	2,6	1,0	0,9	0,8	0	✓
E2.3	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	68,4	65,0	62,5	70,4	52,2	
	Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 - 11 catégories pertinentes	Ktonnes	765,1	808,7	742,4	436,4	432,8	✓
	Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target WB2C	%	0%	5%	-3%	-43%	-44%	
E2.4	Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services - Belgique	KTons	481,0	540,0	460,4	348,7	339,5	✓
E2.5	Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations - Belgique	Ktonnes	176,5	184,5	199,8	0	0	✓
E2.6	Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2) - Groupe	Ktonnes	9,3	8,9	9,3	8,7	8,9	✓
E2.7	Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution 'upstream' - Belgique	Ktonnes	4,4	3,6	2,9	2,8	3,2	✓
	Scope 3 - catégorie 5 - déchets - Belgique	Ktonnes	0,9	1,0	1,0	0,6	0,5	✓
E2.8	Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires - Belgique	Ktonnes	1,4	1,3	1,8	1,4	0,3	✓
E2.9	Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail, y compris le travail à domicile - Belgique	Ktonnes	5,1	5,2	5,4	4,9	7,7	✓

\*Audit externe

E2	Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
E2.10	Scope 3 - catégorie 9 - transport et distribution 'downstream' - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0,7	✓
E2.11	Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus - Belgique	Ktonnes	5,7	4,6	4,5	13,4	19,8	✓
E2.12	Scope 3 - catégorie 12 - traitement de fin de vie des produits vendus - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0	✓
E2.13	Scope 3 - catégorie 13 - actifs loués 'downstream' - Belgique	Ktonnes	80,7	59,7	57,4	55,9	52,1	✓
	Scope 3 - catégories 8, 10, 14 et 15 - non applicable	Ktonnes						

## Définitions

- **Émissions de CO<sub>2</sub>e scopes 1+2+3** : la consommation de CO<sub>2</sub>e décrit un chiffre d'émission de CO<sub>2</sub> reprenant l'ensemble des gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC et SF6). En ce qui concerne Proximus, le CO<sub>2</sub> et les HFC prédominent, mais le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O sont également pris en considération dans le calcul, comme stipulé dans le GHG Protocol. Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.
- **Science Based Target (SBT)** : les objectifs scientifiquement fondés ('science based') fournissent aux entreprises une trajectoire claire en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ils visent à prévenir les pires effets du changement climatique tout en préservant une croissance durable. Les objectifs sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes aux dernières mesures jugées nécessaires par la science du climat pour concrétiser l'Accord de Paris, à savoir maintenir le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2°C par rapport aux niveaux préindustriels et poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement à 1,5°C. De l'avis récent du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, le réchauffement planétaire ne doit pas dépasser les 1,5°C pour éviter les effets catastrophiques du changement climatique. De plus, les émissions de GES doivent être réduites de moitié d'ici 2030 et ramenées à zéro d'ici 2050.

Nous surveillons nos émissions de carbone par rapport au Science Based Target (niveau bien inférieur à 2°C) fixé en 2016 et avons déjà atteint l'objectif des scopes 1+2 ainsi que l'objectif intermédiaire en 2020.

- Scopes 1+2 : notre objectif visait à réduire nos émissions de 30% pour nos scopes 1 et 2 d'ici 2025 par rapport à 2015.
- Scope 3 : notre objectif consistait en un objectif intermédiaire de -10% d'émissions d'ici 2025 et -50% d'ici 2040 par rapport à 2014.

En 2021, nous nous sommes engagés à respecter un SBT de 1,5°C et à atteindre le zéro émission nette d'ici 2040, conformément à la nouvelle norme 'Net-Zero' pour les entreprises de la SBTi publiée en octobre 2021.

- **Crédits carbone** : nous avons obtenu le label 'CO<sub>2</sub> Neutral®' pour les activités propres de notre Groupe, à savoir notre parc de véhicules, notre électricité, notre chauffage et nos installations de refroidissement (scopes 1 et 2), en compensant les émissions que nous ne pouvons pas encore réduire. Proximus est le principal moteur de TEG STOVE, un projet climatique certifié 'Gold Standard' s'étalant sur plusieurs années (plus d'informations sur [www.tegstove.org](http://www.tegstove.org)). Nous soutenons également d'autres projets contribuant à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable. Avec nos partenaires Gold Standard, nous sommes neutres en carbone.

## Notes

- **E2.1** : Selon les degrés-jours de Synergrid, la température en Belgique a été 22% plus basse en 2021 qu'en 2020, entraînant une augmentation de 17% de la consommation de gaz naturel.
- **E2.2** : 2021 est la première année de reporting présentant des émissions nulles issues de sources d'énergie 100% renouvelables.
- **E2.3** : Les émissions de carbone calculées à l'aide de la méthode basée sur la localisation ont diminué de 26%. Cette baisse résulte de mesures d'économie d'énergie et d'un facteur

d'émission de carbone plus faible en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, où Proximus exerce ses principales activités.

- **E2.4** : La source de données a été modifiée et optimisée à l'aide d'une extraction dans SAP (montants facturés). De nouveaux codes de produits (catégories UNSPC 2022) ont été révisés et les facteurs d'émission de carbone ont été revus et appliqués conformément aux nouveaux codes de produits. Les calculs ont été mis à jour rétroactivement pour 2020.
- **E2.5** : Les émissions de carbone des catégories 'Achats de biens et services' et 'Immobilisations' sont calculées selon

\*Audit externe

la même méthodologie sur la base des dépenses annuelles d'achat. Les dépenses CAPEX et OPEX n'ayant pu être distinguées de manière qualitative, les émissions de carbone de la catégorie 'Immobilisations' ont été incluses dans la catégorie. 1. Les calculs ont été mis à jour rétroactivement pour 2020.

- **E2.6** : Les émissions de carbone précédemment intégrées et issues du travail à domicile et de l'entreposage sous-traité au cours de la période 2017-2021 ont été transférées respectivement dans les catégories 7 et 4, conformément aux directives du GHG Protocol.
- **E2.7** : La hausse des émissions de carbone s'explique par l'augmentation de la consommation de carburant due à des volumes de travail en hausse confiés à nos sous-traitants.
- **E2.8** : Le nombre de voyages d'affaires a diminué de manière significative à la suite des mesures liées au Covid-19.
- **E2.9** : Les émissions de carbone ont augmenté de manière significative. Les changements de situation dus à la crise sanitaire rendent toutefois difficile toute comparaison avec les années précédentes. Bien que le GHG Protocol ne l'impose pas, Proximus choisit délibérément d'inclure dans son rapport

une estimation des émissions supplémentaires issues du travail à domicile (chauffage supplémentaire, utilisation d'un PC fixe, etc.). L'augmentation des émissions de la catégorie 3.7 est largement compensée par les émissions du scope 1, les émissions issues des voitures de société ayant considérablement diminué par rapport à la période précédant l'introduction des directives en matière de travail à domicile.

- **E2.10** : 2021 est la première année de reporting où cette catégorie est mesurée.
- **E2.11** : L'augmentation significative par rapport à 2019 s'explique par l'ajout du Wi-Fi Booster comme nouvel appareil en 2020 et 2021, en plus des GSM.
- **E2.12** : 2021 est la première année de reporting où cette catégorie est mesurée. Avec 14,2 tonnes de CO<sub>2</sub>e, l'impact de cette catégorie n'est pas significatif, essentiellement en raison du faible poids des smartphones et Wi-Fi Boosters.
- **E2.13** : Cette catégorie est rapportée pour la première fois cette année, conformément aux directives du GHG Protocol. L'utilisation de modems et décodeurs TV était rapportée antérieurement dans la catégorie 11.

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

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope / % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique / énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 1 - Émissions directes</b>						
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus/100%	100% crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus/100%	100% crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus/100%	100% crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 2 - Émissions indirectes</b>						
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise La recharge de véhicules électriques est également incluse.	Élevé	Groupe Proximus/100%	Sources d'énergie renouvelables : 100%	AR5 IPCC	IEA (CO <sub>2</sub> émissions provenant de la combustion de carburant – highlights) - 2021	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 1</b>						
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Basé sur la LCA (produits de clients) Bilan Carbone, IEA, facteurs d'émission Carnegie	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 2</b>						
Immobilisations	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Facteur d'émission Carnegie, IEA, basé sur la LCA	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Scope/ % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/ énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 3 - Cat. 3</b>						
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/100%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 4</b>						
Transport des sous-traitants pour l'exploitation du réseau, entreposage sous-traité	Faible	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la cat. 1)	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 5</b>						
Traitement des flux de déchets	Moyen	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 6</b>						
Voyages internationaux en avion ou en train	Faible	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages - Defra	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 7</b>						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Travail à domicile. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1	Élevé	Groupe Proximus/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 9</b>						
Transport au départ de l'entrepôt vers les clients et points de vente	Faible	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Basé sur les fournisseurs	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 11</b>						
Consommation d'énergie des appareils Proximus des clients (GSM et Wi-Fi Boosters vendus)	Élevé	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 12</b>						
Traitement de fin de vie des GSM et des Wi-Fi Boosters	Faible	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 13</b>						
Consommation d'énergie des appareils Proximus chez les clients (modems et décodeurs TV en location)	Moyen	Proximus en Belgique/98%	Néant	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 15</b>						
Investissements inclus dans la cat. 2	N.A.	Proximus en Belgique/95%	Néant	AR5 IPCC	N.A.	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 8, 10, 14</b>						
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	AR5 IPCC	N.A.	N.A.

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

E3	Réduction des émissions de carbone	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	<b>Total</b>	<b>Ktonnes de CO<sub>2</sub>e</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>465,19</b>	<b>501,86</b>	
	Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	372,53	382,18	
	Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	41,19	63,20	
	Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	32,89	36,57	
	Cloud et communication IP	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	1,33	1,46	
	Proximus et cloud public	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	3,93	4,04	
	Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	7,40	8,69	
	Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO <sub>2</sub> e	/	/	/	5,92	5,72	

### Définitions

- **Réduction des émissions de carbone** : nous avons choisi de calculer les émissions évitées que nous pouvons comptabiliser sur la base de la marge directe de nos produits et solutions. Les éléments suivants ont été pris en compte dans le calcul :
  - Le volume des solutions et produits vendus
  - La contribution de notre solution ou produit à la réduction des émissions de carbone
  - La quantité d'émissions de CO<sub>2</sub> spécifiquement générée par le produit ou la solution
  - Les marges directes sur nos produits ou solutions.
- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative digitale.
- **IP (Internet Protocol - protocole internet)** : famille de protocoles de communication de réseaux informatiques conçus pour être utilisés sur internet.
- **Bâtiments et compteurs intelligents** : les solutions IdO (Internet des Objets) intègrent l'intelligence dans les bâtiments afin d'améliorer l'efficacité énergétique et l'utilisation de l'espace. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

\*Audit externe

## E4: Circularité

E4	Circularité	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
E4.1	<b>Total des déchets - Belgique</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>11,80</b>	<b>14,70</b>	<b>13,60</b>	<b>10,78</b>	<b>8,70</b>	✓
	Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,30%	4,00%	8,70%	5,40%	3,48%	✓
E4.2	Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	85%	87%	87%	88%	89%	✓
	Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	9,60	12,20	10,60	8,82	7,45	✓
	Câbles en cuivre recyclé - Belgique	Ktonnes	/	/	/	/	0,86	✓
	Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	1,70	2,00	1,80	1,32	0,95	✓
E4.3	Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,50	0,60	1,20	0,57	0,30	✓
E4.4	<b>Consommation de papier - Belgique</b>	<b>Ktonnes</b>	<b>1,29</b>	<b>0,97</b>	<b>0,65</b>	<b>0,59</b>	<b>0,38</b>	
E4.5	<b>Consommation d'eau - Belgique</b>	<b>'OOOL</b>	<b>124.611</b>	<b>146.599</b>	<b>109.392</b>	<b>87.551</b>	<b>77.823</b>	
E4.6	<b>Nombre total d'appareils collectés (y compris DMTC) - Belgique et Proximus Luxembourg</b>	<b>Nombre</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>906.832</b>	✓
	Total de GSM collectés via DMTC	Nombre	18.493	18.279	31.475	72.764	80.044	✓
	GSM collectés chez Proximus SA et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage	Nombre	4.493	9.237	19.255	64.941	70.830	✓
	GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage	Nombre	14.000	9.042	12.220	7.823	9.576	✓
	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage - Belgique	Nombre	250	156	189	239	432	
E4.7	Nombre de modems reconditionnés - Belgique	Nombre	122.397	182.553	140.000	164.340	178.520	✓
E4.7	Nombre de modems reconditionnés/nouveaux modems installés - Belgique	%	24%	32%	26%	32%	28%	
E4.7	Nombre de décodeurs TV reconditionnés - Belgique	Nombre	199.797	222.991	196.000	245.136	314.407	✓
E4.7	Nombre de décodeurs TV reconditionnés/nouveaux décodeurs TV installés - Belgique	%	56%	44%	39%	41%	51%	
	Nombre de télécommandes reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	/	/	8.348	✓
	Nombre d'alimentations reconditionnées - Belgique	Nombre	/	/	/	/	231.357	✓
	Nombre de Wi-Fi Boosters reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	78.400	✓
	Nombre de PABX reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	9.250	✓
	Nombre d'équipements de réseau reconditionnés - Belgique	Nombre	/	/	/	/	6.506	✓

\*Audit externe

## Définitions

- **Calcul des déchets** : les factures mensuelles et attestations des partenaires de traitement des déchets sont compilées dans un rapport annuel unique, mis à jour au moyen d'informations complémentaires communiquées par ces partenaires :
  - Poids des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle)
  - Différence entre déchets dangereux et non dangereux
  - Modes de traitement tels que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- **DMTC** : 'Don't Miss the Call', notre programme de collecte de GSM.
- **Alimentations** : câbles d'alimentation des appareils récupérés.
- **PABX (Private Automatic Branch Exchange)** : central téléphonique privé. Central utilisé à des fins privées par une entreprise.

## Notes

- **E4.1** : Diminution des déchets due au passage de poids moyens, après tri par l'entreprise de traitement des déchets, à des poids réels, avant tri par l'entreprise de traitement des déchets. Comme l'année dernière, ce poids comprend le poids des modems et décodeurs reconditionnés.
- **E4.2** : En 2019, nous nous sommes fixé l'ambition de devenir une entreprise véritablement circulaire. Nous voulons atteindre un taux de recyclage ou de réutilisation de 90% de nos déchets d'ici 2025 et le zéro déchet d'ici 2030. Avec un taux actuel de recyclage ou de réutilisation de 89%, nous sommes en bonne voie d'atteindre cet objectif.
- **E4.3** : 98% des déchets dangereux sont liés aux batteries.
- **E4.4** : La réduction de la consommation de papier est due à trois facteurs : diminution de la quantité de papier utilisée dans les imprimantes de bureau, remplacement de la publicité toutes-boîtes par des encarts dans la presse quotidienne et passage à la facturation électronique en remplacement de la facture papier.
- **E4.5** : La 'consommation d'eau – Belgique' est mesurée sur la base des factures périodiques.
- **E4.6** : En 2021, cinq catégories d'appareils reconditionnés ont été ajoutées : télécommandes, alimentations, Wi-Fi Boosters, PABX et équipement de réseau. Le projet DMTC a une fois encore été affecté par la crise sanitaire (collectes réduites dans les écoles, les points de vente et les entreprises). Le nombre d'appareils reconditionnés fluctue en fonction des décisions de retrait progressif d'anciens équipements.
- **E4.7** : Corrections des chiffres de 2020 (de 171.204 à 164.340 pour les modems et de 256.907 à 245.136 pour les décodeurs), afin de tenir compte d'une différence de comptabilisation entre 2020 et 2021. Ces modifications ont entraîné un léger changement du volume total des déchets.

## E5: Chaîne d'approvisionnement

E5	Chaîne d'approvisionnement	Unité	2017	2018	2019	2020	2021	✓*
	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	%	40%	40%	32%	55%	56%	
E5.1	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	89	91	84	80	71	
E5.2	Manifestes Circulaires signés	Nombre	/	/	/	21	53	
E5.2	Dépenses contrôlées par Procurement et couvertes par des Manifestes Circulaires - Proximus SA	%	/	/	/	/	50%	

### Définitions

- **JAC (Joint Audit Cooperation)** : association d'opérateurs de télécommunications qui contrôle, évalue et développe des pratiques RSE dans les centres de production des principaux fournisseurs ICT multinationaux.
- **Manifeste Circulaire** : lettre d'intention publique alignant les objectifs du fournisseur en matière de durabilité sur les ambitions de Proximus.

### Notes

- **E5.1** : La baisse du nombre d'audits est liée aux mesures sanitaires.
- **E.5.2** : Augmentation due aux efforts déployés par Proximus pour impliquer davantage de fournisseurs dans ce processus.

\*Audit externe

## E6: Système de gestion environnementale

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

### Parties prenantes

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

### Outils et ressources

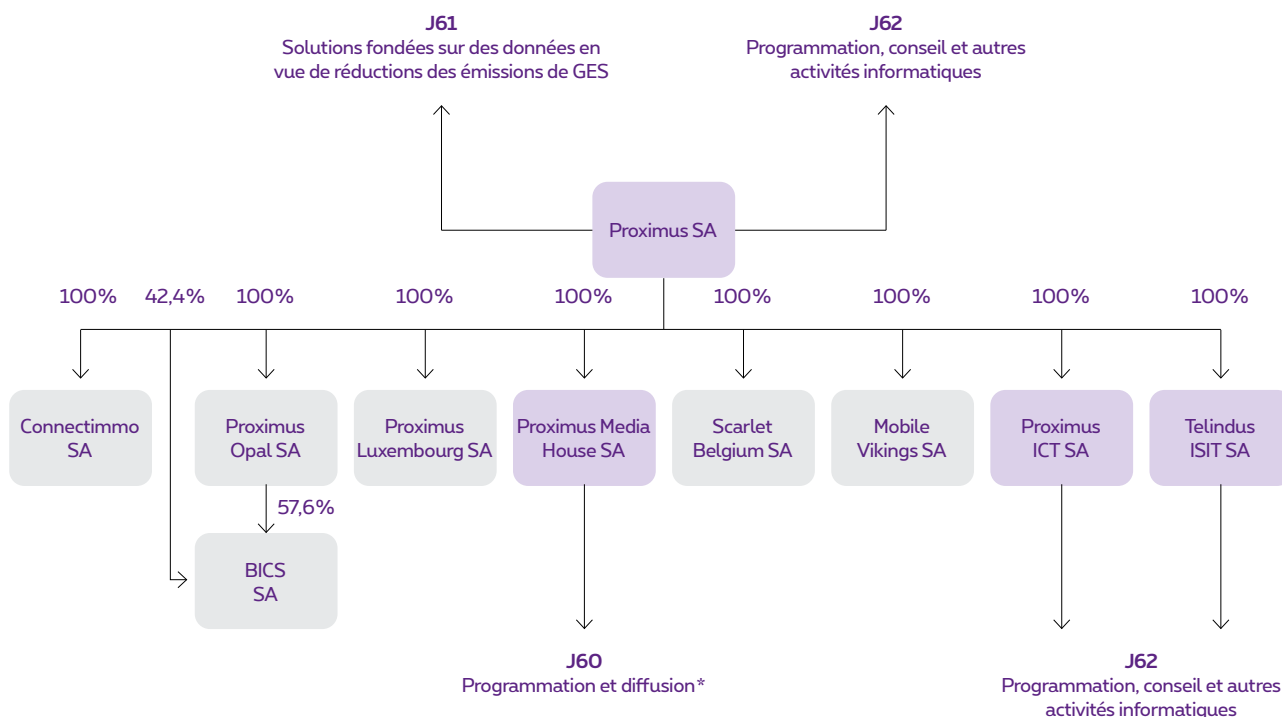
- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (enquêtes et sessions d'information destinées à améliorer notre politique de mobilité du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballages 2019-2022 pour la Commission Interrégionale de l'Emballage et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan anti-pollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Mise à jour de la politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle du permis
- Canaux de communication : information sur l'intranet, toolboxes, reporting interne au Comité Exécutif
- Système de gestion intégré et certifications ISO9001
- Clauses environnementales et de durabilité dans les procédures d'achat
- Permis régionaux pour le déploiement de la 5G en Flandre et à Bruxelles
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques strictes et de limiter les nuisances à l'égard du voisinage
- Analyse des sols pour les sites à risque
- Module e-learning sur l'impact sanitaire des téléphones mobiles et sans fil pour le personnel
- ISO14001 en préparation
- Achèvement d'un immense projet d'assainissement des sols à Ostende, sur le site d'une ancienne usine de créosote pour poteaux électriques et télécoms en bois (non exploitée par Proximus). Le dossier a été approuvé par les autorités environnementales régionales (OVAM). Le site peut désormais être évacué et vendu.

# Taxonomie européenne

La taxonomie européenne est actuellement un système de classification verte qui traduit les objectifs climatiques et environnementaux de l'Union européenne en critères d'activités économiques à des fins d'investissement. Cette année, les critères de la taxonomie européenne définissent uniquement les activités contribuant de manière substantielle à la lutte contre le changement climatique.

Désireuse de s'aligner sur la taxonomie européenne, Proximus fournit dès cette année des informations sur l'éligibilité de ses activités économiques. Il s'agit des activités de Proximus dont la durabilité pourrait être évaluée sur la base du règlement de l'Union européenne sur la taxonomie.

Les activités économiques du Groupe Proximus ont été évaluées sur la base du règlement de l'Union européenne sur la taxonomie et des actes délégués. Les activités économiques du secteur 'Information et communication' portant les codes NACE J60, J61, J62 et J63 ont été évaluées conformément aux annexes I et II de l'acte délégué sur le climat. Une analyse des codes NACE a été réalisée pour les filiales suivantes, détenues à 100% par Proximus. Ensuite, ces activités ont été vérifiées par rapport aux définitions des activités économiques dans le règlement européen sur la taxonomie. Enfin, elles ont été associées aux informations financières correspondantes. Résultat : Proximus SA, Proximus Media House SA, Proximus ICT SA et Telindus ISIT SA exercent des activités économiques considérées comme éligibles, comme le montre l'organigramme ci-dessous :

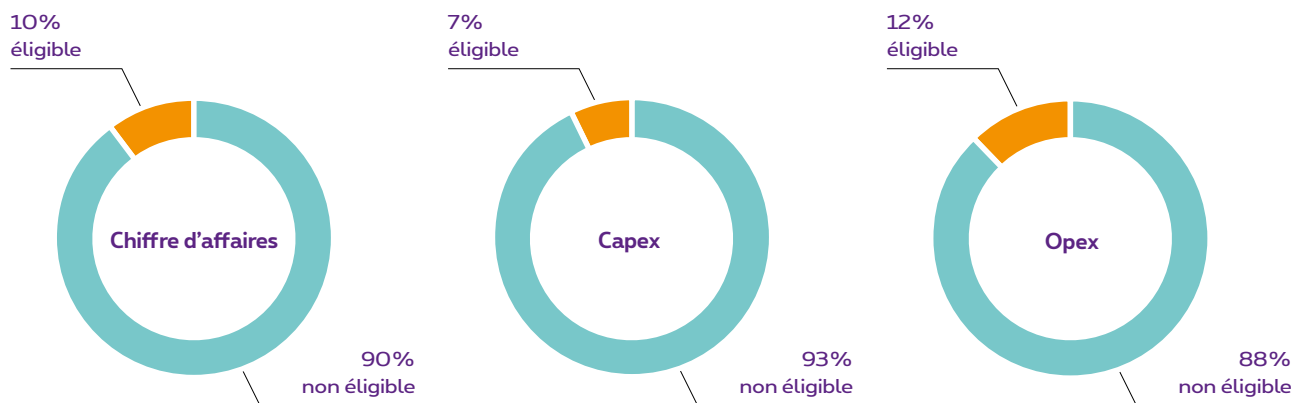


Les autres activités économiques sont 'non éligibles', car 1) il n'existe actuellement aucun critère d'analyse technique pour certaines activités de base, telles que le réseau 2) les efforts nécessaires pour évaluer l'activité ne sont pas justifiables :

les ressources nécessaires à l'évaluation n'équivaleraient pas les avantages de déclarer l'activité comme éligible à la taxonomie (en termes de matérialité).

\* Il n'a pas été possible en 2021 de faire correspondre cette activité, telle que décrite dans la taxonomie européenne, avec les informations financières.

L'éligibilité à la taxonomie européenne a été évaluée sur la base du code NACE uniquement (à l'exception de Proximus Media House SA). Le résultat pour le Groupe Proximus se présente comme suit en 2021 :



Le pourcentage d'activités éligibles comprend principalement les services ICT du Groupe Proximus pour les entreprises. Le résultat donne un pourcentage d'activités non éligibles relativement élevé. Les activités non éligibles désignent les activités qui n'entrent actuellement pas en ligne de compte dans le système de taxonomie européenne. Elles ne fournissent aucune information sur l'alignement ou la durabilité des activités économiques par rapport au système de taxonomie européenne. Les activités qui ne relèvent pas de la taxonomie européenne peuvent malgré tout être durables. Cette année, Proximus a publié son Cadre de Financement Durable dans le but de canaliser les investissements vers des projets exerçant un impact positif sur le climat et la

société. Le Capex futur sera majoritairement injecté dans des projets durables. Les critères de durabilité définis et appliqués par Proximus sont disponibles ici [➡](#). Proximus intègre le développement durable dans toutes ses décisions commerciales (voir à partir de la page 57).

À l'avenir, nous continuerons à intégrer la taxonomie européenne dans notre reporting et affinerons le champ d'application de l'évaluation. En 2022, nos informations relatives à la taxonomie européenne incluront notre réseau et les avantages de nos activités commerciales en termes de durabilité.

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

Le changement climatique est un enjeu toujours plus crucial. C'est pourquoi nous avons commencé, en 2021, à mettre en œuvre les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, groupe de travail sur l'information financière liée au climat), un cadre international permettant d'évaluer financièrement les risques et opportunités liés au climat.

Cette année, nous adaptons pour la première fois notre reporting aux recommandations de la TCFD. Dans les années à venir, nous nous efforcerons de les intégrer de manière plus poussée.

## Gouvernance

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

Recommandations	Références
a Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques exercée par le Conseil d'Administration..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83-105</li> <li>- Gouvernance du développement durable, p.88</li> <li>- Rapport de Gestion des risques, p.323-340</li> <li>- Comité de gestion des risques et conformité, p.334</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.1, C1.1a, C1.1b, C1.2, C1.2a</li> </ul>
b Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités climatiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance du développement durable, p.88</li> <li>- Rapport de rémunération: rémunération variable à court terme et à long terme, p.116-120</li> <li>- Système de gestion environnementale, p.168</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C1.2, C1.2a</li> </ul>

## Stratégie

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

Recommandations	Références
a Décrire les risques et opportunités climatiques répertoriés par l'entreprise pour le court, le moyen et le long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105</li> <li>- Risque environnemental et changement climatique, p.329-332</li> <li>- Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement, p.333</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.1a, C2.1b, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a, C3.1b, C3.1d</li> </ul>
b Décrire l'incidence des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p.15-16</li> <li>- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66</li> <li>- Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-146</li> <li>- Taxonomie européenne, p.169-170</li> <li>- Financement durable, p.305</li> <li>- Réponses au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C3.1e, C3.1f</li> </ul>
c Décrire la capacité de résistance de la stratégie de l'entreprise en tenant compte de différents scénarios relatifs au climat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque environnemental et changement climatique, p.329-332</li> <li>- Risques opérationnels, p.332-334</li> <li>- Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.3a, C2.4a, C3.1.d</li> </ul>

## Gestion des risques

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

Recommandations	Références
a Décrire les processus de l'entreprise en matière de détection et d'évaluation des risques climatiques.	- Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Risque environnemental et changement climatique, p.329-332 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1b
b Décrire les processus de l'entreprise en matière de gestion des risques climatiques.	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66 - Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2.2, C2.2a, C3.1b
c Décrire comment les processus de détection, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrés à la gestion des risques globale de l'entreprise.	- Rapport de Gestion des risques, p.323-340 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C2

## Indicateurs et objectifs

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

Recommandations	Références
a Déclarer les indicateurs utilisés par l'entreprise pour évaluer les risques et opportunités climatiques.	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.57-66 - Rapport environnemental, p.158-168 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2b
b Déclarer les émissions de GES des scopes 1, 2 et, le cas échéant, 3, ainsi que les risques associés.	- État d'avancement de nos ambitions en termes de zéro émission nette et d'économie circulaire, p.60-65 - Émissions, p.160-163 - Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services, p.164 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C5.1, C6.1, C6.2, C6.3, C6.5, C6.10, C7.1a, C7.2, C7.3a, C7.5, C7.6a, C7.9a
c Décrire les objectifs utilisés par l'entreprise pour gérer les risques et opportunités climatiques, ainsi que les résultats obtenus.	- Rapport environnemental, p.158-168 - Réponses 2021 au CDP pour la lutte contre le changement climatique : C4.1a, C4.1b, C4.2a, C4.2b, C4.3b, C4.3c, C4.5a

# Index du contenu GRI

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
<b>Éléments généraux d'information</b>					
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Proximus société anonyme de droit public		
	102-2	Activités, marques, produits et services	Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société, p.8-12		
	102-3	Lieu géographique du siège	Boulevard du Roi Albert II, 27 B - 1030 Bruxelles		
	102-4	Lieu géographique des sites d'activité	Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société, p.10-11		
	102-5	Capital et forme juridique	Approche de reporting intégré en 2021, p.3 Nos actionnaires, p.136		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous et quelle valeur apportons-nous à la société, p.18-12		
	102-7	Taille de l'organisation	- Rapport social, p.147 - Etats Financiers Consolidés, p.182-188 - Chiffres clés de l'action Proximus, p.135		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Rapport social (S1: Effectifs), p.147-149		
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	- Notre modèle de création de valeur, 13-14 - Oeuvrer pour une société verte et digitale (Scope 3 : émissions indirectes issues de notre chaîne de valeur), p.60 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Acquisition de la pleine propriété de BICS et TeleSign en 2021		
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport de Gestion des risques, p.323		
	102-12	Initiatives externes	- #embracedifference pledge - Open@Work - Inclusive Panels charter - Women on Board - #IamRemarkable - Decent work for all - Commitment charter - AfroPean network - CDP - CO <sub>2</sub> - neutral company - SBT initiative - RE100 climate group - TCFD - SDGs	Liste non exhaustive	
	102-13	Adhésion à des associations	- ETNO - VBO/FEB - VOKA - Agoria - BECI (Union des entreprises de Bruxelles) - UWE (Union Wallonne des Entreprises) - Cercle de Wallonie - TNO - VKW - Benelux Business Roundtable - GSMA - Center on Regulation in Europe - ISPA Belgium - ETIS - Guberna - Cyber Security Coalition - The Shift - Be.Face - Joint Audit Cooperation - Belgian Association of Marketing - Greenwin - Experience@work - Synductis	Liste non exhaustive	

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Stratégie	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	Tous ensemble vers une vie digitale plus durable, p.5-7		
Ethique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	- Notre modèle de création de valeur, p.13-14 - Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83 - Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Diversité & Inclusion, p.106-108		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.83-101		
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	- Approche de reporting intégré en 2021, p.3 - Notre modèle de création de valeur, p.13-14 - Dialogue avec nos parties prenantes, p.143		
	102-41	Accords de négociation collective	Rapport social (S1: Effectifs), p.147-148		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143		
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143-146		
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Dialogue avec nos parties prenantes, p.143-146		
Pratiques de reporting	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	Annexes aux états financiers consolidés, p.189		
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Approche de reporting intégré en 2021, p.3		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.142		
	102-50	Période de reporting	Du 1er janvier au 31 décembre 2021		
	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2021		
	102-52	Cycle de reporting	Tous les ans		
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	sustainability@proximus.com		
	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Approche de reporting intégré en 2021, p.3		
		Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.173-178		
	102-56	Vérification externe	Rapports des auditeurs, p.346		

### Éléments spécifiques d'information

#### GRI 203: IMPACTS ECONOMIQUES INDIRECTS - Lié aux enjeux hautement pertinents Soutenir l'infrastructure digitale de la société belge et Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises

GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26-35 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45-48 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
GRI 203: Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique, p.26-35 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45-48		
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordés à la fibre	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de villes et communes où la 5G est disponible	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de cas d'utilisation de clients entreprises sur la plateforme d'innovation 5G	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de partenaires Wholesale pour la fibre	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de partenaires MVNO ayant accès à la 5G	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Nombre de connections internet (segment Consumer)	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
	Indicateur propre	NPS des clients petites et moyennes entreprises	Aperçu de #inspire2022, p.24-25	Pour des raisons de concurrence, nous ne divulguons pas cette information	
<b>GRI 205: LUTTE CONTRE LA CORRUPTION - Lié à l'enjeu hautement pertinent Conduite et éthique d'entreprise</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Le modèle de gouvernance de Proximus, p.84 - Gouvernance du développement durable p.88 - Conformité, p.102-103		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Conformité, p.102-103		
GRI 205: Lutte contre la corruption 2016	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département Investigations pour violation des politiques/codes de conduite	Conformité, p.102-103		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de lanceurs d'alertes	Conformité, p.102-103		✓
<b>GRI 301: MATIERES - Lié à l'enjeu hautement pertinent Infrastructure durable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
GRI 301: Matières 2016	Indicateur propre	Nombre de modems et décodeurs reconditionnés	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	Indicateur propre	Nombre de GSM récoltés	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	Indicateur propre	Nombre d'ordinateurs reconditionnés offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
<b>GRI 302: ENERGIE - Lié à l'enjeu hautement pertinent Énergie et émissions de CO<sub>2</sub></b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
GRI 302: Energie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		✓
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		✓
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Rapport environnemental (E1: énergie), p.158-159		
<b>GRI 305: EMISSIONS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Énergie et émissions de CO<sub>2</sub></b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 305: Emissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-2	Émissions indirectes de GES (scope 2)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-4	Intensité des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163		✓
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Rapport environnemental (E2: émissions), p.160-163 - Rapport environnemental(E3: Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services), p.164		
<b>GRI 306: DECHETS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Économie circulaire</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
GRI 306: Déchets 2020	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		✓
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E4: Circularité), p.165-166		
<b>GRI 308: EVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS - Lié à l'enjeu hautement pertinent Chaîne d'approvisionnement responsable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Gouvernance du développement durable p.88 - Appliquer des normes éthiques élevées, p. 104-105		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58-66 - Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
GRI 308: Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	% des dépenses totales couvertes par les notations de durabilité EcoVadis des fournisseurs - Proximus SA	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
	Indicateur propre	Manifestes Circulaires signés	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
<b>GRI 401: EMPLOI - Lié à l'enjeu hautement pertinent Bien-être au travail</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social ((S2: Bien-être, satisfaction et rétention), p.150-152		
GRI 401: Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2: Bien-être, satisfaction et rétention), p.150-152		
<b>GRI 404: FORMATION ET EDUCATION - Lié à l'enjeu hautement pertinent Requalification, perfectionnement et employabilité des collaborateurs</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S3: Formation et développement), p.153		

Norme GRI	#	Elément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 404: Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Rapport social (S3: Formation et développement), p.153		
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80		
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	La gestion de la performance, le développement et le coaching de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre procédure d'évaluation de la performance se concentre sur les points forts susceptibles d'être encore améliorés sur la base d'un coaching et d'un feed-back permanents. Cette approche est à nos yeux bénéfique pour le collaborateur : un collaborateur qui évolue et se développe prestera d'autant mieux. Elle est également bénéfique pour Proximus, car elle lui permet au final de renouer avec la croissance. Au moins deux fois par an, chaque collaborateur actif est convié à un entretien d'évaluation de sa performance et de sa carrière.		
	Indicateur propre	(€) millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs	Aperçu de #inspire2022, p. 24-25		
<b>GRI 412: EVALUATION DES DROITS HUMAINS 2016 - Lié à l'enjeu hautement pertinent Droits de l'Homme</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Gouvernance du développement durable p.88 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Conformité, p.102-103 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Rapport environnemental(E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
GRI 412: Evaluations des Droits Humains 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Environmental statements (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
	Indicateur propre	Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département investigations pour violation des politiques/ code de conduite	Conformité, p.102-103		✓
<b>GRI 413: COMMUNAUTES LOCALES - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Accès au digital'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Fonctionner comme une entreprise native digitale, p.37 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Fonctionner comme une entreprise native digitale, p.37-43 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73		
GRI 413: Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Aperçu de #inspire2022, p. 24-25		✓
	Indicateur propre	Distribution de codes wi-fi	Rapport social (S6: Inclusion digitale), p.157		
	Indicateur propre	Don de PC portables	Rapport social (S6: Inclusion digitale), p.157		
<b>GRI 414: EVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS - Lié à l'enjeu hautement pertinent ' Chaîne d'approvisionnement responsable'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.104-105 - Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 414: Évaluation sociale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental (E5: Chaîne d'approvisionnement), p.167		
<b>GRI 416: SANTE ET SECURITE DES CONSOMMATEURS - Lié aux enjeux hautement pertinents Tenir nos promesses au client &amp; Rapport qualité-prix pour le client</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45- 47 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Aperçu de #inspire2022, p.24-25 - Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.45- 47		
GRI 416: Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Classement des apps MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles	Aperçu de #inspire2022, p.24-25		
	Indicateur propre	Satisfaction des client résidentiels du rapport qualité-prix de leur pack Proximus	Se développer de manière rentable grâce aux partenaires et écosystèmes, p.47		
<b>GRI 418: CONFIDENTIALITE DES DONNEES DES CLIENTS - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Confidentialité et protection des données'</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.58 - Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes, p.140-143		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73 - Gouvernance du développement durable p.88		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.67-73		
GRI 418: Confidentialité des données des clients 2016	Own indicator	Nombre d'incidents et alarmes traités	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		
	Own indicator	Tentatives d'ingénierie sociale visant nos collaborateurs	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		
	Own indicator	Indice de résilience en matière de cybersécurité	Oeuvrer pour une société verte et digitale, p.70		✓

# Etats financiers consolidés

# Etats Financiers Consolidés

Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2021 et 2020.

Bilan consolidé.....	182
Compte de résultats consolidé .....	184
Etat consolidé du résultat global .....	185
Tableau consolidé des flux de trésorerie.....	186
Tableau consolidé des variations des capitaux propres .....	188
Annexes aux états financiers consolidés .....	189
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise .....	189
Annexe 2. Principales règles comptables.....	190
Annexe 3. Goodwill.....	210
Annexe 4. Immobilisations incorporelles.....	213
Annexe 5. Immobilisations corporelles.....	216
Annexe 6. Locations .....	218
Annexe 7. Coûts des contrats.....	220
Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées .....	221
Annexe 9. Autres participations .....	229
Annexe 10. Impôts sur le résultat .....	230
Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat .....	232
Annexe 12. Autres actifs non courants.....	242
Annexe 13. Stocks.....	242
Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats.....	243
Annexe 15. Autres actifs circulants .....	246
Annexe 16. Placements de trésorerie .....	246
Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie .....	247
Annexe 18. Capitaux.....	247
Annexe 19: Dettes portant intérêts.....	249
Annexe 20. Provisions.....	256
Annexe 21. Autres dettes à long terme.....	257
Annexe 22. Autres dettes à court terme et passifs sur contrats.....	257
Annexe 23. Chiffre d'affaires .....	259

Annexe 24. Autres produits d'exploitation.....	260
Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes.....	260
Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail.....	261
Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail.....	262
Annexe 28. Amortissements.....	262
Annexe 29. Produits financiers nets.....	263
Annexe 30. Bénéfice par action.....	263
Annexe 31. Dividendes payés et proposés.....	264
Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers.....	265
Annexe 33. Informations sur les parties liées.....	279
Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels.....	282
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions.....	286
Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises.....	289
Annexe 37. Information sectorielle.....	289
Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées.....	292
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture.....	292

# Bilan consolidé

(en millions EUR)

Au 31 décembre

ACTIF	Annexe	2020	2021
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>7 120</b>	<b>7 548</b>
Goodwill	3	2 465	2 588
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	1 047	1 113
Immobilisations corporelles	5	3 169	3 311
Actifs au titre du droit d'utilisation	6	285	274
Créances locatives		7	6
Coûts des contrats	7	108	110
Entreprises associées et coentreprises	8	0	34
Actifs d'impôts différés	10	12	6
Participations au capital évaluées à la juste valeur	9	1	1
Actifs relatifs aux pensions	11	0	80
Autres actifs non courants	12	24	24
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>1 660</b>	<b>1 685</b>
Stocks	13	106	132
Créances commerciales	14	868	879
Créances locatives		4	0
Actifs sur contrats	14	111	120
Impôts à récupérer	10	119	166
Autres actifs circulants	15	139	140
Placements de trésorerie	16	3	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	310	249
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>8 779</b>	<b>9 233</b>

PASSIF

Annexe

<b>CAPITAUX</b>	18	<b>3 026</b>	<b>2 978</b>
Capitaux propres attribuables à la société mère	18	2 903	2 978
Intérêts minoritaires	18	123	0
<b>DETTES A LONG TERME</b>		<b>3 639</b>	<b>3 779</b>
Dettes portant intérêts (1)	19	2 507	2 737
Obligations locatives	6	216	204
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	559	447
Provisions	20	139	153
Impôts différés et latences fiscales passives	10	115	136
Autres dettes à long terme (1)	21	102	102
<b>DETTES A COURT TERME</b>		<b>2 114</b>	<b>2 475</b>
Dettes portant intérêts	19	163	252
Obligations locatives	6	68	69
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	86	62
Dettes commerciales		1 213	1 515
Passifs sur contrats	22	157	135
Dettes fiscales	10	11	11
Autres dettes à court terme	22	416	432
<b>TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX</b>		<b>8 779</b>	<b>9 233</b>

(1) "Produits dérivés détenus à des fins spéculatives" sont reclassés des "dettes portant intérêts" aux "dettes ne portant pas d'intérêts". Ce reclassement s'est élevé à 4 millions en 2020 et 3 millions en 2021.

# Compte de résultats consolidé

Au 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2020	2021
Chiffre d'affaires net	23	5 443	5 537
Autres produits d'exploitation	24	38	42
<b>Revenus totaux</b>		<b>5 481</b>	<b>5 579</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	25	-1 901	-1 997
Dépenses liées à la force de travail	26	-1 128	-1 200
Dépenses non liées à la force de travail	27	-530	-554
<b>Charges opérationnelles totales avant amortissements</b>		<b>-3 559</b>	<b>-3 751</b>
<b>Bénéfice opérationnel avant amortissements</b>		<b>1 922</b>	<b>1 828</b>
Amortissements	28	-1 116	-1 183
<b>Bénéfice opérationnel</b>		<b>805</b>	<b>645</b>
Produits financiers		8	4
Coûts financiers		-56	-58
Coûts financiers nets	29	-48	-54
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence		-1	-10
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>756</b>	<b>581</b>
Charge d'impôts	10	-174	-137
<b>Bénéfice net</b>		<b>582</b>	<b>445</b>
Attribuable aux:	18		
Actionnaires de la maison mère (part du Groupe)		564	443
Intérêts minoritaires		18	1
Résultat de base par action (en EUR)	30	1,75	1,37
Résultat dilué par action (en EUR)	30	1,75	1,37
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	322 752 015	322 751 990
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	322 755 758	322 751 990

# Etat consolidé du résultat global

Au 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2020	2021
<b>Bénéfice net</b>		<b>582</b>	<b>445</b>
<b>Autres éléments du résultat global:</b>			
<b>Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats</b>			
Différences de change suite à la conversion des activités étrangères		-22	15
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Gain directement pris dans les capitaux propres		0	-13
Transfert vers le compte de résultats		-2	-2
Autres		-1	0
<b>Total avant impacts fiscaux liés</b>		<b>-24</b>	<b>1</b>
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Perte sur revalorisation directement prise dans les capitaux propres		0	3
<b>Impôts liés aux éléments pouvant être reclassés</b>		<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats - après impôts</b>		<b>-24</b>	<b>4</b>
<b>Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats</b>			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies	11	-19	142
<b>Total avant impacts fiscaux liés</b>		<b>-19</b>	<b>142</b>
<b>Impacts fiscaux</b>			
Réévaluations des obligations nettes au titre de prestations définies		5	-35
<b>Impôts liés aux éléments ne pouvant pas être reclassés</b>		<b>5</b>	<b>-35</b>
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en compte de résultats, net des effets fiscaux</b>		<b>-15</b>	<b>106</b>
<b>Résultat global total</b>		<b>543</b>	<b>555</b>
Attribuable aux:			
Actionnaires de la maison mère		536	553
Intérêts minoritaires		8	3

# Tableau consolidé des flux de trésorerie

Au 31 décembre

(en millions EUR)	Annexe	2020	2021
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Bénéfice net		582	445
<b>Ajustements pour:</b>			
Amortissements	4/5/6	1 116	1 183
Perte de valeur sur actifs courants et non-courants	3/4/5	0	2
Augmentation de provisions pour risques et charges	20	3	9
Charges/(revenus) d'impôts différés	10	14	-12
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	8.3	1	10
Revalorisation à la juste valeur des instruments financiers	29	0	1
Ajustements relatifs aux coûts financiers (1)		2	-2
Gain sur réalisation d'actifs immobilisés corporels	24	-3	-1
Autres mouvements non cash		-1	0
<b>Cash flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement</b>		<b>1 715</b>	<b>1 634</b>
Diminution / (augmentation) des stocks		27	-26
Diminution des créances commerciales		123	11
Diminution / (augmentation) des autres actifs		5	-54
Diminution/ (augmentation) des dettes commerciales		-68	144
Diminution des autres dettes		-50	-15
Diminution de la dette nette de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	-238	-74
<b>Diminution des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales</b>		<b>-201</b>	<b>-13</b>
<b>Cash flow net d'exploitation</b>		<b>1 515</b>	<b>1 621</b>
<b>Cash flow des activités d'investissement</b>			
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	4/5	-1 089	-1 137
Cash payé pour des investissements dans des entreprises associées et des co-entreprises	8.4	0	-44

Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées	8.5	-2	-130
Cash net obtenu de la vente d'immobilisations corporelles et d'autres actifs à long terme		11	6
<b>Cash flow net des activités d'investissement</b>		<b>-1 081</b>	<b>-1 305</b>
<b>Cash flow avant activités de financement</b>		<b>434</b>	<b>316</b>
Paiements de loyers excluant les intérêts	6	-82	-79
<b>Cash Flow Libre</b>		<b>352</b>	<b>237</b>
<b>Cash flows des activités de financement autres que les paiements de loyers</b>			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-485	-388
Dividendes aux et transactions avec les intérêts minoritaires	18.2	-26	-217
Vente/(Achat) net des actions propres		-5	2
Diminution des capitaux propres		-1	-1
Cash paid for matured cash flow hedge instrument related to long term debt		-2	-13
Emission de dette à long terme	19.3	150	730
Remboursement de dettes à long terme	19.3	0	-502
Emission de dette à court-terme	19.3	6	89
<b>Cash flows utilisés dans les activités de financement autres que les paiements de loyers</b>		<b>-363</b>	<b>-299</b>
Impact du taux de change		-2	1
<b>Evolution nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>-13</b>	<b>-62</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		323	310
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	17	310	249

**(1) Le cash flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants:**

Intérêts payés		-42	-46
Intérêts reçus		0	1
Impôts payés sur le résultat		-155	-198

**(2) Cash flow libre: cash flow avant activités de financement et après paiements de loyers**

(1) Le recyclage des gains sur les swaps de taux d'intérêt des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat est présenté comme un mouvement non monétaire.

# Tableau consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR)	Capital souscrit	Actions propres	Réserve légale	Instruments de capitaux propres et réserve de couverture	Autres rés. de réévaluation	Ecart de conversion	Compensation en actions	Résultats reportés	Capitaux propres attribuables à la société mère	Intérêts minoritaires	Capitaux totaux
<b>Solde au 1er janvier 2020</b>	1 000	-421	100	6	-194	5	4	2 356	2 856	142	2 998
<b>Résultat global total</b>	0	0	0	-2	-14	-13	0	564	536	8	543
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2019)	0	0	0	0	0	0	0	-323	-323	0	-323
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2020)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-26	-26
<b>Actions propres</b>											
Vente nette d'actions propres	0	-3	0	0	0	0	0	-2	-5	0	-5
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	0	-3	0	0	0	0	0	-486	-489	-26	-515
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	1 000	-423	100	4	-208	-8	3	2 434	2 903	123	3 026
<b>Résultat global total</b>	0	0	0	-11	106	14	0	443	553	3	555
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2020)	0	0	0	0	0	0	0	-226	-226	0	-226
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2021)	0	0	0	0	0	0	0	-161	-161	0	-161
Achat de minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	-92	-92	-126	-218
<b>Actions propres</b>											
Achat net d'actions propres	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2
<b>Options sur actions</b>											
Options échues	0	0	0	0	0	0	-3	3	0	0	0
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	0	1	0	0	0	0	-3	-475	-477	-126	-603
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	1 000	-422	100	-7	-102	7	0	2 403	2 978	0	2 978

# Annexes aux états financiers consolidés

## Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2021 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 17 février 2022. Ils comprennent les états financiers de Proximus SA, ses filiales et co-entreprises (ci-après dénommés le « Groupe ») ainsi que la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence.

Proximus S.A. est une Société Anonyme de Droit Public établie en Belgique. La transformation de Proximus S.A. d'une « Entreprise Publique Autonome » en une « Société Anonyme de Droit Public » a été mise en œuvre par l'arrêté royal du 16 décembre 1994. Le siège social de Proximus S.A. est établi au boulevard du Roi Albert II, 27 à 1030 Bruxelles en Belgique. Les actions de Proximus sont cotées sur Euronext Brussels.

Proximus Groupe (Euronext Bruxelles : PROX) est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communications opérant sur les marchés belge et international. En offrant des expériences de communication et de divertissement aux consommateurs résidentiels et en permettant la transformation numérique des entreprises, nous ouvrons un monde d'opportunités numériques, afin que les gens vivent mieux et travaillent plus intelligemment. Grâce à une interconnexion avancée des réseaux de téléphonies fixes et mobiles, le Groupe offre un accès partout et à tout lié aux services numériques et aux données, ainsi qu'à une large offre de contenu multimédia. Le Groupe est un pionnier de l'innovation dans le domaine des TIC, avec des solutions intégrées basées sur l'IoT, l'analyse des données, le cloud et la sécurité. Le Groupe a l'ambition de devenir l'opérateur de référence en Europe grâce à des réseaux de nouvelle génération, un état d'esprit véritablement numérique et un esprit d'ouverture aux partenariats et aux écosystèmes, tout en contribuant à une Belgique numérique sûre, durable, inclusive et prospère. En Belgique, les principaux produits et services du Groupe sont proposés sous les marques Proximus et Scarlet. Le Groupe est également actif au Luxembourg, sous les marques Tango et Telindus Luxembourg, et aux Pays-Bas, sous la marque Telindus Netherlands. Les activités de carrier international du Groupe sont gérées par BICS, un facilitateur de communications internationales de premier plan, l'un des principaux carriers vocaux mondiaux et le principal fournisseur de services de données mobiles dans le monde. Avec TeleSign, le groupe englobe également un leader en pleine croissance dans le domaine des services d'identité numérique, au service des plus grandes marques Internet, des champions du numérique et des entreprises " cloud native.

Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 11.423 au 31 décembre 2020 et 11.532 au 31 décembre 2021.

Pour l'année 2020, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 161 directeurs, 10.667 employés et 716 ouvriers. Pour l'année 2021, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 169 directeurs, 11.276 employés et pas d'ouvriers. Dans la convention collective de travail 19/20, il a été convenu avec les partenaires sociaux que tous les membres du personnel ayant un contrat de travail recevraient un contrat d'employé.

## Annexe 2. Principales règles comptables

### Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 présentés ci-joints ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière ("IFRS") telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Le Groupe a choisi de n'appliquer anticipativement aucune norme et interprétation de l'IASB.

### Changement de règles comptables

Le Groupe n'adopte pas anticipativement les standards et interprétations. Les règles comptables utilisées sont identiques à celles des années précédentes à l'exception du fait que le Groupe a appliqué les nouvelles normes et interprétations IFRS ou les révisions de celles-ci, telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui sont devenues obligatoires à partir du 1er janvier 2021. Ces changements sont détaillés ci-dessous :

Amendements aux standards :

- Amendements à l'IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 (« Réforme des taux d'intérêts de référence – phase 2 »)
- Amendements à l'IFRS 16 Locations (« allègements de loyers liés à la Covid-19 pour les périodes démarrant à partir du 1 avril 2021 ») ;

L'application de ces nouveaux standards et amendements n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

### Changements dans les segments opérationnels

Les segments opérationnels du Groupe sont les composantes du Groupe dont les résultats opérationnels sont revus régulièrement par son Comité Exécutif (EXCO), le principal décideur opérationnel du Groupe (PDO), afin de prendre des décisions sur les ressources à allouer aux segments et d'en évaluer les performances.

Jusqu'en 2020, cette revue se faisait sur la base de l'organisation orientée vers la clientèle et structurée autour de la Business Unit Consumer (CBU), de la Business Unit Entreprise (EBU), de Carrier & Wholesale Services (CWS) et de l'International Carrier Services (BICS).

En 2021, l'ancien segment ICS, qui regroupait les activités BICS et TeleSign, a été scindé en deux segments distincts (BICS et TeleSign), afin de refléter leurs gestions individuelles et leurs trajectoires futures. En outre, la manière dont l'activité est suivie par le PDO a changé. En conséquence, les rapports internes de rentabilité qui sont régulièrement revus par le PDO afin d'allouer les ressources aux segments et évaluer les performances, ont été organisés suivant la nature des produits et services et géographiquement. Il en résulte une redéfinition des segments opérationnels comme suit :

- **Domestic** : segment offrant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés wholesale en Belgique et le Benelux. Ce segment opérationnel regroupe les anciennes business units CBU, EBU et CWS.
- **International Carrier Services (BICS)** est responsable pour les activités de « carrier » sur le marché international des communications.
- **TeleSign** : est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises natives du cloud.

Etant donné qu'il y a eu un changement dans l'information sectorielle en 2021, les montants correspondants de 2020 ont été ajustés.

## Indicateurs alternatifs de performance

Le Groupe fait usage d'indicateurs alternatifs de performance (« AIP ») dans ses états financiers et annexes. Un AIP est un indicateur financier historique ou futur de la performance, de la situation financière ou des flux de trésorerie qui se différencie d'un indicateur financier défini dans le référentiel comptable applicable (IFRS).

Un glossaire les décrivant est repris dans la section « Discussion et Analyse des Résultats Financiers Consolidés par la Direction ». Ils sont employés de manière consistante dans le temps et ajustés si nécessaire.

## Base de la consolidation

L'annexe 8 présente une liste des filiales, des entreprises communes, des co-entreprises et entreprises associées.

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe. Il est question de "contrôle" quand le Groupe détient le pouvoir sur une entité, qu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec cette entité et qu'il a la capacité d'influer sur ses rendements du fait du pouvoir qu'il détient.

Les filiales sont consolidées à compter de la date à laquelle le Groupe en obtient le contrôle et cessent de l'être quand le Groupe en perd le contrôle. Les soldes des comptes et transactions entre les entreprises du Groupe, de même que les pertes ou profits non réalisés qui en résultent, sont éliminés intégralement lors de la consolidation. Quand les règles comptables des filiales ne sont pas alignées avec celles du Groupe, elles sont adaptées pour garantir l'établissement des états financiers consolidés sur la base de règles comptables uniformes.

Les modifications de pourcentage de détention dans les filiales qui n'entraînent pas la perte de contrôle sur celles-ci sont comptabilisées comme des transactions sur capitaux propres. Toute différence entre la variation des intérêts minoritaires et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est reconnue directement parmi les capitaux propres et affectée aux propriétaires. Les frais accessoires liés à l'acquisition ou à la cession d'intérêts minoritaires dans une filiale quand le contrôle est conservé, ne sont reconnus en diminution des fonds propres que s'ils représentent des coûts marginaux directement liés à la transaction sur fonds propres.

Les entreprises communes sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, relatifs à ceux-ci. Les arrangements dont la forme et le but sont tels que les parties sont pour ainsi dire les seules sources de flux de trésorerie contribuant à la poursuite des activités sont considérés comme des entreprises communes.

Quand le Groupe exerce ses activités sous forme d'entreprise commune, il reconnaît relativement à ses intérêts après éliminations interentreprises sa quote-part des actifs et passifs et des charges et produits. Le revenu n'est reconnu que quand l'entreprise commune vend sa production à des tiers.

Les co-entreprises sont des arrangements conjoints dont les parties qui en ont le contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de ces arrangements conjoints. Le contrôle conjoint est l'accord contractuel de partage du contrôle qui n'existe que quand les décisions concernant les activités concernées requièrent l'accord unanime des parties partageant le contrôle. Les co-entreprises sont intégrées dans les comptes consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les sociétés associées sont celles dans lesquelles le Groupe possède une influence significative. Ces dernières sont définies comme des sociétés pour lesquelles le Groupe peut participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans exercer un pouvoir de contrôle sur les sociétés. Ces participations sont intégrées dans les comptes selon la méthode de mise en équivalence.

Selon cette méthode, les participations détenues dans les sociétés associées ou des 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.

## Regroupements d'entreprises

Les acquisitions d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée est mesurée à la juste valeur. Cette dernière correspond à la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés, des dettes encourues au profit des propriétaires précédents de l'entreprise contrôlée et des instruments de capitaux propres émis, le tout étant échangé contre le contrôle de l'entreprise acquise. Les coûts liés à l'acquisition sont pris en charge dans le compte de résultats dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

A la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leurs justes valeurs à cette date. Il en va de même pour les actifs et les dettes non encore reconnus dans le bilan de l'entreprise acquise. Il s'agit essentiellement de bases de données clients et de marques.

Les intérêts minoritaires sont initialement comptabilisés au prorata de leur participation dans l'actif net de l'entreprise acquise.

## Jugements et estimations

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, le management est amené à faire des jugements et estimations qui affectent les montants repris dans les états financiers.

Les jugements et estimations qui sont faits à chaque date de clôture reflètent les conditions existantes à ces dates (par exemple : prix du marché, taux d'intérêts, taux de change, ainsi que les règles et orientations comptables existantes dans les domaines où il existe peu de littérature faisant autorité). Bien que ces estimations soient basées sur la meilleure connaissance des événements actuels par le management et des actions pouvant être entreprises par celui-ci, les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations.

Proximus a évalué les impacts directs et indirects liés aux changements climatiques sur les risques sur ses activités commerciales, ses opérations et le reporting financier. Le Groupe n'a pas identifié de jugements et estimations significatifs impactés par le changement climatique.

## Jugements critiques dans le cadre de l'application des règles comptables

Les jugements suivants sont ceux qui sont cruciaux, en dehors de ceux qui entraînent des estimations (qui sont présentés séparément) et que le management a faits dans le cadre de l'application des règles comptables du Groupe et qui ont les impacts les plus importants sur les montants présentés dans les états financiers.

### Comptabilisation des revenus suivant l'IFRS 15

Suivant l'IFRS 15, le prix de transaction est alloué aux différentes obligations de prestation identifiées dans le contrat en proportion des prix de vente spécifiques. Du jugement est requis lors de la détermination du prix de vente spécifique et du prix de transaction en tenant compte de la durée du contrat.

- **Détermination de la durée du contrat**

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).

- **Détermination du prix de vente spécifique**

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 plus marge) est appliquée à l'un des composants.

Les remises accordées à un client à l'occasion de l'entrée dans un contrat sont allouées à toutes les obligations de prestations qui sont à l'origine de cette remise.

- **Identification des obligations de performance**

L'identification des obligations de performance demande du jugement et une compréhension approfondie des clauses reprises dans le contrat et leurs interactions respectives.

## **Locations suivant l'IFRS 16**

- **Détermination de la présence d'une location dans un contrat**

L'IFRS 16 définit une location comme un contrat, ou partie de contrat, qui cède un droit d'utiliser un bien pour un certain temps moyennant une contrepartie. Pour certains contrats, des jugements significatifs sont nécessaires afin de déterminer si le contrat cède le droit de contrôler l'usage d'un bien ou s'il s'agit d'un contrat pour un service fourni avec le bien. Lorsqu'un contrat ne remplit pas les conditions requises pour être considéré comme un contrat de location selon la norme IFRS 16, tout montant prépayé découlant de ce contrat est considéré comme une charge prépayée (service), ce qui est le cas pour certaines capacités de fibre acquises par le Groupe.

- **Durée du contrat de location**

Quand le Groupe agit comme preneur, la durée du contrat de location se compose de la période non résiliable de la 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 significatif, 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.

## **Devise fonctionnelle des entités du Groupe**

Les états financiers individuels de chaque filiale du Groupe sont établis dans la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités. Quand les facteurs en prendre en compte suivant l'IAS 21 pour déterminer la devise fonctionnelle sont ambivalents et la devise fonctionnelle ne va pas de soi, le management exerce son jugement afin de déterminer la devise fonctionnelle qui représente de manière la plus fidèle les effets économiques résultant des transactions, des événements et des conditions les sous-tendant. La monnaie fonctionnelle des entités du Groupe Proximus est l'EURO excepté pour la filiale US détenue à 100% par le Groupe, TeleSign, pour laquelle le management a estimé que le dollar US était la devise fonctionnelle.

## Procédures fiscales

- **Excess profit ruling**

Le 11 janvier 2016, la Commission Européenne a communiqué sa décision de considérer les décisions fiscales belges accordées aux multinationales concernant « les bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling») comme une aide d'État illégale (Ci-après « Décision »). BICS a appliqué une telle décision pour les périodes 2010-2014 et a payé les montants réclamés concernant l'aide présumée. De plus, BICS et l'Etat belge ont introduit un recours contre la décision de la Commission Européenne devant la Cour Européenne. La Cour Européenne a statué dans son arrêt du 14 février 2019 en faveur de l'Etat belge contre la Commission Européenne sur base de l'absence de « schéma d'aide d'état ». La Commission Européenne est allée en appel de la décision précitée devant la Cour Européenne de Justice (« CEJ ») le 24 avril 2019. De plus, le 16 septembre 2019, la Commission Européenne a ouvert une enquête approfondie dans 39 cas de décisions fiscales concernant les « bénéfices excédentaires » (« Excess Profit Ruling ») y compris celles obtenues par BICS. Les décisions individuelles ont été publiées le 31 Août 2020. BICS a soumis ses commentaires à la Commission le 29 Septembre 2020. Le 16 septembre 2021, la CEJ a estimé que la Décision a correctement constaté que « les bénéfices excédentaires » constituent un régime d'aide et a renvoyé l'affaire devant la Cour Européenne pour qu'elle décide si le régime des « bénéfices excédentaires » constitue également une aide d'État illégale, étant donné qu'aucune décision n'a encore été prise à ce sujet (ni par la Cour Européenne, ni par la CJE). La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

- **Cas Inde**

BICS a reçu des avertissements extraits de rôle de précompte mobilier émis par les autorités fiscales indiennes concernant des paiements effectués par un résident fiscal indien au profit de BICS entre le 1er avril 2007 et le 31 mars 2012. BICS a introduit des réclamations contre les avertissements extraits de rôle relatifs aux périodes du 1er avril 2007 au 31 mars 2012 auprès des tribunaux indiens compétents, s'opposant aux autorités fiscales indiennes arguant que le précompte mobilier indien est dû sur ces paiements. En outre, BICS conteste l'enrôlement pour la période du 1er avril 2008 au 31 mars 2011 sur base d'arguments procéduraux. Le montant de la dette éventuelle y compris les intérêts de retard ne devrait pas excéder EUR 33 millions. BICS n'a pas payé les montants enrôlés et n'a pas comptabilisé de provision. La direction considère que la position prise dans les états financiers reflète la meilleure estimation du résultat final probable.

## Sources principales d'incertitudes relatives aux estimations

### **Litiges et passifs éventuels (voir annexe 34)**

En ce qui concerne les litiges et passifs éventuels, l'usage de jugement est nécessaire dans la détermination de l'existence éventuelle d'une obligation résultant d'événements passés, dans l'estimation de la probabilité d'un décaissement économique et dans la quantification du décaissement probable de ressources économiques. Ce jugement est revu lorsque de nouvelles informations sont disponibles et avec l'aide d'experts externes.

### **Valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie comprenant du goodwill**

Les hypothèses clés retenues dans le cadre du test de perte de valeur pour déterminer la valeur recouvrable d'unités génératrices de trésorerie auxquelles un goodwill est alloué sont commentées dans l'annexe 3 (Goodwill).

### **Hypothèses actuarielles relatives à la valorisation des obligations liées aux avantages octroyés aux employés et des actifs des plans**

Le Groupe offre plusieurs plans d'avantages aux collaborateurs, tels que des plans de pension, des plans prévoyant d'autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat. Les hypothèses clés utilisées dans la détermination des obligations, des actifs

ainsi que du coût périodique net, sont discutées dans l'annexe 11 (Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat).

### Estimation de la durée d'utilité

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement afin d'en répartir la valeur amortissable systématiquement sur leur durée d'utilité. Le montant amortissable est le coût d'acquisition sous déduction de la valeur résiduelle.

La durée d'utilité d'un actif est estimée de manière réaliste tenant compte de l'expérience du Groupe avec des immobilisations similaires et fait l'objet d'une révision au moins annuellement. Les effets des révisions des durées d'utilité sont reconnus de manière prospective.

## Conversion de devises

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-monnaies en devises étrangères ne sont pas réévalués. Les écarts de change nets survenant lors de la conversion des actifs et des passifs monétaires sont inscrits au poste "dépenses non liées à la force de travail" dans le compte de résultats de l'exercice au cours duquel ils sont survenus.

## États financiers des activités à l'étranger

Le Groupe détermine la devise fonctionnelle (i.e. la devise de l'environnement économique principal dans lequel la filiale exerce ses activités) individuellement pour chaque filiale faisant partie du périmètre de consolidation. Les établissements à l'étranger faisant partie intégrante de la maison mère (Proximus SA) i.e. menant leurs affaires comme si elles étaient une extension des opérations de la maison mère, ont l'euro comme devise fonctionnelle.

Les résultats et la position financière d'entités ayant une devise fonctionnelle autre que l'euro sont reprises dans les comptes du Groupe Proximus comme suit :

- Les actifs et passifs (y compris les comparatifs) sont convertis au taux de clôture à la date des états financiers.
- Les produits et les charges sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Les intérêts minoritaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.
- Tous les écarts de change qui en résultent sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global relatif à cette entité étrangère et pris dans le compte de résultat.

## Goodwill

Le Goodwill représente l'excès de la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur de la participation préalablement détenue par rapport à la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Lorsque le Groupe acquiert le contrôle, la participation précédemment détenue est le cas échéant réévaluée à la juste valeur au travers du compte de résultats.

Les changements dans les contreparties éventuelles et inclus dans la contrepartie transférée modifient le goodwill quand ils se produisent au cours de la période d'allocation provisoire du prix et quand ils concernent des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Dans les autres cas, en fonction de la classification de ces contreparties éventuelles parmi les capitaux propres ou non, les changements sont enregistrés via les capitaux propres ou le compte de résultats.

Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement pris en compte de résultats et les intérêts minoritaires sont évalués, à la date d'acquisition, soit à leur juste valeur, soit selon leur quote-part dans l'actif net la société acquise. Ce choix se fait transaction par transaction.

Le goodwill est reconnu au coût d'acquisition et n'est pas amorti mais est soumis à un test annuel de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il est rattaché ainsi que quand il y a une indication de perte de valeur au niveau de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle le goodwill a été rattaché. Le Groupe suit le goodwill au niveau des segments opérationnels, celui-ci reflétant la manière dont le Groupe gère ses opérations.

## Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement la licence GSM (Global System for Mobile communications), la licence UMTS (Universal Mobile Telecommunication System), les licences 4G, les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises, des logiciels développés au sein ou acquis en dehors du Groupe et d'autres immobilisations incorporelles telles que les droits de football et de diffusion.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie déterminée acquises séparément sont évaluées lors de leur comptabilisation initiale à leur coût d'acquisition. Seule la partie fixe du prix est activée. Le coût d'acquisition des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le Groupe capitalise certains frais encourus dans le cadre de l'achat ou du développement de logiciels à usage interne lorsque les conditions suivantes sont réunies : ces frais sont identifiables, le Groupe contrôle les actifs concernés et les avantages futurs liés à l'utilisation de ces actifs sont probables.

Le Groupe entre dans des solutions SaaS et paie une redevance en échange du droit d'accéder aux logiciels d'application du fournisseur pour une période convenue. Le Groupe reconnaît un actif, à la date d'entrée en vigueur du contrat, pour le logiciel dans une solution de « cloud-computing » s'il en obtient le contrôle à cette date. Ceci se produit quant au début du contrat :

- Le Groupe a le droit contractuellement de prendre possession du logiciel pendant la période d'hébergement sans pénalité significative, et
- Il est possible pour le Groupe de faire tourner le logiciel sur ses propres équipements ou de contracter avec une autre partie non liée au fournisseur en vue de son hébergement.

Les règles d'évaluation du Groupe prévoient l'activation en immobilisations incorporelles des droits de diffusion en direct des saisons sportives au départ de chaque saison compte-tenu du fait qu'il s'agit du moment auquel le contenu est identifiable. Les engagements de paiements futurs pour les saisons suivantes sont présentés au titre d'engagements dans les annexes (voir annexe 34). Pour des contrats avec d'autres chaînes de télévision, le Groupe active le montant portant sur la période complète du contrat, quand le contenu est considéré comme suffisamment identifiable (la principale partie du contenu est déjà produite) pour la partie non résiliable du contrat (généralement 18 mois à 3 ans). La société continue à surveiller les normes et guidances comptables dans ce domaine pour lequel il y a peu de littérature.

Les immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée, sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeur cumulées. La valeur résiduelle de ces immobilisations incorporelles est estimée égale à zéro.

Les clientèles et marques acquises lors de regroupements d'entreprises sont amorties linéairement pendant leur durée de vie utile estimée (3 à 20 ans). A l'exception des actifs dont la durée de vie est basée sur des limitations contractuelles ou reflétant les intentions du management quant à leur utilisation, la durée de vie de chaque actif est établie de manière consistante avec le flux de trésorerie attendus dans le modèle d'évaluation pour des tels actifs. C'est défini de telle façon que la valeur cumulée des flux de trésorerie attendus et actualisés de chaque actif pendant cette durée de vie représente environ 90% de tous les flux de cash attendus de cet actif.

Les licences GSM, UMTS et 4G, 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 utiles respectives sont fixées comme suit :	Durée de vie utile (années)
<b>GSM, UMTS, 4G et autres réseaux</b>	<b>Sur la durée de la licence</b>
Licences GSM (2G)	5 à 6
Licences UMTS (3G)	16
Licences LTE (4G)	15
800 MHz (4G)	20
Clientèles, marques acquises, brevets et logiciels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	3 à 20
Logiciels	5
<b>Droits de diffusion pour les saisons sportives</b>	<b>Sur la durée de la saison</b>
<b>Droits d'usage et autres droits de diffusion</b>	<b>Sur la durée du contrat (habituellement 2 à 5 ans)</b>

La durée de vie et la méthode d'amortissement des immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée sont revues au moins à chaque clôture annuelle. Les changements dans la durée de vie estimée ou dans le plan attendu de consommation des bénéfices économiques futurs générés par l'actif sont pris en compte en changeant la durée ou la méthode d'amortissement, selon le cas, et sont traités comme des changements d'estimations comptables.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, y compris celles louées à des parties tierces en tant que locations simples, sont présentées selon leur nature et sont comptabilisées au coût d'acquisition, déduction faite des amortissements et pertes de valeurs cumulées. Le coût des acquisitions et des améliorations notables des immobilisations corporelles est capitalisé. Le coût de la maintenance et des réparations des immobilisations corporelles est comptabilisé dans les charges d'exploitation lorsque celles-ci n'augmentent ni la durée de vie du bien, ni de manière substantielle sa capacité à générer des revenus. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles inclut les coûts de démantèlement, de démontage ou de remise en état dans les cas où le Groupe encourt ce genre d'obligation au moment de l'installation du bien.

Les immobilisations corporelles sont éliminées du bilan au moment de leur vente ou lorsqu'aucun bénéfice économique futur n'est attendu de leur usage ou de leur vente. Tout gain ou perte découlant de cette élimination du bilan (calculé comme la différence entre les produits de vente nets et la valeur nette comptable de l'actif) est comptabilisé dans le compte de résultats de l'exercice où l'actif est sorti du bilan.

L'amortissement d'un bien commence quand ce dernier est prêt pour l'usage auquel il est destiné. L'amortissement d'un bien est calculé linéairement sur sa durée de vie utile estimée.

Les durées de vie utiles respectives sont fixées comme suit :

Durée de vie (années)

Terrains et constructions	
Terrains	In définie
Bâtiments et équipements des bâtiments	22 à 33
Installations dans les bâtiments	3 à 10
Aménagements de biens loués et matériel publicitaire	3 à 10
Equipements techniques et de réseau	
Câbles et conduites	15 à 20
Centraux	8 à 10
Transmission	6 à 8
Réseau d'accès radio	6 à 7
Sites mobile sites et équipements installations des sites	5 à 10
Equipements installés chez les clients	2 à 8
Equipement du réseau data et autres équipements du réseau	2 à 15
Mobilier et véhicules	
Mobilier et matériel de bureau	3 à 10
Véhicules	5 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.

Les achats de matériel, les dépenses liées et non liées à la force de travail sont présentées après déduction des travaux réalisés et capitalisés par le Groupe pour la construction des immobilisations corporelles.

## Coûts des contrats

Les coûts des contrats qui sont éligibles pour être activés au titre de coûts marginaux d'obtention du contrat comprennent les commissions payées aux revendeurs pour les contrats postpaid. Les coûts des contrats sont repris comme actifs à plus d'un an étant donné que le Groupe s'attend à recevoir les avantages économiques provenant de ces actifs dans un horizon supérieur à douze mois.

Les coûts des contrats portant sur les contrats postpaid sont différés systématiquement sur une base qui est consistante avec le transfert des services au client correspondant au moment où le revenu est reconnu. Le Groupe a adopté une approche portefeuille pour la valorisation de ces contrats. Les coûts des contrats concernant le segment résidentiel sont différés sur trois ans et ceux pour le segment professionnel sur cinq ans.

Toutes les autres commissions sont prises en charges au moment où elles sont encourues.

## Perte de valeur d'actifs non financiers

Le Groupe contrôle à chaque date de clôture l'existence d'indicateurs de perte de valeur des actifs non-financiers.

Le Groupe établit au moins une fois par an une comparaison entre la valeur comptable et le montant récupérable estimé des immobilisations incorporelles en cours ainsi que des groupes d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie (« cash generating units ») comprenant du goodwill. Le Groupe réalise son test annuel de perte de valeur dans le quatrième trimestre de chaque année.

Une perte de valeur est enregistrée quand la valeur comptable de l'actif ou du groupe d'actifs considérés comme unité génératrice de trésorerie dépasse le montant récupérable estimé, ce dernier constituant la valeur la plus élevée entre la juste valeur du bien ou de l'unité génératrice de trésorerie moins les frais de vente et sa valeur d'utilisation pour le Groupe.

Pour estimer la valeur d'utilisation, les flux de trésorerie futurs projetés sont actualisés en utilisant un taux d'actualisation avant impôts qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie.

## Impôts différés

Des impôts différés sont reconnus pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs dans le bilan consolidé et leurs bases d'imposition respectives.

Les actifs d'impôts différés découlant de différences temporaires déductibles et de pertes fiscales reportées inutilisées sont pris en compte dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible pour compenser la différence temporaire déductible ou les pertes fiscales inutilisées.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et réduite dans le cas où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser tout ou partie de cet actif d'impôts différé. Le Groupe revoit également à chaque date de clôture ses actifs d'impôts différés non reconnus et les reconnaît dans le cas où il devient probable qu'un bénéfice imposable futur suffisant sera disponible pour permettre d'utiliser cet actif d'impôts différé.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés aux taux d'imposition applicables au moment de la réalisation de l'actif ou de la liquidation du passif réglé, sur la base des taux d'imposition (et des lois fiscales) en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date du bilan.

Les changements relatifs aux actifs et passifs d'impôts différés sont reconnus dans le compte de résultats excepté lorsque ces changements portent sur des éléments qui sont directement reconnus via les capitaux propres. Dans ce cas, ils sont également reconnus directement via les capitaux propres.

## Pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe gère divers plans de pension à prestations définies pour lesquels des contributions sont versées via des fonds gérés séparément. Le Groupe a également convenu de fournir à certains collaborateurs des avantages complémentaires postérieurs à l'emploi. Le coût des avantages fournis dans le cadre des plans est déterminé de manière distincte pour chaque plan, selon la méthode d'évaluation actuarielle des unités de crédit projetées.

Les gains et pertes actuariels, le rendement sur les actifs du plan à l'exclusion des montants pris en compte dans les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre de prestations définies et les variations de l'effet du plafond de l'actif, si cela s'applique sont reconnus parmi les autres éléments du résultat global. Tout coût des services passés ainsi que tout gain ou perte sur liquidation sont reconnus dans le compte de résultats quand ils sont encourus. Le Groupe classe le coût net périodique parmi les activités opérationnelles et financières pour leurs parts respectives.

Le Groupe recourt à des plans à contributions définies. Pour les plans à rendement garanti, la direction a appliqué une méthode correspondant à celle des unités de crédit projetées. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la valeur actuelle de l'obligation des plans à prestations définies est déterminé en se référant au rendement du marché des obligations d'entreprise de haute qualité (à la fin de la période de présentation de l'information financière) pour des devises et durées cohérentes. Pour la détermination du passif net au titre des prestations définies, la juste valeur des actifs du plan (s'il y en a) est déduite de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies.

Le Groupe opère également plusieurs programmes de restructuration qui impliquent des indemnités de fin de contrat et d'autres sortes de compensations additionnelles. Les indemnités liées aux plans de départs volontaires encourageant le personnel à partir sont reconnues au moment où le membre du personnel accepte l'offre de ces avantages. Les indemnités liées à des plans de départ non volontaires sont reconnues quand le Groupe a communiqué son plan de départs aux personnes concernées et que les plans rencontrent des critères spécifiques. Les provisions qui y sont liées sont reconnues quand une attente fondée est créée chez les personnes concernées par le programme et sa mise en route a débuté i.e. un accord a été atteint avec les syndicats sur les caractéristiques du programme et ces dernières sont communiquées aux personnes concernées.

Les indemnités dépendantes de prestations futures ne sont pas qualifiées comme avantages de fin de contrat mais comme avantages à long terme pour le personnel. La dette relative à ces indemnités est reconnue au cours de la période requise de prestations.

Pour certains participants aux plans de restructuration, les indemnités sont versées jusqu'à la date de retraite la plus proche. Les hypothèses utilisées pour effectuer une estimation fiable du coût final pour le Groupe sont l'âge de la retraite, le taux d'actualisation et l'inflation future des prix. Les hypothèses sont revues à la fin de la période de référence. Les gains et pertes actuariels sur les dettes relatives aux plans de restructuration sont pris en compte dans le compte de résultats au moment où ils se réalisent.

## Avantages à court terme et à long terme du personnel

Le coût de l'ensemble des avantages à court et à long terme octroyés au personnel, comme les salaires, le droit du personnel aux congés payés, les primes, l'aide médicale et les autres contributions, est enregistré pendant la période au cours de laquelle le personnel preste le service y référant. Le Groupe n'enregistre ces coûts que lorsqu'il est soumis à une obligation légale ou conventionnelle effective de verser ce montant et que l'engagement peut être estimé de manière fiable.

## Instruments financiers

### Classification

Le Groupe classe les actifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- À la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVTOCI) ; ou
- Au coût amorti.

Le Groupe classe les passifs financiers dans les catégories suivantes :

- À la juste valeur par le biais du résultat net (FVTPL) ; ou
- Au coût amorti.

### Actifs financiers

Le Groupe détermine la classification des actifs financiers lors de la comptabilisation initiale. La classification se fait en fonction du modèle économique que le Groupe suit pour la gestion des actifs financiers (détention en vue à la fois de la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; détention en vue de percevoir les flux de trésorerie contractuels et autres) et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier (test « SPPI » c'est-à-dire, que les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû).

Si un actif financier ne représentant pas des capitaux propres échoue au test « SPPI », le Groupe le classe à la juste valeur par le biais du résultat net. S'il passe le test « SPPI », il est alors soit classé au coût amorti si le test du modèle de détention en vue de la perception des flux de trésorerie contractuels est validé ou sinon à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global pour autant que le test du modèle de la détention en vue de la perception à la fois de flux de trésorerie contractuels et de la vente d'actifs financiers soit réussi.

Pour les actifs financiers représentant des capitaux propres autres que des participations dans des filiales, entreprises associés ou coentreprises, le Groupe choisit de manière irrévocable lors de l'enregistrement initial (instrument par instrument) leur désignation pour être classés comme FVTOCI ou FVTPL.

Les instruments de capitaux propres détenus en vue de la spéculation (au sens comptable) sont toujours désignés comme FVTPL.

## Passifs financiers

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti sauf s'ils doivent être évalués à leur FVTPL (comme les instruments considérés comme non détenus en vue de couverture ou les instruments dérivés) ou si le Groupe a opté pour l'évaluation à la FVTPL.

## Evaluation

- **Actifs financiers à la FVTOCI**

Les placements dans des instruments de capitaux propres désignés à la FVTOCI sont évalués initialement à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont évalués ultérieurement à leur juste valeur avec les gains et pertes résultant des variations de la juste valeur reconnus parmi les autres éléments du résultat global, sans recyclage subséquent dans le compte de résultats.

Les réévaluations accumulées lors de la cession ou du règlement d'instruments représentant des capitaux propres comptabilisés à la FVTOCI sont reclassés vers les résultats reportés.

Le Groupe ne détient pas d'autres placements évalués à la FVTOCI.

Les dividendes perçus sont reconnus dans le compte de résultats.

- **Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti**

Les actifs financiers autres que les créances commerciales (clients) et les passifs au coût amorti sont comptabilisés initialement à leur juste valeur majorée ou minorée des coûts de transaction directement attribuables. Les créances commerciales sont évaluées à leur prix de transaction lorsqu'elles ne comportent pas une composante financement importante.

Ces instruments financiers sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif sous déduction des pertes de valeur, le cas échéant.

- **Actifs et passifs financiers à la FVTPL**

Les actifs et passifs financiers comptabilisés à la FVTPL sont évalués initialement à leur juste valeur et les coûts de transaction sont pris en charge directement. Les gains et pertes réalisés ou non réalisés provenant des variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers sont repris dans le résultat net consolidé de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le Groupe n'a pas désigné de dettes financières à la FVTPL (option de juste valeur). Les instruments dérivés sont évalués à la FVTPL.

## Pertes de crédit attendues

Le Groupe applique le modèle de prévisions de pertes de crédit attendues.

Le modèle de perte de crédit attendue considère toutes les pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours de la durée de vie attendue de l'instrument financier ou de pertes pouvant résulter des situations de défaut au cours des 12 mois suivants (pertes de crédit prévues sur 12 mois) et cela dépendant de l'augmentation importante ou non du risque de crédit de l'actif financier depuis sa comptabilisation initiale (modèle général de la perte de crédit attendue).

Le Groupe reconnaît des provisions pour pertes de valeur au titre de pertes de crédit attendues sur des actifs financiers évalués au coût amorti. Le même traitement est appliqué aux actifs sur contrats résultant de l'application de l'IFRS 15 et les créances de leasing et cela même s'ils ne sont pas considérés comme actifs financiers.

A chaque date de reporting, la société évalue les provisions pour pertes de valeur sur ces actifs.

Etant donné que le Groupe ne détient qu'un montant limité de créances commerciales (clients) avec composante financement, il applique une méthode simplifiée et évalue les provisions pour pertes de valeur au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie pour toutes les créances commerciales, soit individuellement ou collectivement, en tenant compte des informations raisonnables et justifiables et des prévisions.

Pour les créances des clients résidentiels et professionnels, les principales informations prises en compte pour évaluer si le risque de crédit a augmenté de manière importante depuis la reconnaissance initiale comprennent les retards de paiements par rapport aux échéances contractuelles ainsi que le statut des actions juridiques entamées en vue du recouvrement des créances. Une matrice de calcul est utilisée.

Pour les segments BICS et TeleSign, le Groupe prend en considération l'expérience et les informations raisonnables et justifiables sur les perspectives afin de définir le taux de provision sur une base individuelle.

Les indicateurs suivants sont utilisés :

- Une détérioration importante effective ou attendue des « credit rating » internes ou externes (si disponibles) du client ;
- Une détérioration importante du risque pays dans lequel le client est actif ;
- Des changements défavorables actuels ou attendus dans les affaires, les conditions financières ou économiques à la suite desquels le Groupe s'attend à une baisse importante de la capacité du créancier à respecter ses obligations ;
- Une détérioration importante effective ou attendue dans les résultats opérationnels du débiteur ;
- Des changements défavorables importants actuels ou attendus dans l'environnement réglementaire, économique ou technologique du débiteur résultant en une baisse significative de ses capacités à respecter ses obligations.

La même méthodologie est appliquée pour les actifs sur contrats.

Pour les actifs au coût amorti, les actifs sur contrats et les créances de leasing, les provisions pour perte de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Le Groupe déprécie totalement un actif financier quand il existe des informations indiquant que le débiteur est dans des difficultés financières sévères et qu'il n'y a de perspectives réalistes de recouvrement par exemple dès que le débiteur a été mis en liquidation, est entré dans une procédure de faillite ou, pour les créances commerciales, quand les montants sont considérés comme irrécouvrables par des agences de recouvrement externes.

Les actifs financiers dépréciés peuvent encore faire l'objet d'efforts de recouvrement suivant les procédures de recouvrement du groupe. Toute récupération est reprise au compte de résultat.

## Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la dé-comptabilisation des actifs et passifs financiers

Les instruments financiers ne sont comptabilisés qu'à partir du moment où le Groupe s'engage à respecter leurs modalités contractuelles. Les acquisitions et ventes d'actifs financiers régulières (« spot ») sont comptabilisées à leur date de règlement.

Les actifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés quand les droits contractuels aux flux de trésorerie des actifs financiers expirent.

Pour les placements en titres représentant des capitaux propres, les réévaluations à la juste valeur accumulées par le biais des autres éléments du résultat global sont reclassées en résultats reportés lors de leur dé-comptabilisation.

Les passifs financiers (ou une partie de ceux-ci) sont décomptabilisés quand l'obligation spécifiée dans le contrat est libérée, annulée ou échue. La différence entre la valeur comptable du passif financier dé-comptabilisée et les montants payables ou payés, y compris des actifs autres que le cash transférés ou des dettes assumées, est enregistrée au compte de résultats.

## Juste valeur des instruments financiers

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour estimer la juste valeur des instruments financiers :

- Concernant les participations dans des sociétés non cotées, la juste valeur est estimée par référence à des transactions de ventes récentes de ces sociétés non cotées et, en l'absence de telles transactions, sur la base de différentes techniques d'évaluation, comme l'actualisation des flux de trésorerie futurs et la méthode des multiples ;
- Concernant les dettes à long terme à taux variable, le coût amorti est supposé correspondre approximativement à la juste valeur ;
- Concernant les dettes à long terme à taux fixe, la juste valeur est déterminée sur la base de la valeur de marché lors qu'elle est disponible et sinon sur base des flux de trésorerie futurs actualisés ;
- Concernant les produits dérivés, les justes valeurs ont été estimées soit en prenant en compte la valeur cotée sur un marché actif, soit, si cette valeur n'est pas disponible, à l'aide de différentes techniques d'évaluation, en particulier l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

## Critères pour la compensation des actifs et passifs financiers

En présence d'un droit légalement exécutoire de compensation pour les actifs et passifs financiers comptabilisés et dans le cas où le Groupe a l'intention de simultanément régler le passif et la vente de l'actif ou a l'intention de procéder au règlement sur une base nette, l'ensemble des actifs et passifs financiers liés sont compensés.

## Créances commerciales

Les créances commerciales dans le bilan sont évaluées au bilan au coût amorti (modèle SPPI s'applique) avec déduction faite de pertes au titre de pertes de crédit attendues.

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les avoirs en caisse, les comptes courants bancaires ainsi que les placements ayant une maturité à l'émission de moins de 3 mois et qui sont hautement liquides. Les actifs sont immédiatement convertibles en numéraire avec un risque très faible de changement de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont portés au bilan au coût amorti.

## Dettes financières productives d'intérêts

L'ensemble des prêts et des emprunts sont initialement reconnus au bilan au coût d'acquisition, qui représente la juste valeur de ces prêts ou emprunts, après déduction des frais d'émission liés aux emprunts.

Après avoir été portées au bilan, les dettes sont évaluées au coût amorti, par application de la méthode des taux d'intérêt effectifs, avec amortissement des primes d'émission ou de remboursement vers le compte de résultats.

## Produits dérivés

Le Groupe ne détient pas et n'émet pas d'instruments financiers dérivés dans des buts spéculatifs. Toutefois, un certain nombre de ces produits dérivés ne rencontrent pas les conditions reprises à l'IFRS 9 en vue d'entrer dans la comptabilité de couverture. Ils sont dès lors traités comme des produits dérivés détenus à des fins spéculatives, ce qui implique que les changements de juste valeur soient enregistrés dans le compte de résultats.

Le Groupe recourt à des produits dérivés, comme les IRS, les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises, afin de réduire les risques associés aux fluctuations de change sur les actifs, passifs sous-jacents et opérations anticipées. Les produits dérivés sont portés au bilan à leur juste valeur dans les rubriques "Autres actifs non courants", "Autres actifs circulants", "Dettes portant intérêt", "Autres dettes à long terme" et "Autres dettes à court terme".

Un IRCS est utilisé pour réduire l'exposition du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt et de change sur une dette à long terme en JPY. Le Groupe n'emploie pas la comptabilité de couverture pour cet instrument dérivé.

Cette dette à long terme exprimée en JPY comprend un dérivé incorporé (« embedded derivative »). Ce dérivé est séparé de son contrat hôte et comptabilisé à sa juste valeur, impliquant que les variations de la juste valeur sont portées au compte de résultats. Les effets « mark-to-market » sur ce dérivé incorporé sont compensés par ceux jouant sur l'IRCS.

Le Groupe emploie des IRS (swap de taux d'intérêts) pour atténuer le risque lié aux fluctuations de taux d'intérêts entre la date d'origine de la couverture et la date d'émission hautement probables de dettes à long terme à taux fixe. La partie efficace des changements de juste valeur des instruments de couverture qui sont désignés dans une relation de couverture de flux de trésorerie est reconnue parmi les autres éléments du résultat global et reclassée graduellement vers le compte de résultats via les résultats financiers en même temps que l'élément couvert. Le Groupe contracte des instruments dérivés (contrats de changes à terme) en vue de couvrir son exposition aux fluctuations de devises pour les transactions futures hautement probables. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de flux de trésorerie. 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. La partie inefficace de la couverture de flux de trésorerie est toujours reconnue dans le compte de résultats.

Les autres contrats de changes à terme qui ne sont pas qualifiables pour la comptabilité de couverture et sont donc portés à leur juste valeur dans le compte de résultats parmi les résultats financiers excepté quand le sous-jacent est reconnu au bilan et concerne des charges reconnues en résultat opérationnel ou des investissements. Dans ce cas, les changements de juste valeur sont reconnus dans le compte de résultats via le résultat opérationnel.

Le Groupe applique l'IAS 32 pour les contrats d'options qui sont des paiements basés sur des éléments de fonds propres et qui ne sont ni accordés en échange de biens ou de services, ni accordés au personnel au titre d'employés. Les contrats d'options tels que les warrants qui qualifient comme dérivés et les dettes financières sont classés en dettes financières à la FVTPL (résultats financiers).

## Gains et pertes nets sur instruments

Les dividendes, les revenus et charges d'intérêts générés par les instruments financiers sont comptabilisés comme revenus / (charges) financiers.

Les réévaluations des instruments financiers évalués à la FVTPL sont comptabilisées comme revenus / (charges) financier(e)s quand ces instruments concernent des activités de financement. Les réévaluations des instruments financiers évalués à la FVTPL concernant les activités opérationnelles ou d'investissements (autres que mentionnées ci-dessus), sont comptabilisés comme autres revenus / (charges) d'exploitation.

Les réévaluations accumulées des instruments de capitaux propres évalués à la FVTOCI sont reclassées du résultat global (capitaux propres) vers les résultats reportés.

Les gains / (pertes) nets généré(e)s par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques de change sur activités opérationnelles et qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IFRS 9, sont comptabilisées comme charges d'exploitation.

Les gains / (pertes) nets généré(e)s par l'évaluation à la juste valeur des produits dérivés utilisés pour gérer les risques d'intérêts sur dettes financières qui ne sont pas soumises à une comptabilité de couverture selon la norme IFRS 9, sont comptabilisées comme revenus / (charges) financiers.

## Actifs sur contrats

Un actif sur contrat représente le droit du Groupe à une contrepartie en échange de biens et de services déjà transférés au client. Cet actif apparaît essentiellement dans le contexte des offres conjointes fixes et mobiles avec un terminal subsidié lié à un contrat de fourniture de services de 24 mois. Les actifs sur contrats correspondent à l'excédent de revenu alloué aux terminaux par rapport à la somme perçue. Les actifs sur contrats sont transférés en créances commerciales pendant la durée du contrat. Les actifs sont classés comme actifs circulants étant donné que le Groupe s'attend à leur réalisation dans le cadre de son cycle normal d'exploitation.

En cas de rupture anticipée, le client doit payer une pénalité qui correspond au prorata de la remise accordée dans l'offre conjointe pour la durée du contrat restant à courir. Cette pénalité est toujours supérieure que le solde subsistant de l'actif sur contrats. La différence entre l'extourne de l'actif sur contrats et la pénalité est reconnue en revenu relatif au terminal.

Les actifs sur contrats sont des droits conditionnels reconnus au bilan à leur coût sous déduction des provisions pour pertes de valeur, comme défini dans le modèle des pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

## Stocks

Les stocks sont comptabilisés à la valeur la moins élevée entre le coût d'acquisition et la valeur de réalisation nette. Le coût d'acquisition est déterminé par la méthode du coût moyen pondéré à l'exception du matériel informatique (méthode FIFO) et du matériel acheté pour la revente dans le cadre de contrats contenant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif (prix d'achat individuel).

Pour les stocks destinés à être vendus dans le cadre d'offres conjointes, la valeur de réalisation nette prend en compte les marges futures escomptées résultant des services de télécommunications de l'offre dans laquelle l'élément du stock est combiné.

Pour les contrats incluant des obligations de prestations qui impliquent la construction d'un actif, le revenu pour ces prestations est reconnu en fonction du degré d'avancement sur base de la méthode fondée sur les intrants. Cette méthode mesure l'état d'avancement

par rapport à la prestation complète est mesuré en fonction des coûts encourus pour les travaux réalisés à la date de clôture par rapport au coût total du contrat. Les coûts des contrats incluent toutes les dépenses liées directement au contrat spécifique ainsi qu'une allocation des frais généraux fixes et variables, déterminée sur base d'une utilisation normale de la capacité de production.

## Contrats de location

Le Groupe apprécie si un contrat est un contrat de location. Suivant l'IFRS 16, un contrat constitue ou comprend une location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé (l'actif sous-jacent) pour un certain temps moyennant une contrepartie.

### **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. Le Groupe a défini quatre catégories principales de locations :

- Bâtiments : concerne essentiellement des locations liées aux activités commerciales (point de ventes) ou aux activités de services (bureau et quartier général) ainsi que des locations de bâtiments techniques not détenus par le Groupe.
  - Sites mobiles : comprend uniquement les locations de sites pour les antennes mobiles et des locations de « R-layers » (i.e. une zone bien déterminée d'un pylône) sur des pylônes d'autres opérateurs.
  - Véhicules : comprend la location de véhicules (direction, vendeurs et utilitaires)
  - Autres : il s'agit principalement de matériel informatique.
- 
- **Obligations locatives**

Le Groupe reconnaît une dette (i.e. une obligation locative) au moment où le bien est mis à disposition. L'obligation locative s'élève à la valeur actualisée des paiements de loyers non encore payés à cette date plus les montants dont le Groupe est raisonnablement certain de payer à la fin de la location tels que le prix d'exercice de l'option d'achat (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer) ou les pénalités à payer au bailleur en cas de résiliation du contrat de location (lorsqu'il a la certitude raisonnable de l'exercer).

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période pendant laquelle la location ne peut pas être résiliée ainsi que les périodes couvertes par des options de prolongation pour lesquelles le locataire a une certitude raisonnable de les exercer ou de résiliation que le preneur a la certitude de ne pas exercer.

L'obligation locative est évaluée en utilisant le taux implicite dans le contrat. Si ce taux ne peut pas être déterminé facilement, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal qui est considéré comme étant le taux théorique à payer en cas d'emprunt pour une durée similaire à celle de la location.

Le taux applicable par contrat est principalement dépendant de la durée totale attendue de la location à la date de début du contrat (nouvelles locations) ou de la durée résiduelle estimée en cas de réévaluation de la location.

Le montant de l'obligation locative est réestimé après la date de commencement afin de refléter les changements dans les situations principales suivantes :

- Un changement dans la durée résultant d'un amendement du contrat, dans l'estimation du caractère raisonnablement certain qu'une option de prolongation sera exercée ou qu'une option de résiliation ne sera pas exercée ;
- Un changement dans le montant à payer des loyers, par exemple à la suite de l'application d'un nouvel index ou taux dans le cas de paiements variables.
- Un changement dans l'estimation de la probabilité d'exercice d'une option d'achat.

- Autres changements contractuels, comme par exemple un changement dans l'objet de la location ou de l'actif sous-jacent.

Les obligations locatives sont reprises parmi les dettes et emprunts portant intérêts (cf. annexe 19).

- **Actifs au titre du droit d'utilisation**

Un droit d'usage est reconnu comme un actif avec une dette correspondante. Le Groupe reconnaît des actifs au titre du droit d'utilisation à la date de début du contrat de location (date à laquelle le bien sous-jacent est mis à la disposition du Groupe). Les actifs au titre du droit d'utilisation sont évalués au coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur et ajusté pour les réévaluations de l'obligation locative. Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation comprend le montant de l'obligation locative, les paiements de loyers versés à la date de début du contrat ou avant cette date déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus et une estimation des coûts que le Groupe va engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent ainsi que la restauration du lieu ou pour la remise du bien sous-jacent dans l'état exigé par les termes et conditions du contrat de location. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis linéairement sur base de la période la plus courte entre la durée du contrat et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Les actifs au titre du droit d'utilisation sont également soumis au test de perte de valeur.

### **Le Groupe comme bailleur (concède un droit d'utilisation d'un actif à un client)**

Un contrat dans lequel le client de Proximus n'obtient pas la quasi-totalité des avantages ou le droit de décider de l'utilisation de l'actif ne qualifie pas comme location. Ceci est notamment le cas pour les modems et décodeurs utilisés par le Groupe pour délivrer les services aux clients. Les produits de ces contrats sont pris linéairement sur la durée d'utilisation par le client et sont repris parmi les revenus dans le compte de résultat étant donné leur caractère opérationnel.

Les locations pour lesquelles le Groupe transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent sont classées comme location-financement. Pour les contrats de location-financement donnés à ses clients, le Groupe reconnaît une créance à concurrence d'un montant correspondant à l'investissement net dans le contrat de location ce qui correspond à l'investissement brut dans le contrat de location, actualisé au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Le Groupe n'a pas conclu de contrats de location-financement significatifs.

## **Provisions**

Des provisions sont comptabilisées dès que le Groupe doit faire face à une obligation légale ou implicite. Cette dernière doit pouvoir être estimée de façon fiable et doit découler d'événements passés nécessitant un coût probable pour leur extinction. Un événement passé est censé impliquer une obligation actuelle si, compte tenu de toutes les indications disponibles, il est probable qu'une obligation actuelle existe à la date du bilan. Le montant reconnu représente la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture des comptes. Le montant de la provision est actualisé lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif. L'actualisation est reconnue dans les charges financières.

Les coûts estimés, escomptés à leur valeur actuelle, liés au démantèlement et à la remise en état sont enregistrés en immobilisations corporelles et amortis sur la durée d'utilité de l'actif. Les coûts totaux escomptés à leur valeur actuelle sont enregistrés au passif dans les provisions. En cas d'actualisation, l'augmentation de la provision liée à l'effet de la valeur du temps est comptabilisée via les charges financières dans le compte de résultats.

## **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 avec des instruments de capitaux propres, la juste valeur est prise en compte de résultats sous la rubrique dépenses liées à la force de travail sur la période de dévolution, en même temps qu'une augmentation de la rubrique « compensation en actions » des capitaux propres pour la partie capitale propres et qu'une augmentation d'une dette de dividendes pour la partie dividendes. Lorsque que les options sur actions donnent droit à des dividendes déclarés après l'attribution des options, la juste valeur de ce droit est remesurée régulièrement.

Pour les opérations réglées en trésorerie, la juste valeur est reconnue en dépenses de personnel sur la période de dévolution avec une augmentation simultanée des dettes. Les dettes en résultant sont remesurées afin de refléter l'évolution des justes valeurs.

Nous renvoyons à la Note 35 pour les explications concernant les techniques d'évaluation utilisées.

## Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou services à un client pour lequel le Groupe a reçu une contrepartie ou un montant est dû.

## Revenus

Le Groupe évalue lors de la passation du contrat les biens et services promis dans le contrat avec le client et identifie comme obligations de prestations chaque promesse de transférer au client un bien ou un service (ou un ensemble) qui est distinct, soit une série de biens ou de services distincts qui sont essentiellement les mêmes et qui sont fournis au client au même rythme.

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). Quand le Groupe agit comme agent, seule la commission est reconnue comme revenu.

## 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 2019	2 477
Effets des changements dans les différences de change	-13
Au 31 décembre 2020	2 465
Allocation du prix d'acquisition de Mobile Vikings	114
Effets des changements dans les différences de change	9
Au 31 décembre 2021	2 588

Par rapport à la fin de l'année 2020, le goodwill du Groupe a augmenté de 123 millions EUR par comparaison à 2020, suite à l'acquisition de Mobile Vikings en 2021 (114 millions EUR) ainsi qu'à l'impact de la conversion USD/EUR du goodwill sur TeleSign (9 millions EUR). TeleSign a le dollar américain comme monnaie fonctionnelle.

Le goodwill est testé pour la perte de valeur éventuelle au niveau des segments opérationnels étant donné que les performances et l'allocation des ressources sont gérées à ce niveau par le Groupe.

En 2021, les segments opérationnels du Groupe ont été redéfinis comme suit : Domestic, International Carrier Services et TeleSign (voir note 2).

En raison de ces changements (cfr note 2) :

- Le goodwill précédemment attribué à CBU et EBU a été réaffecté au segment Domestic. Ce segment bénéficiera en effet des regroupements d'entreprises qui ont impacté CBU et EBU (incorporés maintenant dans le segment Domestic) et ont généré le goodwill.
- Le goodwill précédemment attribué à BICS, lors de la prise de contrôle de TeleSign, a été réaffecté à BICS et TeleSign au prorata des synergies attendues du regroupement d'entreprises pour chacune des deux sociétés prises individuellement. Ces synergies ont été identifiées à la date de la prise de contrôle de TeleSign par BICS.

Au 31 décembre 2021, toutes les entreprises acquises étaient allouées à un seul segment opérationnel à l'exception du goodwill résultant de l'acquisition du contrôle de TeleSign par BICS. Ce goodwill a été réaffecté en 2021 à BICS et TeleSign, comme expliqué ci-dessus.

La valeur comptable du goodwill est allouée aux différents segments opérationnels de la manière suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Domestic	2 074	2 188
Services de Carrier International	252	298
TeleSign	139	102
Total	2 465	2 588

## Résultats du test de dépréciation du Goodwill

TeleSign et North Atlantic Acquisition Corporation ont annoncé en décembre 2021 avoir conclu une entente définitive de regroupement d'entreprises avec l'intention de devenir publiques. La transaction devrait être conclue en 2022. La valeur d'entreprise de TeleSign considérée dans cette future transaction s'élève à \$ 1,3 milliard. Cette valeur, diminuée des coûts de cession, a été considérée par le Groupe comme la valeur recouvrable de l'entité pour les besoins du test de dépréciation du goodwill affecté à TeleSign.

La juste valeur de TeleSign, diminuée des coûts de vente, a été classée au Niveau 3 de la hiérarchie des justes valeurs, car elle résulte d'une technique d'évaluation pour laquelle toutes les données ayant un effet significatif sur la juste valeur, ne sont pas basées sur des données de marché observables. La juste valeur de l'entité résulte de négociations entre les parties concernées et a été étayée par une évaluation basée, entre autres, sur les multiples de transaction de sociétés cotées et comparables à TeleSign. Les multiples d'actions couramment utilisés dans le domaine des CPaaS et de l'identité numérique comprennent la Valeur d'Entreprise par rapport au revenu et/ou au bénéfice brut.

Les montants récupérables des autres segments correspondent à leurs valeurs d'utilité, valeurs résultant d'un modèle de flux de trésorerie libres actualisés. Les variables clés utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont :

- Le résultat opérationnel avant amortissements pour le segment Domestic et la marge directe pour le segment BICS ;
- Les dépenses d'investissements ;
- Le taux de croissance à long terme ;
- Le coût moyen pondéré du capital après impôts ;

Les résultats opérationnels avant amortissements du segment Domestic sont très sensibles aux changements de valeur des paramètres opérationnels suivants : nombre de clients par type de service (TV, fixe...), volume de trafic et ARPU net par client pour chaque type de service ainsi que le coût unitaire de la main-d'œuvre. Les valeurs attachées à chacun de ces paramètres opérationnels sont le résultat d'un processus interne, conduit au sein de chaque segment et au niveau du Groupe, de confrontation des données du marché, des perspectives commerciales et des stratégies que le Groupe planifie d'implémenter en vue de se préparer adéquatement à ses défis futurs.

La marge directe de BICS est très sensible, pour l'activité voix et messagerie, aux volumes de transactions, aux prix de terminaison du réseau mobile ainsi qu'aux prix du marché pour la terminaison du trafic par pays, et pour les produits de mobilité et de capacité, la sensibilité se trouve essentiellement au niveau de la tarification.

Les calculs des valeurs d'utilité des segments sont basés sur le plan à cinq ans, tel que présenté par le management au Conseil d'Administration (pour les années 2022 à 2026). Pour les années suivantes, les données ont été extrapolées sur base d'un taux de croissance annuel moyen de 0,4 % pour Domestic et de 0,0 % pour BICS. Pour le segment Domestic, ce taux de croissance correspond à la moyenne pondérée des taux de croissance pris en compte dans le test de dépréciation réalisé en 2020 pour les segments opérationnels, désormais regroupés sous le segment Domestic. Les taux de croissance des différents segments étaient compris entre 0,0 % et 1,0 % en 2020.

Les flux de trésorerie nets considérés pour déterminer la valeur d'utilité sont estimés pour les actifs concernés dans leur état actuel. Ils excluent tant les entrées et sorties de trésorerie qui résulteraient d'une quelconque restructuration future pour laquelle le Groupe n'est pas engagé, ou d'améliorations ou extensions des performances de ces actifs.

Le plan quinquennal ne suppose plus aucun ou presque plus aucun impact de la Covid-19.

Les flux de trésorerie nets de chaque segment opérationnel ont été actualisés à un taux spécifique de coût moyen pondéré après impôts du capital propre à chaque segment. L'estimation de ces coûts moyens pondérés du capital tient compte :

- Des spécificités des activités de chacun des segments, jugées suffisamment différentes d'un segment à l'autre que pour justifier des calculs séparés ;

- Du poids relatif des composantes de leur structure de financement, y inclus une prime de risque spécifique à leurs risques propres ;
- D'autres risques, tels que le risque pays, le risque de marché et le risque sectoriel (comment le Groupe se compare aux autres sociétés du même pays et du même secteur), le risque de crédit et le risque lié à la taille de l'entreprise. Ces derniers risques sont pris en compte dans le coût moyen pondéré du capital, grâce à la sélection rigoureuse du taux d'intérêt sans risque, du bêta, de la prime de risque de marché et de l'écart de crédit attaché à l'entité.

Le coût moyen pondéré après impôts du capital pour les segments opérationnels étaient :

- Domestique : 3,65 % en 2021 et 4,23 % en 2020
- BICS : 7,73 % en 2021 et 7,99% en 2020

Les coûts moyens pondérés du capital avant impôts des secteurs opérationnels respectifs, dérivés du coût moyen pondéré du capital après impôts, via une méthode itérative, étaient compris entre 5,2 % et 8,9 % en 2021 et 5,6 % et 5,7 % en 2020. La fourchette des coûts du capital avant impôt n'incluait pas BICS en 2020. Le Groupe revoit annuellement le taux de croissance et les coûts moyens pondérés du capital à la lumière de la situation économique.

La fiabilité du test de dépréciation dépend également de la précision des exercices budgétaires sur lesquels il repose. Le plan quinquennal du Groupe reflète le point de vue du management quant au scénario ayant le plus de chance de se produire, selon sa compréhension de l'évolution de l'activité et de la stratégie à long terme de l'entreprise.

La comparaison des valeurs budgétées en 2020 pour le résultat opérationnel avant amortissements de 2021 du segment Domestic et pour la marge directe de 2021 du segment BICS, avec les chiffres réels, a conduit à la conclusion que les estimations, étaient réalistes voire légèrement conservatrices.

Aucun goodwill n'est déprécié au 31 décembre 2021.

L'analyse de sensibilité effectuée sur le coût moyen pondéré du capital ainsi que sur le taux de croissance dans la valeur terminale, pris séparément (-0,5% / + 0,5%), n'a pas relevé de risque de dépréciation.

## Annexe 4. Immobilisations incorporelles

(en millions EUR)	Licences	Base de clients et nom commercial	Droits TV	Réseau fixe et mobile	Applications logicielles	Autres immobilisations incorporelles et Immobilisations incorporelles en cours de construction	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>							
Au 1er janvier 2020	391	919	363	424	2 138	39	4 273
Acquisitions	13	0	114	67	223	8	425
Décomptabilisation	0	0	-136	-10	-65	1	-210
Reclassifications	0	-10	0	-4	6	11	3
Ajustement des devises	0	-7	0	0	0	0	-8
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>404</b>	<b>901</b>	<b>341</b>	<b>476</b>	<b>2 301</b>	<b>59</b>	<b>4 483</b>
Acquisitions	23	0	156	77	253	15	523
Acquisitions de filiales	0	27	0	0	12	1	40
Décomptabilisation	0	-2	-97	-18	-43	25	-134
Reclassifications	0	0	1	31	-4	-1	27
Effets des changements dans les différences de change	0	7	0	0	1	0	8
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>427</b>	<b>934</b>	<b>401</b>	<b>566</b>	<b>2 521</b>	<b>98</b>	<b>4 946</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>							
Au 1er janvier 2020	-263	-705	-253	-308	-1 650	-14	-3 193
Charge d'amortissement de l'année	-33	-52	-117	-44	-204	-5	-456
Décomptabilisation	0	0	136	9	65	0	210
Reclassifications	0	10	0	2	-2	-10	0
Ajustement des devises	0	2	0	0	0	0	3
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-296</b>	<b>-745</b>	<b>-234</b>	<b>-341</b>	<b>-1 791</b>	<b>-29</b>	<b>-3 435</b>
Charge d'amortissement de l'année	-30	-52	-134	-51	-211	-11	-489
Pertes de valeur	0	0	0	0	-1	0	-1
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	-8	0	-8
Décomptabilisation	0	2	97	17	42	-25	132

Reclassifications	0	0	2	-28	1	-2	-27
Ajustement des devises	0	-3	0	0	-1	0	0
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>-326</b>	<b>-797</b>	<b>-269</b>	<b>-404</b>	<b>-1 969</b>	<b>-68</b>	<b>-3 833</b>
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	108	157	107	135	510	30	1 047
Valeur nette comptable au 31 décembre 2021	101	137	133	162	551	30	1 113

La valeur d'acquisition des licences GSM et UMTS concerne les coûts des systèmes de communication « GSM » (Global System for Mobile) et « UMTS » (Universal Mobile Telecommunication System).

Le Groupe possède les licences suivantes :

Année d'acquis.	Description	Valeur d'acquis.	Valeur comptable nette	Période	Methode de paiement	Début des amortissements
(en millions EUR)						
1998	ILT 2238	2	0	1998 -	terminé	01/01/1998
2015	900 MHz spectrum	75	0	2015-2021	annuel	08/04/2015
2021	900 MHz spectrum	15	3	2021-2022	terminé	15/03/2021
2001	UMTS	150	0	2001-2021	terminé	01/06/2004
2021	UMTS	7	2	2021-2022	terminé	15/03/2021
2011	4G	20	7	2012-2027	terminé	01/07/2012
2013	800 Mhz spectrum	120	71	2013-2033	annuel	30/11/2013
2014	900 MHz spectrum	16	0	2015-2021	annuel	27/11/2015
2019	800 Mhz sepctrum	2	1	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2019	900 MHz spectrum	2	1	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2019	1800 Mhz spectrum	2	1	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2019	2100 Mhz spectrum	2	1	2019-2033	bi-annuel	01/01/2019
2019	2600Mhz spectrum	1	0	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2020	800Mhz spectrum	6	5	2020-2035	avance+annuel	01/10/2020
2020	3600Mhz spectrum	8	7	2020-2035	avance+annuel	01/10/2020
	<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>101</b>			

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises concernent des clientèles, des marques et des brevets reconnus principalement à la suite de l'allocation du prix d'acquisition réalisée lors de l'acquisition du contrôle de BICS et de TeleSign par le Groupe. A la suite du regroupement d'entreprises avec Mobile Vikings en 2021, le Groupe a reconnu la juste valeur de la clientèle et de la marque à 27 millions EUR.

En 2021, le Groupe a acquis des droits TV pour un montant de 156 millions EUR qui comprennent principalement des droits de diffusion. En juillet 2020, Proximus et Eleven ont conclu un accord en vertu duquel Proximus a acquis le droit de diffuser les chaînes Eleven's Pro League à ses clients (national). Le contrat a été conclu pour une durée de 5 ans. Le contrat avec Eleven concernant les événements internationaux de football a été étendu jusqu'en 2025. Une immobilisation incorporelle est reconnue pour les droits de diffusion de la saison 2021/2022. Les engagements de paiements futurs concernant les saisons suivantes sont repris dans l'annexe 34 au titre d'engagements d'acquisitions d'immobilisations incorporelles.

## Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Réseau fixe	Réseau mobile	Réseau pour services convergents	Equipement technique	Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>							
Au 1er janvier 2020	546	8 421	1 415	33	1 552	287	12 254
Acquisitions	7	421	57	8	113	22	628
Décomptabilisation	-8	-206	-21	0	-140	-12	-388
Reclassifications	-6	-1	2	1	28	-26	-3
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>538</b>	<b>8 634</b>	<b>1 453</b>	<b>43</b>	<b>1 553</b>	<b>270</b>	<b>12 490</b>
Acquisitions	6	553	82	6	100	9	756
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	1	-1	0
Décomptabilisation	-3	-95	-5	-1	-303	-2	-407
Reclassifications	0	-1	6	-11	-10	-12	-27
Ecart de conversion	0	0	0	0	1	0	1
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>541</b>	<b>9 091</b>	<b>1 535</b>	<b>37</b>	<b>1 342</b>	<b>265</b>	<b>12 812</b>
<b>Amortissements</b>							
Au 1er janvier 2020	-311	-6 300	-1 005	-15	-1 254	-241	-9 127
Charge d'amortissement de l'année	-20	-316	-117	-5	-113	-8	-579
Décomptabilisation	7	206	21	0	139	12	385
Reclassifications	2	0	0	-1	-1	0	0
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-322</b>	<b>-6 409</b>	<b>-1 101</b>	<b>-21</b>	<b>-1 229</b>	<b>-238</b>	<b>-9 320</b>
Charge d'amortissement de l'année	-17	-321	-141	-6	-122	-7	-614
Acquisitions de filiales	0	0	0	0	-1	0	-1

Décomptabilisation	2	95	5	1	304	2	408
Reclassifications	0	1	0	2	24	0	27
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>-337</b>	<b>-6 634</b>	<b>-1 237</b>	<b>-24</b>	<b>-1 025</b>	<b>-244</b>	<b>-9 500</b>
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	216	2 225	352	22	323	32	3 169
Valeur nette comptable au 31 décembre 2021	204	2 457	298	13	316	22	3 311

Les immobilisations corporelles ont augmenté de 142 millions EUR pour atteindre 3.311 millions EUR. Cette hausse est principalement due à la forte montée en puissance du déploiement de la fibre, le début de la consolidation et de la modernisation du réseau mobile ainsi que l'augmentation des investissements dans la transformation informatique soutenant les ambitions de croissance et d'efficacité du Groupe.

Au 31 décembre 2021, la valeur comptable brute des immobilisations corporelles totalement amorties encore utilisés s'élève à 6.820 millions EUR. Il est à noter que la majeure partie est liée aux équipements techniques et de réseau.

## Annexe 6. Locations

Le Groupe loue différents actifs qui incluent des bâtiments (bureaux, magasins, pièces techniques...), des sites pour le mobile (des infrastructures pour installer des équipements de communication mobile) et des véhicules (direction et utilitaire). Ces locations généralement ont des durées de contrat comprises entre 4 et 15 années. La durée moyenne de location est de 9 années.

La valeur nette comptable des actifs au titre du droit d'utilisation reconnu et les mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Total
Au 1er janvier 2020	153	93	54	6	307
Nouveaux contrats	11	6	14	0	31
Amortissements	-26	-29	-23	-4	-82
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	7	20	0	2	29
Au 31 décembre 2020	145	91	45	4	285
Nouveaux contrats	5	6	21	2	34
Amortissements	-25	-33	-22	0	-80
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	10	25	-1	0	34
Au 31 décembre 2021	135	89	43	7	274

En 2020, les principales modifications de contrats concernent les contrats de sites mobiles ont été prolongés. Pour les bâtiments, les modifications sont liées à la prolongation du contrat de stockage de Courcelles.

En 2021, les contrats relatifs aux sites mobiles continuent d'être prolongés. En raison du processus de numérisation, le nombre de magasins a encore diminué, tandis que d'autres contrats de construction ont été prolongés. Les contrats de voitures ne sont généralement pas prolongés mais remplacés par de nouveaux contrats.

La valeur nette comptable des obligations locatives (reprises sous les dettes et emprunts portant intérêts) et le mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Sous-locations	Total
Au 1er janvier 2020	148	91	54	7	8	307
Nouveaux contrats	11	6	14	0	0	31
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	11	15	0	1	1	28
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements	-27	-30	-24	-4	0	-84
Au 31 décembre 2020	144	83	44	5	8	284

Nouveaux contrats	5	6	21	2	0	34
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	10	24	1	1	0	35
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements du capital	-25	-28	-24	-3	0	-80
Remboursements des intérêts	-1	-1	0	0	0	-2
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>134</b>	<b>85</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>273</b>
Partie à court terme	23	23	19	2	3	69
Partie à long terme	111	62	24	3	5	204

Il n'y a pas de paiements significatifs en 2021 relatifs aux locations dont la date de début de location est postérieure au 31 décembre 2021.

(en millions EUR)	2020	2021
<b>Montants reconnus dans le compte de résultats:</b>		
Amortissements	-82	-80
Charge d'intérêts	-2	-2
<b>Total</b>	<b>-84</b>	<b>-82</b>
<b>Montant total de location décaissé par le Groupe</b>		
Remboursement d'obligations locatives (dans les flux de trésorerie de financement)	-82	-79
Charges d'intérêts (dans les flux de trésorerie opérationnels)	-2	-2
<b>Total</b>	<b>-84</b>	<b>-82</b>

Le tableau d'échéance des flux de trésorerie non actualisés attendus pour les dettes de location est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027- 2048	Total
<b>(en millions EUR)</b>								
Paiements de location non actualisés	71	55	44	32	25	19	50	296
<b>Au 31 décembre 2021</b>								
Paiements de location non actualisés		71	54	41	31	24	60	281

## Annexe 7. Coûts des contrats

Le Groupe reconnaît un actif relatif aux commissions liées à l'obtention de contrats postpaid. Ces coûts qui sont directement liés à des contrats sont supportés car le Groupe obtient le contrat et estime qu'ils seront recouverts. Les coûts des contrats comprennent également les dépenses activées pour assurer le principe de correspondance avec les produits. Ces dépenses activées sont comptabilisées dans le compte de résultat au même rythme que la comptabilisation du produit correspondant.

Pour les commissions liées à l'obtention de contrats mobile prepaid, le Groupe applique la mesure de simplification prévue dans l'IFRS 15 qui autorise à prendre directement en charge les frais engagés en vue de l'obtention du contrat si la période d'étalement aurait été d'un an ou moins.

L'actif est différé linéairement sur 3 ans pour les contrats du segment résidentiel et sur 5 ans pour les contrats du marché d'entreprises. L'étalement de ces charges est comptabilisé par nature parmi les achats de matériel et de services liés à la vente.

Les mouvements sur les coûts des contrats sont les suivants :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Solde au 1er janvier	113	108
Diminution / augmentation des actifs sur contrats relatifs aux contrats existants dans le bilan d'ouverture		
Evolution normale	-68	-66
Nouveaux coûts des contrats	63	68
Solde au 31 décembre	108	110

La quote-part du solde aux 31 décembre 2020 et 2021 des coûts des contrats différée à moins d'un an et celle différée à plus d'un an sont les suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Coûts des contrats	108	110
Différé sur 12 mois	55	55
Différé sur plus de 12 mois	54	55

## Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées

### Annexe 8.1. Participations dans des filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Proximus S.A. et des filiales figurant dans le tableau ci-dessous :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2020	2021
Proximus SA de Droit Public	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0202.239.951	Belgique	Maison mère	
PXS Re	Rue de Merl 74 2146 Luxembourg	Luxembourg	100%	100%
Connectimmo SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0477.931.965	Belgique	100%	100%
Proximus Media House (PmH)	Rue Carli 2 1140 Evere TVA BE 0875.092.626	Belgique	100%	100%
Telindus - ISIT BV	Krommewetering 7 3543 AP Utrecht	Pays-Bas	100%	100%
Proximus Luxembourg SA	18 rue du Puits Romain 8070 Bertrange	Luxembourg	100%	100%
Proximus ICT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0826.942.915	Belgique	100%	100%
Proximus ICT - Expert Community CVBA	Ferdinand Allenstraat 38  3001 Heverlee TVA BE 0841.396.905	Belgique	82%	100%
Proximus Opal SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels TVA BE 0861.585.672	Belgique	100%	100%
Be-Mobile SA	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle TVA BE 0881.959.533	Belgique	93%	93%
Mediamobile Nordic OY	Ayritie 8B 01510 Vantaa, Finland FI 23364202	Finlande	100%	100%
Mediamobile SA	Rue du Gouverneur Général Eboué 24 F-92130 Issy Les Moulineaux	France	100%	100%
Flitsmeister BV	Landjuweel 24 3905 PG Veenendaal	Pays-Bas	93%	93%
Cascador BV	Kardinaal Mercierlaan 1, bus A 9090 Melle VAT BE 0648 964 048	Belgique	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2020	2021
Scarlet Belgium NV	Carlstraat 2 1140 Evere TVA BE 0447.976.484	Belgique	100%	100%
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%
Unbrace BV	Merksemsesteenweg 148 2100 Deurne TVA BE 0867.696.771	Belgique (3)	100%	0%
Belgacom International Carrier Services Mauritius Ltd	Chancery House 5th floor , Lislet, Geoffrey Street Port Louis 1112-07	Ile Maurice (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Eichweisenring 11 70567 Stuttgart	Allemagne (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 173, unit 41 32 3072 AP Rotterdam	Pays-Bas (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	80 Robinson Road #02-00 Singapore 068898	Singapour (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisboa	Portugal (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via della Moscova 3 20121 Milano	Italie (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Calle Salvatierra, 4, 2c 28034 Madrid	Espagne (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Gesellschaftsstrasse 27 3001 Bern	Suisse (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Wildpretmarkt 2-4 1010 Wien	Autriche (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 411-14 Goteborg	Suède (1)	58%	100%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	#409 Raffine Higashi Ginza, 4-14 Tsukiji 4 - Chome - Chuo-ku Tokyo 104-0045	Japon (1)	58%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2020	2021
Belgacom International Carrier Services China Ltd	Hopewell Centre - Level 54	Chine	58%	100%
	183, Queen's road East Hong Kong	(1)		
Belgacom International Carrier Ghana Ltd	20 Jones Nelson Road, Adabraka, PO Box GP 821	Ghana	58%	100%
	Accra	(1)		
Belgacom International Carrier Services Australia Pty Ltd	1 Margaret Street - Level 11	Australie	58%	100%
	Sydney NSW 2000 Australie	(1)		
Belgacom International Carrier Services Dubai FZ-LLC	Dubai Internet City	Emirats Arabes Unis	58%	100%
	Premises 306 - Floor 03- Building 02 -PO box 502307 Dubai	(1)		
Belgacom International Carrier Services South Africa Proprietary Ltd	Central Office Park n°5	Afrique du Sud	58%	100%
	257 Jean Avenue, Centurion Gauteng 0157	(1)		
Belgacom International Carrier Services Kenya Ltd	5th Floor, West Wing, ICEA Lion Center	Kenya	58%	100%
	Riverside Park, PO Box 10643 00100 Nairobi	(1)		
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3	France	58%	100%
	75017 Paris	(1)		
Belgacom International Carrier Services Malaysia	Level 6, Menara 1 Dutamas	la Malaisie	58%	100%
	Solaris Dutamas, No. 1 Jalan Dutamas 1, 50480 Kuala Lumpur No. 202001015524 (1371844-D)	(1)		
TeleSign Holdings Inc	13274 Fiji Way , Suite 600	Etats Unis d'Amérique	58%	100%
	Marina del Rey, CA 90292			
TeleSign Corporation	13274 Fiji Way , Suite 600	Etats Unis d'Amérique	58%	100%
	Marina del Rey, CA 90292			
TeleSign UK	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	58%	100%
TeleSign Mobile Ltd	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	58%	100%
TeleSign Doo	Tresnjnog cveta 1 11070 Novi Beograd	Serbie	58%	100%
TeleSign Netherlands B.V.	2 New Bailey, 6 Stanley Street, Salford Greater Manchester M3 5GS	Royaume Uni	58%	100%
TeleSign Singapore Pte. Ltd.	1 Robinson Road, #17-00 AIA Tower Singapore (048542)	Singapour	58%	100%
TeleSign (Beijing) Technology Co., Ltd.	Office 1551, 15/F, Office Building A, Parkview Green,	Chine	58%	100%
	9 Dongdaqiao Road, Chaoyang District Beijing 100020			
Codit Holding BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeborg VAT BE 662.946.401	Belgique	100%	100%
Codit BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeborg VAT BE 0471.349.823	Belgique	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2020	2021
Codit Switzerland AG	The Circle 6 8058 Zurich VAT CHE-335.776.516	Suisse	100%	100%
Codit Integration Ltd.	Landmark House, Station Road RG27 9HA Hook (Hampshire) VAT GB 241.5781.10	Royaume Uni	100%	100%
Codit Managed Services BV	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0835.734.875	Belgique	100%	100%
Codit Mare Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C55412	Malte	100%	100%
Codit Nederland B.V	Atoomweg 350, 3542AB Utrecht	Pays-Bas	100%	100%
Votijit Lda. (Codit Portugal)	Rua de Igreja n° 79-Aveiro Business Center N Senhora de Fatima 3810-744 Aveiro NIPC 510.595.251	Portugal	100%	100%
Codit Software Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C64225	Malte	100%	100%
Codit France S.A.S.	18, Boulevard Malesherbes 75008 Paris 08 VAT FR 0478.300.189	France	100%	100%
UMBRiO Holding BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas	100%	100%
Mobile Vikings NV	Kempische Steenweg 309 - boîte1 3500 Hasselt TVA BE 0886.946.917	Belgique (4)	0%	100%

(1) Entreprise faisant partie du Group BICS

(2) Précemment dénommée Proximus Spearit SA

(3) Entité fusionnée avec Codit BV

(4) Entité acquise en 2021

## Annexe 8.2. Détails concernant les filiales qui ne sont pas détenues totalement ayant des intérêts minoritaires significatifs

En février 2021, le Groupe a acquis la participation minoritaire de 42,4% détenue par MTN et Swisscom dans BICS. Comme Proximus contrôlait déjà BICS avant cette transaction, la différence négative entre la contrepartie payée (EUR 217 millions) et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle (EUR 126 millions) a été enregistrée en déduction des capitaux propres attribuables à la société mère.

Les actionnaires minoritaires de Be-Mobile détiennent une participation de 7,26 %. Le Groupe a accordé à ces actionnaires minoritaires une option de vente sur leurs participations et détient une option d'achat exerçable aux mêmes conditions et prix. Le Groupe a enregistré une dette brute à hauteur du prix d'exercice attendu de l'option de vente. Ce passif financier est réévalué à la juste valeur par le biais du résultat net.

Le Groupe a conclu en juillet 2021 un nouveau pacte d'actionnaires avec Be-Mobile, ce qui a conduit à une réévaluation de l'option de vente, dont la valeur est passé de 1 million d'euros à 3 millions d'euros. Cette réévaluation est due au changement de méthodologie appliquée au calcul du prix d'exercice de l'option de vente attribuée aux anciens actionnaires minoritaires. Comme c'était le cas dans l'accord précédent, Proximus dispose d'une option d'achat sur ces actions, exerçables aux mêmes conditions d'exercice que l'option de vente.

## Annexe 8.3. Participation dans entreprises communes

Le Groupe a une entreprise commune significative, MWingz située Bld Simon Bolivar 34 à 1000 Bruxelles (TVA : BE0738.987.372). En novembre 2019, Proximus et Orange sont entrés dans un partenariat stratégique afin de partager une partie des réseaux d'accès mobiles. Le réseau d'accès mobile partagé est planifié, construit et exploité par cette entreprise commune et détenue à 50/50 par Proximus et Orange Belgium. L'entreprise commune a commencé à délivrer ses services à ses actionnaires en avril.

L'accord est basé sur les principes suivants :

- Les opérateurs se partagent le contrôle de cette entreprise commune, c'est-à-dire que les décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties ;
- MWingz délivre exclusivement ses services à ses sociétés mères.

Dans ses comptes consolidés, le Groupe intègre MWingz comme une entreprise commune et reconnaît sa quote-part dans les actifs et les passifs sur base de son pourcentage de détention ainsi que sa quote-part dans les coûts envers les tiers. Les revenus des ventes de l'entreprise commune à Proximus et Orange Belgium sont éliminés.

## Annexe 8.4. Participation dans des co-entreprises

Le Groupe a des participations dans les co-entreprises et entreprises associées suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2020	2021
Belgian Mobile ID SA/NV	Sinter-Goedeleplein 5 1000 Brussel VAT BE 541.659.084	Belgique	15%	15%
Synductis CV	Brusselsesteenweg 199 9090 Melle VAT BE 502.445.845	Belgique	17%	17%
Experience@work CV	Minderbroedersgang 12 2800 Mechelen VAT BE 627.819.632	Belgique	30%	30%
Tessares SA/NV	Avenue Jean Monnet 1 1348 Ottignies-Louvain-la-Neuve VAT BE 600.810.278	Belgique	23%	23%
Co.station Belgium NV	Sinter-Goedeleplein 5 1000 Brussel VAT BE 599.786.434	Belgique	20%	20%
Fiberklaar Midco BV	Raymonde de Larocheaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.489.106	Belgique	50%	50%
Fiberklaar BV	Raymonde de Larocheaan 13 9051 Sint-Denijs-Westrem VAT BE 760.540.475	Belgique	50%	50%
I.Leco NV	Kleinhoefstraat 6 2440 Geel VAT BE 471.967.356	Belgique (4)	0%	38%
Belgian Parking Register NV	Kardinaal Mercierlaan 1A 9090 Melle VAT BE 0778.406.687	Belgique (4)	0%	50%
Unifiber Midco SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.814.647 RPR/RPM	Belgique (4)	0%	50%
Unifiber SA	Waterloo Office Park Drève Richelle 161 D, Boite 20 1410 Waterloo 0771.870.372 RPR/RPM	Belgique (4)	0%	50%
Ads&Data	Haresesteenweg 226 1800 Vilvoorde VAT BE 0809.309.701	Belgique (4)	0%	50%

(4) Entité acquise en 2021

Dans le cadre de l'accord Delta Fiber pour la partie nord de la Belgique, une nouvelle entité nommée Nexus Midco BV a été créée en décembre 2020 dans le but de concevoir, construire et entretenir ce réseau. Le nom de cette entité a été changé au premier trimestre 2021 en Fiberklaar Midco BV, et Proximus a apporté 30 millions d'euros en espèces à son capital. Proximus détient 49,9% de l'entité, qui est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

Le partenariat fibre pour le sud de la Belgique a été autorisé par les autorités européennes en juillet 2021 et la nouvelle entité Unifiber a immédiatement été créée. Proximus a apporté 10 millions d'euros en cash à son capital et détient 49,99% de l'entité. Unifiber est également comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

Au 31 décembre 2021, les informations agrégées des entreprises associées, individuellement non-significatives, sont les suivantes :

(EUR million)	2020	2021
Valeur comptable	0	34
Pertes suite à la continuation des opérations	-1	-10

## Annexe 8.5. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

### Acquisitions de 2021

#### Mobile Vikings

Suite à la décision positive de l'autorité belge de la concurrence en juin 2021, le Groupe a acquis en juin 2021 une participation de 100% dans Mobile Vikings NV pour un montant de 128 millions d'euros, net de la trésorerie acquise.

L'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation, à leur juste valeur à la date d'acquisition, d'actifs non courants, constitués de la clientèle et de la marque, pour un montant de 27 millions d'euros. La valeur comptable des autres actifs acquis et des passifs assumés correspond à leur juste valeur à la date d'acquisition.

En conséquence, le Groupe a reconnu un goodwill de 114 millions d'euros.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables de Mobile Vikings à la date d'acquisition se détaille comme suit (en millions d'euros) :

	Juste valeur reconnue à l'acquisition
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	31
Actifs d'impôts différés	1
Créances commerciales	6
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	24
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>63</b>
Impôts différés et latences fiscales passives	-7
Dettes commerciales	-15
Dettes fiscales	-1
Autres dettes à court terme et autres montants à payer	-2
<b>Total des intérêts minoritaires et dettes</b>	<b>-24</b>
<b>Actif net acquis</b>	<b>39</b>
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>153</b>
<b>Goodwill provenant de l'acquisition</b>	<b>114</b>
Prix d'achat payé	153
Trésorerie nette acquise de la filiale (après déduction de l'emprunt)	24
<b>Mouvement net de trésorerie</b>	<b>128</b>

La trésorerie versée pour l'acquisition de sociétés consolidées nette de la trésorerie acquise » dans le tableau des flux de trésorerie présentée comme « flux de trésorerie provenant des activités d'investissement » s'élève à 130 millions d'euros. Des compléments de prix payés pour d'autres acquisitions historiques s'élèvent à 2 millions d'euros.

### Control de BICS/TeleSign

Le Groupe détenait jusqu'en février 2021, 57,6 % des actions BICS/TeleSign et 57,6 % des droits de vote à l'assemblée générale des actionnaires de BICS. Le Groupe a conclu qu'il contrôlait BICS/TeleSign grâce aux règles de prise de décision et aux procédures de blocage prévues dans le pacte d'actionnaires en vigueur dès le 1er janvier 2010.

Conformément à l'accord conclu le 9 février 2021, Proximus a acquis le 23 février 2021 la participation de 42,4 % détenue par les actionnaires minoritaires de BICS/TeleSign (MTN 20 % et Swisscom 22,4 %) pour un montant total en espèces de 217 millions EUR. Proximus détient désormais 100% des actions.

Ces 217 millions d'euros sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie en tant que trésorerie utilisée pour les activités de financement.

### Fiberklaar et Unifiber

Proximus et Delta Fiber ont signé un accord de partenariat en mars 2021 en vue d'accélérer le déploiement de la fibre en Flandre. Proximus détient 49,9 % de Fiberklaar, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 8.3).

En juillet 2021, le même projet a été développé en Wallonie grâce à la création de la joint-venture Unifiber, qui est née d'un partenariat entre Proximus et Eurofiber. Proximus détient 49,99 % d'Unifiber qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 8.3).

La trésorerie payée pour l'acquisition d'autres participations comptabilisées dans la trésorerie nette utilisée dans les activités d'investissement comprend 40 millions d'euros pour Fiberklaar et Unifiber et 4 millions d'euros pour les investissements dans d'autres entreprises associées.

### **Acquisitions de 2020**

Mwingz, une société commune détenue à 50/50 par Proximus et Orange Belgium, a démarré la prestation de ses services à ses actionnaires (voir note 8.3) en avril 2020.

## **Annexe 9. Autres participations**

Aux 31 décembre 2021 et 2020, le Groupe détenait des autres participations dans des sociétés non cotées dont la juste valeur totale était inférieure à 1 million EUR.

Ces participations sont classées lors de leur comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global étant donné que ces instruments ne sont pas détenus dans des buts spéculatifs mais dans une optique stratégique à long-terme.

## Annexe 10. Impôts sur le résultat

(en millions EUR)

Au 31 décembre

	2020	2021
Amortissement accéléré	-60	-45
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-35	-33
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-6	-7
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-1	-2
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-8	-7
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	0	-7
Imposition différée sur actifs sur contrats et sur les coûts de contrats	-52	-56
Autres	-4	-2
<b>Latences fiscales passives brutes</b>	<b>-166</b>	<b>-159</b>
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	14	12
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	30	0
Pertes fiscales récupérables	6	3
Provisions pour risques et charges	11	12
Autres	2	2
<b>Latences fiscales actives brutes</b>	<b>63</b>	<b>29</b>
Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :		
<b>Latences fiscales passives nettes</b>	<b>-115</b>	<b>-136</b>
<b>Latences fiscales actives nettes</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

Les mouvements en 2021 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants:

(en millions EUR)

<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-103</b>
Diminution liée à l'allocation du prix d'acquisition	-6
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	-32
Augmentations reconnues via le compte de résultats	12
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>-129</b>

Les mouvements en 2020 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants:

(en millions EUR)

Au 31 décembre 2019	-95
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	6
Augmentations reconnues via le compte de résultats	-15
Au 31 décembre 2020	-103

Les charges d'impôts différés au compte de résultats de 2021 résultent essentiellement de l'accélération des amortissements de certains éléments du réseau et de l'application de la méthode des amortissements dégressifs appliqués sur les immobilisations corporelles et les droits de diffusion acquis en 2018 et 2019 par Proximus SA suivant les normes comptables belges. Cette charge est partiellement compensée par la diminution des latences fiscales passives relatives aux ajustements à la juste valeur des acquisitions.

Les actifs d'impôts différés relatifs concernent essentiellement l'élimination du gain résultant des ventes à la juste valeur d'actifs immobilisés entre sociétés du Groupe.

Le Groupe n'a pas comptabilisé d'actifs d'impôts différés pour les pertes des filiales qui sont déficitaires depuis plusieurs années. Les pertes fiscales cumulées à reporter et les crédits d'impôts disponibles pour ces sociétés s'élevaient à 50 millions EUR au 31 décembre 2021 (EUR 25 millions en 2020), dont 39 millions EUR pour lesquelles l'utilisation n'est pas limitée dans le temps et EUR 10 millions qui ont une date d'expiration au-delà de 2023.

Les produits/(charges) d'impôts différés dans le compte de résultats concernent les éléments suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2020	2021
Amortissements accélérés	-21	14
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	12	10
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-1	-4
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	3	1
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	-2	-2
Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	0	-2
Pertes fiscales récupérables	1	-4
Actifs sur contrats et coûts des contrats	-5	-4
Autres	-3	3
<b>Charges d'impôts différés de l'année</b>	<b>-15</b>	<b>12</b>

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Impôts courants sur le résultat		
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-160	-149
Impôts différés sur le résultat	-15	12
<b>Charge d'impôt sur le résultat comptabilisé dans le compte de résultats</b>	<b>-174</b>	<b>-137</b>

La réconciliation entre la charge d'impôts sur le bénéfice avant impôts au taux d'imposition statutaire et la charge d'impôts sur le résultat au taux effectif d'imposition sur le résultat du Groupe pour chacun des deux exercices clôturés se présente comme suit:

(en millions EUR)	2020	2021
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>756</b>	<b>581</b>
Au taux d'imposition statutaire belge de 25%	189	145
Bénéfice non taxable des filiales	-23	-20
Dépenses non déductibles	10	10
Pertes non déductibles des filiales	1	7
Autres	-3	-6
<b>Charge d'impôts sur le résultat</b>	<b>174</b>	<b>137</b>
<b>Taux effectif d'imposition sur le résultat</b>	<b>23,04%</b>	<b>23,51%</b>

Le taux effectif d'imposition en 2021 s'élève à 23,51% et est supérieur au taux effectif de 2020 qui s'élevait à 23,04%. Ceci résulte principalement de la perte d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscales reportées d'entités du Groupe.

Les bénéfices non taxables des sociétés du Groupe résultent essentiellement de l'application des principes généraux des lois fiscales comme des déductions pour revenus de brevets applicables en Belgique.

En 2021, les dépenses non déductibles concernent principalement les diverses dépenses non admises fiscalement.

## Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat

Le Groupe est doté de divers plans résumés ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	209	140
Plans à prestations définies de pensions complémentaires dette nette / (actif net)	67	-79

Autres plans de pension	0	1
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	368	365
<b>Actif net comptabilisé au bilan</b>	<b>0</b>	<b>79</b>
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>645</b>	<b>508</b>
Dette nette (court terme)	86	62
Dette nette (long terme)	559	447

Le calcul de la dette nette repose sur les hypothèses établies à la date du bilan. Les hypothèses utilisées dans les différents plans sont déterminées à la fois sur la base de facteurs macroéconomiques et de caractéristiques spécifiques à chacun des plans, de la durée de ces plans et de la population bénéficiaire.

Le taux d'actualisation employé dans l'évaluation des plans de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat se réfère au taux du marché des obligations d'entreprises de haute qualité de l'Eurozone pour des périodes de durée correspondantes aux différents plans.

L'augmentation du flux de trésorerie résultant de la dette pour les pensions, les autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat rapportée dans le flux de trésorerie net des activités opérationnelles résulte d'un paiement moins élevé en 2021 par rapport à 2020 pour le plan de départ anticipé et le plan Fit For Purpose.

## Annexe 11.1. Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre des programmes de restructuration

Les indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles reprises dans cette annexe concernent les programmes de restructuration du personnel. Aucun actif n'est constitué pour couvrir ces indemnités.

En 2007, le Groupe a implémenté un programme de mobilité externe volontaire vers l'Etat Belge pour ses employés statutaires et un programme pour les employés statutaires inaptes médicalement. Suivant les termes de ce plan, le Groupe va payer des indemnités jusqu'à l'âge de la pension du bénéficiaire.

En 2016, le Groupe a implémenté un plan de départ volontaire anticipé qui permet de quitter anticipativement à l'âge de 60 (ou 58 pour un petit groupe). Pour certains participants à ce plan de départ anticipé, des indemnités sont payées à partir de 60 ans jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Pour ceux qui entrent dans le plan avant l'âge de 60 et qui doivent encore prêter des services jusqu'à 60 ans, le coût du plan est reconnu sur la période de services encore à prêter entre le moment de l'entrée dans le programme et les 60 ans. Les coûts évoluent avec l'index. Les taux d'actualisation et la rotation sont estimés à zéro.

En 2019, Proximus a lancé son plan de transformation Fit for Purpose (FFP). Une analyse basée sur les futurs défis de l'entreprise a permis d'identifier les domaines d'activité qui sont soit modifiés, soit en voie de disparition. Dans ce contexte, 1.347 ETP quittaient Proximus. La provision pour indemnités de fin de contrat (288 millions d'euros) a été entièrement comptabilisée en 2019 à la suite d'une communication détaillée et formelle aux personnes concernées par le plan et parce que ces indemnités n'étaient pas conditionnées à des prestations de services futurs. La provision comprend toutes les indemnités qui sont payées aux participants soit lors de leur démission, soit jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. Les provisions comprennent également les coûts d'outplacement. Les coûts de recyclage et d'amélioration des compétences des employés ne sont pas inclus dans la provision. La partie à long terme de la provision concerne les paiements à effectuer à plus d'un an (essentiellement jusqu'à la date d'entrée en pension). Les montants évoluent avec l'index. La rotation du personnel est estimée comme nulle. La provision a été réduite de 27 millions d'euros en 2020 et de EUR 1 million en 2021.

Toute revalorisation ultérieure de la dette pour indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles est reconnue immédiatement dans le compte de résultats.

La situation de financement des plans d'indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles se présente comme suit :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Obligation au titre des prestations définies	209	140
Obligation non couverte par les actifs des plans	209	140

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

	Au 31 décembre	
	2020	2021
En début d'exercice	447	209
Charge totale de la période	-30	-3
Contribution aux participants	-208	-66
En fin d'exercice	209	140

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	
	2020	2021
Taux d'actualisation	0%	0%
Inflation future des prix	2,00%	2,15%

#### Analyse de sensibilité

Une augmentation ou diminution de 0,5% du taux effectif d'actualisation génère une variation de la dette d'approximativement 2 millions EUR.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 46 millions EUR en 2022 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles. Les paiements en 2021 s'élevaient à 65 millions EUR.

## Annexe 11.2. Plan à cotisations définies et plan à prestations définies de pensions complémentaires

### Plans à prestations définies de pensions complémentaires pour Proximus SA et certaines filiales

Proximus SA et certaines de ses filiales belges ont des plans communs de pensions complémentaires pour leurs collaborateurs. Ces plans procurent des droits de pension pour les services prestés à compter du 1er janvier 1997 au plus tôt. Ils offrent des avantages basés sur le salaire et les années de service. Un fonds de pension géré séparément a été créé à cette fin en 1998.

La méthode de financement a pour but de financer la valeur actuelle des obligations futures de pensions (obligations au titre de prestations définies - DBO) liées au nombre d'années de service déjà prestées dans la société et prenant en compte les futures hausses de salaires. La méthode de financement découle des calculs suivant l'IAS 19. La contribution annuelle s'élève à la somme des coûts de services rendus, l'intérêt net (intérêt sur le DBO moins le rendement attendu des actifs) et l'amortissement de la différence des actifs et du DBO excédant 10% du montant le plus élevé entre le DBO et les actifs du plan. Il en découle que le montant contribué pourrait différer de celui reconnu dans le compte de résultats.

Aux 31 décembre 2021, les actifs du fond de pension excédaient le minimum requis par les régulateurs du secteur des pensions, à savoir la provision technique. Les provisions techniques représentent le montant nécessaire pour garantir l'équilibre à court et à long terme du fonds de pension. Il est constitué des droits acquis augmentés d'une marge de sécurité afin de garantir la durabilité du financement des pensions. Les droits acquis représentent la valeur actuelle des avantages accumulés au cours des années de service prestées dans la société et du niveau de salaire actuel. Ils sont calculés conformément aux règles relatives aux pensions et aux lois en concernant les hypothèses actuarielles.

Comme pour la plupart des autres plans à prestations définies, les coûts de pensions peuvent être influencés (positivement ou négativement) par des paramètres tels que les taux d'intérêts, les hausses de salaires futures et l'inflation. Ces risques ne sont pas inhabituels pour des plans à prestations définies.

Pour le plan de pension complémentaire à prestations définies, les évaluations actuarielles ont été effectuées au 31 décembre par des actuaires externes indépendants. La valeur actuelle et le coût des prestations de l'année et du passé sont calculés sur base de la méthode des unités de crédit projetées.

La situation de financement des plans de pension se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Obligation au titre des prestations définies	837	825
Actifs des plans à la juste valeur	-770	-904
Déficit / (surplus)	67	-79

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2020	2021
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	52

Coût des services rendus lors d'exercices antérieurs	3	0
<b>Reconnu via le compte de résultats</b>	<b>56</b>	<b>52</b>
<b>Réévaluations</b>		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	14	-40
(Gains) / pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience	3	-11
(Gains) / pertes actuariels liés au rendement des actifs, à l'exclusion des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	1	-95
<b>Reconnu via les autres éléments du résultat global</b>	<b>18</b>	<b>-146</b>
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>-93</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2020	2021
En début d'exercice	46	67
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	56	52
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	18	-146
Contribution aux participants	-52	-52
<b>Déficit net/ (Surplus net)</b>	<b>67</b>	<b>-79</b>

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
En début d'exercice	729	770
Produits d'intérêts	7	6
Rendement des actifs, en dehors des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	-1	95
Contribution aux participants	52	52
Coûts et paiements de prestations	-18	-20
<b>En fin d'exercice</b>	<b>770</b>	<b>904</b>

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
En début d'exercice	776	837
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	52
Charges d'intérêts	7	7
Service du passé - droits acquis	3	0
Coûts et paiements de prestations	-18	-20
Pertes/ (gains) actuarielles	17	-51
<b>En fin d'exercice</b>	<b>837</b>	<b>825</b>

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Taux d'actualisation	0,80%	1,05%
Inflation future des prix	1,90%	2,15%
Augmentation future nominale des salaires	3,10% - 3,40%	3,30%-3,40%
Augmentation future nominale des barèmes	3,00% - 3,05%	3,15%-3,30%
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 et qui font l'objet d'une révision annuelle.

La durée de l'obligation est de 14,4 ans.

### Analyse de sensibilité

Les hypothèses actuarielles significatives dans les calculs relatifs aux obligations liées aux plans à prestations définies sont le taux d'actualisation, l'inflation et le taux réel de hausse salariale. L'analyse de sensibilité a été établie sur base de variations réalistes de ces hypothèses, l'analyse étant effectuée pour chacune des hypothèses prise isolément, c'est-à-dire en maintenant les autres constantes.

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 7% à 8%.

Si l'inflation augmente (ou diminue) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (ou diminuerait) d'environ 3%.

Si la hausse réelle du salaire augmentait (ou diminuait) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (diminuerait) de l'ordre de 5% à 6%.

## Actifs des plans

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Instruments de capitaux propres	45,5%	49,8%
Titres à revenus fixes	38,2%	34,8%
Obligations convertibles	6,3%	5,2%
Autres (infrastructure, fonds privés d'investissements, dépôts assurance)	10,0%	10,2%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Rendement réel des actifs des plans	6	101

La stratégie d'investissement du fonds de pension est définie de manière à optimiser le rendement sur les investissements et cela dans les limites strictes du contrôle des risques et en tenant compte du profil des obligations de pensions. La durée relativement longue des obligations de pension (14,4 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 2021, le portefeuille était investi pour environ 49,8% en actions cotées (européennes, américaines et marchés émergents), environ 34,8% en titres à revenus fixes (obligations d'état, obligations d'entreprises et prêts senior) et 5,2% en obligations convertibles (Monde ex Etats Unis), le solde étant investi en biens d'infrastructure européens, actions privées mondiales et en immobilier européen non coté. La réalisation des investissements est sous traitée auprès de gestionnaires d'actifs spécialisés.

Les investissements sont presque intégralement réalisés via des fonds communs de placements. Les investissements directs représentent moins de 1% des actifs. Virtuellement tous les instruments en actions, titres à revenus fixes et obligations convertibles sont cotés sur des marchés actifs. Le reste des actifs représentant 10% du portefeuille n'est pas coté. Le fonds de pension n'investit pas

directement dans des actions ou obligations de Proximus, néanmoins il n'est pas exclu que des actions ou obligations Proximus soient détenues par les fonds communs de placements dans lesquels le fonds de pension investit.

Le fond de pension de Proximus a adopté une approche proactive dans la prise en compte des critères ESG de responsabilité sociétale dans sa politique d'investissements. Etant donné que presque tous les investissements se font au travers de fonds communs de placements gérés par des gestionnaires externes, cette approche entraîne un dialogue permanent avec les gestionnaires. Ils sont invités à prendre en compte ces critères.

Le Groupe s'attend à contribuer un montant de 50 millions EUR en 2022 pour ces plans de pensions

### Autres plans

Le Groupe opère un autre plan à prestations définies d'amplitude limitée, un DBO de EUR 7 millions et des actifs du plan de EUR 6 millions ce qui résulte en obligation nette de EUR 1 million.

Le Groupe possède quelques plans basés sur les cotisations pour certains employés. Pour les plans qui sont opérés à l'étranger, le Groupe n'offre aucune garantie de rendement minimal sur les cotisations. Pour ceux opérés en Belgique un rendement garanti est prévu.

Tous les plans (opérés en Belgique et à l'étranger, ouverts et fermés) ne sont pas matériels au niveau du Groupe et ne présentent pas de dette significative pour le Groupe.

## Annexe 11.3. Avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions

Traditionnellement, le Groupe accorde à son personnel retraité des avantages postérieurs à l'emploi autres que les pensions sous la forme d'une allocation d'aide socio culturelle, de tickets de train et d'autres avantages sociaux incluant l'hospitalisation. Aucun actif n'est constitué pour ces avantages.

Le plan hospitalisation est basé sur un montant indexé par personne.

La situation de financement des plans se présente comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Obligation au titre des prestations définies	368	365
<b>Dette nette comptabilisée au bilan</b>	<b>368</b>	<b>365</b>

Les composants reconnus dans le compte de résultats et les autres éléments du résultat global sont les suivants:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2020	2021
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4	4
Charges d'intérêts	3	3
Coût repris dans le compte de résultats avant réductions et liquidations et avant indemnités de fin de contrat	7	7
Réductions, liquidations et obligation afférente aux services passés	2	0
<b>Reconnu via le compte de résultats</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Réévaluations</b>		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	5	6
Impact des ajustements liés à l'expérience	-4	-1
<b>Reconnu via les autres éléments du résultat global</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
En début d'exercice	371	368
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	9	7
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	1	4
Contribution aux participants	-13	-14
<b>En fin d'exercice</b>	<b>368</b>	<b>365</b>

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

	Au 31 décembre	
	2020	2021
Taux d'actualisation	0,75%	1,00%
Tendance future des coûts (index inclus)	1,90%	2,15%
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 14,4 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 7%.

Si la tendance future des coûts augmente (diminue) de 1%, l'obligation augmenterait (diminuerait) dans un ordre de grandeur de 13% à 16% et pour 0,5% une variation de 7%.

Si une correction de 1 an était appliquée sur les tables de mortalité, l'obligation changerait d'environ 4% à 5%.

Le Groupe s'attend à payer un montant de 16 millions EUR en 2022 pour ces plans.

## Annexe 11.4. Autres dettes

Le Groupe participe à un plan d'Etat à prestations définies. Le 31 décembre 2003, Proximus a transféré à l'Etat belge ses obligations de pension légale pour le personnel statutaire et leurs survivants à l'Etat belge moyennant le paiement de 5 milliards EUR à ce dernier. Le transfert de la dette de pension statutaire à l'Etat belge en 2003 était assorti d'une augmentation de la cotisation de sécurité sociale pour les employés statutaires à partir de 2004 et comprenait un mécanisme de compensation annuelle pour absorber certaines hausses ou baisses des obligations de l'Etat belge résultant d'actions entreprises par Proximus. A la suite d'un changement de loi (Loi Programme du 25 décembre 2017), à partir de 2018, ce mécanisme de compensation s'est arrêté pour l'Etat belge.

## Annexe 12. Autres actifs non courants

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2020	2021
Autres produits dérivés	32.1	4	3
Autres actifs financiers au coût amorti		20	20
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>24</b>

Les autres actifs comprennent les garanties en numéraire à long terme et les créances non commerciales à long terme.

## Annexe 13. Stocks

(en millions EUR)	Au 31 décembre					
	2020			2021		
	Montant brut	Amorti	Montant net	Montant brut	Amorti	Montant net
Matières premières, consommables et pièces de rechange	36	-6	29	46	-6	40
En-cours de fabrication et produits finis	19	0	19	20	0	20
Marchandises	61	-4	58	75	-4	71
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>-10</b>	<b>106</b>	<b>142</b>	<b>-10</b>	<b>132</b>

La valeur brute des stocks s'élève à EUR 142 millions et se compose principalement des produits suivants : les équipements achetés par les consommateurs (63%) et les équipements de réseau (37%).

La sous-catégorie la plus importante au sein des équipements achetés par les consommateurs est celle des smartphones et de leurs accessoires (38%), suivie par les équipements pour l'Internet et la télévision à domicile (décodeurs (20%), modems (13%), téléviseurs (6%)).

Une autre partie du parc d'équipements achetés par les consommateurs est destinée au marché professionnel : ICT (14%) et PABX (7%).

## Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats

### 14.1 Créances commerciales

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Créances commerciales	868	879
Créances commerciales - montant brut	967	977
Provisions pour pertes de valeur	-99	-98

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 ensemble.

Pour le segment Domestic, des compensations de paiements sont également effectuées avec d'autres opérateurs de télécommunications.

Pour les années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2021, le Groupe a reçu des garanties bancaires et des garanties de sociétés parentes pour un montant de 2 millions EUR (2 millions EUR en 2020) en gage de paiement des factures ouvertes.

### 14.2. Actifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Actifs sur contrats - montant brut	118	127
Réglé dans les 12 mois de la période de reporting	86	92
Réglé au-delà de 12 mois de la période de reporting	32	35
Provisions pour pertes de valeur	-7	-7
Actifs sur contrats - montant net	111	120

L'évolution du montant brut des actifs sur contrats au cours de l'exercice s'explique de la façon suivante :

(en millions EUR)	2020	2021
<b>Solde au 1 janvier</b>	<b>103</b>	<b>118</b>
Diminution des actifs sur contrats relatifs à des contrats existants dans le bilan d'ouverture	-113	-131
Evolution normale	-98	-112
Fin anticipée	-15	-19
Nouveaux actifs sur contrats	128	140
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>118</b>	<b>127</b>

### 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.

Le Groupe a réestimé, dans le cadre de la Covid-19, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales existantes sur base des mêmes critères que ceux utilisés en 2020 : le secteur d'activité du client, la relation avec les clients et leurs échéanciers respectifs. Cette revue n'a eu qu'un très petit impact sur les provisions pour pertes de valeur sur créances commerciales.

Pour les segments BICS et TeleSign, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales ont été déterminées sur une base individuelle en prenant en compte différents facteurs entrant dans le « credit scoring » comme les critères micro et macro-économiques ainsi que le « credit rating », le risque pays, l'historique du client, les possibles compensations en vue de réduire le risque net et d'autres sources internes et externes.

L'analyse des créances commerciales échues mais qui n'ont pas fait l'objet d'une perte de valeur se présente comme suit :

Au 31 décembre

Echu

(en millions EUR)	Créances commerc. Brutes	Réductions de valeur sur créances douteuses	Valeur nette compt.	Echu						
				Non échu	< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90-180 jours	180-360 jours	> 360 jours
<b>Créances commerciales</b>										
2019	1 084	-99	985	569	100	41	29	58	63	126
2020	967	-99	868	512	79	35	21	44	43	133
2021	977	-98	879	519	77	44	26	46	45	123
2021 % provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales			10%	2%	2%	4%	6%	15%	15%	34%
<b>Actifs sur contrats</b>										
Actifs sur contrats	127	-7	120	120						
2021 % provisions pour pertes de valeur sur les actifs de contrat			6%	6%						

L'évolution au 31 décembre 2021 des provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales et les actifs sur contrats s'explique comme suit :

L'évolution des réductions de valeur sur créances douteuses se présente comme suit :

(en millions EUR)	Créances commerciales	Actifs sur contrats	Total
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>99</b>	<b>7</b>	<b>106</b>
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	26	1	27
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-29	0	-29
Acquisitions de filiales	2	0	2
Autres mouvements	-1	0	-1
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>98</b>	<b>7</b>	<b>105</b>

## Annexe 15. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
T.V.A. à récupérer	12	7
Produits dérivés	311	0
Charges à reporter	113	109
Produits acquis	2	2
Autres créances	12	22
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>140</b>

Les dépenses payées d'avance comprennent essentiellement de frais informatiques (67 millions EUR en 2021 par rapport à 74 millions EUR en 2020), de locations de terrains, de logiciels et de sites pour le mobile (8 millions EUR en 2021 par rapport à 2 millions EUR en 2020), de maintenance du matériel, des logiciels et de l'infrastructure (11 millions EUR en 2021 et en 2020) ainsi que de consultance (3 millions EUR en 2021 par rapport à 2 millions EUR en 2020).

## Annexe 16. Placements de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2020	2021
Comptes à terme au coût amorti	32.4	3	0
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>0</b>

Les placements de trésorerie comprennent des dépôts dont la maturité est à l'origine supérieure à trois mois et inférieure à un an.

## Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2020	2021
Comptes à terme au coût amorti	32.4	115	10
Valeurs disponibles	32.4	195	239
<b>Total</b>		<b>310</b>	<b>249</b>

Les dépôts à court terme sont effectués pour des périodes variant d'un jour à trois mois, en fonction des besoins immédiats en liquidités du Groupe. Ces dépôts rapportent ou coûtent des intérêts aux taux respectifs des dépôts à court terme. Les taux d'intérêts appliqués aux valeurs disponibles sont flottants car ils correspondent aux taux courants des dépôts bancaires.

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont déposés auprès de banques et d'institutions financières avec des « credit rating » à long terme entre A- et A+ avec un minimum de A-. C'est pour cela que les pertes de crédit attendues sur la trésorerie et équivalents de trésorerie sont considérés comme non matérielles.

## Annexe 18. Capitaux

### Annexe 18.1. Capitaux propres attribuables à la société mère

Au 31 décembre 2021, le capital social de Proximus SA s'élevait à 1 milliard EUR (complètement libéré), représenté par 338.025.135 actions sans désignation de valeur nominale et ayant les mêmes droits à moins que ces droits ne soient suspendus ou annulés, comme pour les actions propres. Le Conseil d'administration de Proximus SA est autorisé à augmenter le capital pour un montant de 200 millions EUR maximum.

La Société peut acquérir ses propres actions et céder les actions ainsi acquises conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations. Le conseil d'administration est mandaté par l'article 13 des statuts pour acquérir le nombre maximal d'actions propres autorisé par la loi à un prix ne pouvant être supérieur de cinq pour cent au cours de clôture le plus élevé des trente jours de cotation précédant la transaction ni inférieur de plus de dix pour cent au cours de clôture le plus bas des trente jours de cotation précédant la transaction. Ce mandat a été renouvelé et est accordé pour une période de cinq ans à compter du 21 Avril 2021.

Proximus S.A. est obligée légalement de distribuer 5% des bénéfices avant impôts de la société mère à son personnel. Dans les états financiers consolidés, cette distribution est comptabilisée parmi les frais de personnel.

En décembre 2015, le Parlement belge a adopté une nouvelle loi dans le but de moderniser la loi de 1991 réformant certaines entreprises publiques. Certaines contraintes organisationnelles ont en particulier été allégées afin de créer des règles du jeu équitables vis-à-vis de la concurrence, en alignant la gouvernance d'entreprise sur les normes applicables aux sociétés cotées en Bourse en Belgique et en créant un cadre permettant au gouvernement de réduire sa participation sous la barre des 50%. L'assemblée générale des actionnaires tenue en 2016 a modifié les statuts afin d'y intégrer les modifications de la loi de 1991.

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions propres s'élevait à 15.283.771.

En 2021 et 2020, le Groupe a vendu respectivement 6.438 et 3.092 actions propres à son senior management pour des montants respectifs d'un montant inférieur au million d'EUROS dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote de 16,70% (cf. annexe 35).

En 2020, les employés ont exercé 16.583 options sur actions. Pour honorer ses obligations liées à cet exercice, le Groupe a utilisé des actions propres (cf. annexe 35). Tous les plans d'options sur actions lancés par le Groupe étaient terminés en 2020.

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2020	2021
Au 1er janvier	338 025 135	338 025 135
Au 31 décembre	338 025 135	338 025 135
Nombre d'actions propres:	2020	2021
Au 1er janvier	15 042 626	15 335 109
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-3 092	-6 438
Achat / (vente) d'actions propres	312 158	-44 900
Exercice d'options sur actions	-16 583	0
Au 31 décembre	15 335 109	15 283 771

## Annexe 18.2. Intérêts minoritaires

Conformément à l'accord conclu le 9 février 2021, Proximus a acquis le 23 février 2021 la participation de 42,4 % détenue par les actionnaires minoritaires de BICS, (MTN 20 % et (Swisscom 22,4 %), pour une contrepartie totale en espèces de 217 millions EUR.

Étant donné que Proximus contrôlait déjà BICS avant cette transaction, cette acquisition est traitée comme une transaction en capital. Cela signifie que la différence négative entre (1) le montant par lequel les participations ne donnant pas le contrôle sont ajustées et (2) la juste valeur de la contrepartie payée est déduite directement des capitaux propres attribuables à la société mère.

## Annexe 19: Dettes portant intérêts

### Annexe 19.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2020	2021
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)		2 104	2 337
Etablissements de crédit		401	401
Autres emprunts		1	0
<b>Total</b>		<b>2 507</b>	<b>2 737</b>

Le 22 décembre 2021, le Groupe a remboursé, par anticipation et sans pénalité, un emprunt obligataire de 500 millions EUR venant à échéance le 22 mars 2022. Cet emprunt portait un coupon fixe annuel de 0,5 %.

Le 10 novembre 2021, le Groupe a émis sa première Obligation Verte de 750 millions EUR débutant le 17 novembre 2021 et arrivant à échéance le 17 novembre 2036. Cette obligation porte un coupon fixe annuel de 0,75 %.

Le Groupe a accordé une nouvelle note de placement privé (sous EMTN) de 150 millions d'euros à 20 ans à compter du 14 mai 2020 et portant un intérêt de 1,5%. Cette note arrive à échéance le 14 mai 2040.

Toutes les dettes à long terme sont non garanties. Au cours des années 2021 et 2020, il n'y a aucun défaut ou défaillance concernant les dettes.

Pour les deux années présentées, un swap de taux d'intérêt et de devises (IRCS) a été utilisé afin de gérer les risques de taux de change et d'intérêts sur l'emprunt non subordonné libellé en JPY. Ce swap a permis au Groupe de transformer, sur des éléments totalement couverts économiquement, un taux d'intérêt fixe en un taux d'intérêt flottant et convertissant ainsi le solde de la dette en JPY en une dette à taux fixe en EUR (cf. annexe 32).

Les emprunts non subordonnés exprimés en EUR et JPY sont émis par Proximus SA. La valeur nominale de ces dettes est totalement remboursable à leur échéance.

Le groupe a utilisé des swaps de taux d'intérêt pour atténuer le risque de variation des taux d'intérêt entre la date de mise en place de la couverture et la date d'émission des dettes à long terme à taux fixe. Ces émissions étaient considérées comme hautement probables et se sont réalisés comme anticipé. Les taux d'intérêt effectifs des dettes concernées par ces couvertures reflètent les effets de ces couvertures.

Les dettes non courantes portant intérêt au 31 décembre 2021 se résument comme suit :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	11	11	Coût amorti	déc.-26	Semestriel	-0,72%	-0,72%
<b>Emprunts à taux fixe</b>							
EUR	150	150	Coût amorti	mars-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
EUR	599	600	Coût amorti	Avr-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	497	500	Coût amorti	oct.-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	150	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	100	100	Coût amorti	sept.-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	730	750	Coût amorti	nov.-36	Annuel	0,75%	1,05%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	mars-28	Annuel	1,23%	1,04%
EUR	1	1	Coût amorti	oct.-23	Mensuel	0,60%	0,60%
<b>Total</b>	<b>2 737</b>	<b>2 762</b>					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2021

(c) duration moyenne

(d) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2020 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
<b>Emprunts obligataires non subordonnés</b>							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	12	11	Coût amorti	déc.-26	Semestriel	-0,70%	-0,70%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	mars-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
EUR	598	600	Coût amorti	avr.-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	496	500	Coût amorti	oct.-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	499	500	Coût amorti	mars-22	Annuel	0,50%	0,34%
EUR	149	150	Coût amorti	Mai-40	Annuel	1,50%	1,52%
EUR	100	100	Coût amorti	sept.-31	Annuel	1,75%	1,78%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	mars-28	Annuel	1,23%	1,04%
EUR	1	1	Coût amorti	oct.-23	Mensuel	0,60%	0,60%
<b>Autres emprunts</b>							
EUR	1	1	Coût amorti	2024	Differentes fréquences de paiement (d)	0%-6%	0%-6%
<b>Total</b>	<b>2 507</b>	<b>2 514</b>					

(a) converti en taux flottant et en EUR via un swap de taux d'intérêt et de devise.

(b) pour les emprunts à taux variable, le taux d'intérêt est celui de la dernière fixation de prix au 31 décembre 2020

(c) duration moyenne

(d) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

## Annexe 19.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Etablissements de crédit	1	1
Etablissements de crédit	0	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	150	100
Autres emprunts	12	1
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>252</b>

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 2021 se résument comme suit :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
<b>Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année</b>							
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti	déc.-22	Mensuel	0,60%	0,60%
<b>Emprunts non subordonnés (obligations, notes)</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	100	100	Coût amorti	janv.-22	Au départ	0,60%	0,60%
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	janv.-22	Annuel	0,61%	0,61%
<b>Autres emprunts</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti	janv.-22	Annuel	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>252</b>					

(a) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2020 :

	Valeur comptable (en millions EUR)	Valeur nominale (en millions EUR)	Evaluation selon l'IFRS 9	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
<b>Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année</b>							
<b>Etablissements de crédit</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti		Mensuel	0,60%	0,60%
<b>Emprunts non subordonnés (obligations, notes)</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Fev-21	Au départ	-0,40%	-0,40%
<b>Autres emprunts</b>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	12	12	Coût amorti	janv.-21		0,43%	0,43%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>163</b>					

(a) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

## 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)	2020				2021
Long terme					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	2 104	730	0	-498	2 337
Etablissements de crédit	401	0	-1	0	401
Autres emprunts	1	0	-1	0	0
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	4	0	0	-1	3
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	0	0	-500	500	0
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	0	0	1
Autres dettes courantes portant intérêt					
Etablissements de crédit	0	150	0	0	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	150	100	-150	0	100
Autres emprunts	12	0	-11	0	1
<b>Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives</b>	<b>2 673</b>	<b>980</b>	<b>-663</b>	<b>1</b>	<b>2 992</b>
Obligations locatives à court et long terme	284	0	-79	68	273
<b>Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives</b>	<b>2 957</b>	<b>980</b>	<b>-742</b>	<b>69</b>	<b>3 265</b>

	Au 31 décembre	Emission de flux de trésorerie	Flux de trésorerie remboursements	Variations non-cash	Au 31 décembre
(en millions EUR)	2019				2020
Long terme					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	1 953	149	0	2	2 104
Etablissements de crédit	402	0	-1	0	401
Autres emprunts	0	1	0	0	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	5	0	0	-1	4
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année					
Placements dans des établissements de crédit détenus jusqu'à leur échéance	1	0	0	0	1
Autres dettes courantes portant intérêt					
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	156	-6	0	0	150
Autres emprunts	0	12	0	0	12

Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives	2 517	157	-1	1	2 673
Obligations locatives à court et long terme	307	0	-82	59	284
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	2 824	157	-82	60	2 957

Les changements sans effet sur la trésorerie concernent le transfert du long terme vers le court terme de l'obligation de 500 millions d'euros, remboursée par anticipation en décembre 2021 (voir note 19.1) ainsi que la réévaluation à la juste valeur du dérivé incorporé mais séparé de la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte.

## Annexe 20. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Jours de maladie	Démontage des pylônes	Autres risques	Total
<b>Au 1er janvier 2020</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>137</b>
Dotations	0	9	0	6	3	18
Utilisations	-2	-1	0	0	-6	-9
Reprises	0	-4	-1	0	-2	-7
Actualisation	1	0	0	0	0	1
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>139</b>
Dotations	0	20	0	0	5	25
Utilisations	-3	-2	0	0	-1	-6
Reprises	0	-6	-1	0	0	-7
Actualisation	1	1	0	0	0	2
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>153</b>

Les provisions pour les accidents du travail sont liées aux indemnités que Proximus S.A. devrait verser aux membres de son personnel blessés (y compris en raison d'une maladie professionnelle) dans l'exercice de leur fonction et sur le chemin du travail. Jusqu'au 31 décembre 2002, en vertu de la loi de 1967 sur la réparation des accidents du travail (dans le secteur public), les indemnités étaient financées et versées directement par le Groupe. Basées sur des données actuarielles comprenant des tables de mortalité, des ratios d'indemnisation, des taux d'intérêt et d'autres facteurs définis dans la loi de 1967, ces provisions (les annuités) sont calculées avec l'aide d'un assureur professionnel. En tenant compte de la table de mortalité, il est prévu que la plupart de ces coûts seront encourus jusqu'en 2062.

À partir du 1er janvier 2003, tandis que les collaborateurs contractuels sont soumis à la loi de 1971 (secteur privé), les collaborateurs statutaires restent soumis à la loi de 1967 (secteur public). Depuis le 1er janvier 2003, le Groupe est couvert par des polices d'assurances pour les accidents du travail du personnel statutaire et contractuel et n'indemniserait dès lors plus directement les membres de son personnel.

La provision pour les litiges représente la meilleure estimation par la direction des pertes probables dues à des litiges en cours dans lesquels le Groupe fait l'objet d'un litige judiciaire ou d'une action en justice introduite par un tiers. La période prévue pour les décaissements y afférents dépend de l'évolution et de la durée des procédures judiciaires sous-jacentes. Les augmentations des provisions pour litiges de 2021 concernent essentiellement les litiges avec des fournisseurs.

Les provisions pour jours de maladie correspondent à la meilleure estimation par la direction des charges probables relatives à l'attribution par le Groupe à ses collaborateurs statutaires de jours de congé de maladie cumulés non pris.

Les provisions pour le démantèlement des pylônes comprennent essentiellement les risques encourus en matière de dépenses prévues pour le démantèlement et la remise en état des sites sur lesquels les antennes sont localisées. La plupart de ces charges devraient être payées pendant la période de 2022 à 2050. Les provisions pour les frais de remise en état sont estimées aux coûts actuels et actualisées à un taux de 1,05 % déterminé en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

Les provisions pour autres risques et charges comprennent essentiellement les risques environnementaux et autres.

## Annexe 21. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Autres dettes commerciales	95	98
Autres dettes long terme	7	5
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>102</b>

Les autres dettes à long terme ne portent pas d'intérêts.

Les dettes commerciales à long terme incluent des licences (cf. Annexe 4) ainsi que des droits de diffusion et de contenu dus sur la partie des contrats dont la durée excède un an (la plupart de ces durées sont inférieures à 5 ans).

Les dettes non commerciales à long terme comprennent le dérivé incorporé lié mais séparé de la dette à long terme exprimée en JPY, son contrat hôte (voir Dérivés dans la note 2). Les chiffres au 31 décembre 2020 ont été retraités pour inclure ce passif, qui était précédemment classé dans les passifs à long-terme portant intérêts.

## Annexe 22. Autres dettes à court terme et passifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
T.V.A. à payer	6	6
Dettes salariales	115	113
Provisions pour pécules de vacances	77	87
Provision pour sécurité sociale	45	46
Avances reçues sur contrats	9	8
Autres impôts	102	108
Produits à reporter	4	2
Charges à imputer	27	25
Autres dettes	30	37
<b>Sous-total des autres dettes</b>	<b>416</b>	<b>432</b>
Passif sur contrats	157	135
<b>Total</b>	<b>573</b>	<b>567</b>

Les passifs sur contrats comprennent les obligations du Groupe de transférer des biens ou des services dans le futur aux clients et pour lesquelles le Groupe a déjà perçu une contrepartie ou le montant lui est dû.

La diminution de ce poste en 2021 par rapport à 2020 s'explique par :

- Baisse d'activité pour MediaMobile et BICS (moins de clients entrant dans des contrats de capacité à long terme).
- Fin des contrats ICT et renégociations de ces contrats en 2022.

## 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	
	2020	2021
Chiffre d'affaires net reconnu à un moment précis	542	560
Chiffre d'affaires net reconnu progressivement	4 901	4 977
<b>Total</b>	<b>5 443</b>	<b>5 537</b>

La ventilation du chiffre d'affaires est réalisée sur base des types de biens et services délivrés, les marchés et les types de clients, comme repris dans le tableau ci-dessous :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
<b>Domestic</b>		
Consumer		
Chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play	2 203	2 188
Prepayé	42	35
Terminaux	235	247
Lux. Telco (1)	116	125
Autres	52	98
<i>Total Consumer</i>	<i>2 648</i>	<i>2 692</i>
Enterprise		
Revenus des télécoms	758	769
ICT (2)	541	536
Advanced Business Services (3)	39	37
Autres produits	6	10
<i>Total Enterprise</i>	<i>1 344</i>	<i>1 352</i>
Wholesale		
Services wholesale fixes et mobiles	126	120
Interconnect (4)	187	164
<i>Total Wholesale</i>	<i>313</i>	<i>284</i>
Autres	9	4
<b>Total Domestic</b>	<b>4 313</b>	<b>4 333</b>
<b>BICS</b>	<b>962</b>	<b>997</b>
<b>TeleSign</b>	<b>273</b>	<b>326</b>
<b>Éliminations</b>	<b>-105</b>	<b>-120</b>
<b>Total des revenus nets</b>	<b>5 443</b>	<b>5 537</b>

(1) Lux. Telco: comprend les services fixes et mobiles, les terminaux et autres services

(2) ICT: "Information and Communications Technology". Expression étendue d'"Information Technology (IT)" qui souligne le rôle des communications unifiées et de l'intégration des télécommunications (lignes téléphoniques et signaux sans fil), des ordinateurs ainsi que des logiciels, intergiciels, systèmes de stockage et systèmes audiovisuels nécessaires, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler. Les solutions ICT de Proximus couvrent entre autres la sécurité, le cloud, les "Network & Unified Communications", l'"Enterprise Mobility Management" ainsi que le "Servicing & Sourcing".

(3) Advanced Business services: nouvelles solutions proposées en dehors des solutions Telco et ICT traditionnelles, telles que Road User Charging, des solutions convergentes, Big Data and et des solutions smart mobility.

(4) Interconnexion Wholesale : processus consistant à connecter un réseau d'opérateur à un autre réseau d'opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

Le tableau suivant présente le prix de transaction attribué aux obligations de prestation de services non remplies au 31 décembre 2021. Les obligations de prestation non remplies sont les services que le Groupe est tenu de fournir aux clients pendant la durée ferme restante du contrat et la contrepartie reçue des clients avant de satisfaire aux obligations de prestation telles que les avances pour le temps d'antenne.

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2022	2023	> 2024
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	169	54	39

## Annexe 24. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	3	1
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	0	0
Refacturations et récupération de frais diverses	31	36
Autres revenus	4	4
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>42</b>

Les « refacturations et récupération de frais diverses » comprennent les indemnités pour les dégâts au réseau causés par des tiers (9 millions EUR en 2021 et EUR 9 millions en 2020) ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

L'augmentation de 5 millions EUR en 2021 par rapport à 2020 est principalement due au remboursement de la compagnie d'assurance lié au dégât des eaux de juillet 2021 pour 7 millions EUR.

## Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Achats de matériel	421	444
Achats de services	1 480	1 554
<b>Total</b>	<b>1 901</b>	<b>1 997</b>

Les biens et services en relation directe avec les revenus sont des coûts externes variables encourus dans le cadre de ventes et qui varient avec celles-ci. Dans le Groupe Proximus cela concerne essentiellement les coûts liés au trafic (coûts d'interconnexion, coûts de terminaison...), les coûts d'acquisition de clients et de rétention, les coûts externes liés directement aux contrats informatiques tels que

les équipements, la maintenance, le support du fournisseur refacturé au client et les coûts liés à la TV de Proximus tels que les coûts pour le contenu et les droits de diffusion variables. Cela comprend également le coût des ventes et les commandes en cours facturées aux clients.

Les achats de matériel, présentés déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, s'élèvent à 63 millions EUR en 2021 et à 64 millions EUR en 2020. Cela comprend essentiellement les modems et les décodeurs installés chez les clients.

## Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Salaires et rémunérations	648	661
Charges de sécurité sociale	166	162
Frais de pensions	55	51
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	-24	3
Effectifs externes	218	256
Autres dépenses liées à la force de travail	65	66
<b>Total</b>	<b>1 128</b>	<b>1 200</b>

Les dépenses de la force de travail sont liées aux employés du Groupe ainsi qu'aux parties externes (comprises dans les autres dépenses liées à la force de travail).

Les dépenses relatives aux salaires, rémunérations et de sécurité sociale sont présentées nettes du travail réalisé par l'entreprise qui est capitalisé pour un montant de 119 millions EUR en 2020 et de 128 millions EUR en 2021.

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 (- 27 millions EUR en 2020 et 1 million EUR en 2021) et les autres indemnités de fin de contrat (- 3 millions EUR en 2020 et 1 million EUR en 2021). Il comprend également le coût des services rendus au cours de l'exercice et le coût des services passés des autres avantages postérieurs à l'emploi (EUR 6 millions en 2020 et EUR 4 millions en 2021).

Les dépenses liées à la force de travail comprennent les dépenses liées à la consultance et aux forces de travail externes. Les autres charges liées aux forces de travail, comprennent les coûts liés aux forces de travail internes (telles que les chèques repas, les activités sociales, les assurances accidents du travail, les tickets train pour les actifs).

## Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Contrats de services et de capacité et composants des contrats de leasing autres que le droit d'usage	40	43
Maintenance et outillage	166	170
Publicité et relations publiques	71	86
Administration, formation, études et honoraires	130	137
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	29	28
Provision pour pertes de valeur	33	26
Taxes autres que les impôts sur le résultat	26	28
Autres dépenses non liées à la force de travail	36	35
<b>Total</b>	<b>530</b>	<b>554</b>

### Taxes autres que les impôts sur les résultats - taxes sur les pylônes

En 2020, il y a eu des évolutions positives et négatives dans la jurisprudence qui ont abouti à une révision des provisions avec un impact net limité. En 2021, il n'y a pas eu de changements notables dans la jurisprudence. La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

## Annexe 28. Amortissements

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Amortissement des licences et autres actifs incorporels	456	489
Amortissements d'actifs immobilisés corporels	579	614
Amortissement du droit d'utilisation	82	80
<b>Total</b>	<b>1 116</b>	<b>1 183</b>

## Annexe 29. Produits financiers nets

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
<b>Produits financiers</b>		
Intérêts des instruments financiers		
Au coût amorti	2	2
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	6	0
Autres produits financiers	1	2
<b>Coûts financiers</b>		
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti		
Emprunts obligataires non subordonnés	-42	-43
Intérêts sur locations	-3	-2
Dettes à court-terme	-1	0
Dettes à long terme	-2	-4
Coût d'actualisation		
Sur pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	-4	-4
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	0	-2
Autres frais financiers	-4	-2
<b>Total</b>	<b>-48</b>	<b>-54</b>

La réévaluation à la juste valeur de la dette relative à l'option de vente accordée aux anciens propriétaires de Be-Mobile sur leurs propres actions a conduit à un gain de 6 millions EUR en 2020. En 2021, cette réévaluation a conduit à une perte de 2 millions EUR.

## Annexe 30. Bénéfice par action

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, tous deux ajustés pour tenir compte des actions ordinaires potentielles dilutives.

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	
	2020	2021
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	564	443
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	564	443
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	322 752 015	322 751 990
Ajustement pour options sur actions	3 742	0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	322 755 758	322 751 990
Résultat de base par action (EUR)	1,75	1,37
Résultat dilué par action (EUR)	1,75	1,37

En 2020, tous les plans d'options sur actions étaient dilutifs et donc inclus dans le calcul du résultat dilué par action. Tous les plans d'options sur actions étaient clôturés en 2021. La vente d'actions au management de l'entreprise dans le cadre de plans d'achat d'actions avec une décote de 16,70 % a eu un effet dilutif, mais celui-ci était non significatif en 2021 et 2020.

## Annexe 31. Dividendes payés et proposés

	2020	2021
Dividendes par actions ordinaires:		
Dividendes proposés (en millions EUR)	387	387
Nombre d'actions ordinaires avec droits aux dividendes	322 690 026	322 741 364
Dividende par action (EUR)	1,2	1,2
Dividende intérimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	161	161
Dividende intérimaire par action (EUR)	0,5	0,5

Les dividendes proposés pour l'année 2020 ont été effectivement payés en avril 2021. Le dividende intérimaire de 2021 a été payé en décembre 2021.

## Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers

### Annexe 32.1 Produits dérivés

Le Groupe utilise des produits dérivés, comme les swaps de taux d'intérêt (IRS), les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS), les contrats de change à terme et les options sur devises.

(en millions EUR)	Annexe	2020	2021
<b>Actifs non courants</b>			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	12	4	3
<b>Actifs courants</b>			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	15	0	1
<b>Total de l'actif</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Dettes à long terme</b>			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	21	4	3
<b>Dettes à court terme</b>			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	22	0	1
<b>Total des dettes</b>		<b>4</b>	<b>3</b>

Les tableaux ci-dessous montrent la juste valeur positive et négative des produits dérivés inclus dans le bilan respectivement comme actifs ou passifs courants/non courants.

Au 31 décembre 2021 (en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêts et de devises	3	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-3
Contrats de change à terme	1	-1
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>

Au 31 décembre 2020 (en millions EUR)	Juste valeur	
	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêts et de devises	4	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-4
<b>Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée</b>	<b>4</b>	<b>-4</b>

Des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) sont utilisés pour gérer le risque de change et de taux d'intérêt sur l'encours de 1,5 milliard d'obligations non subordonnées émises en Yen (voir note 18).

## Annexe 32.2. Objectifs et politique de gestion du risque financier

Les principaux instruments financiers du Groupe consistent en des emprunts non subordonnés, des créances commerciales et des dettes commerciales. Les principaux risques liés à l'utilisation de ces instruments sont le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Le principe de minimisation des risques s'applique à toutes les activités financières. A cette fin, tout ce qui touche aux problématiques de financement, taux de change, taux d'intérêt et de gestion du risque de contrepartie, est géré par un département centralisé de Trésorerie. Des simulations sont effectuées sur base de différents scénarios (y compris un « worst case » scenario) dans le but d'estimer les effets de conditions de marché changeantes.

Toutes les transactions financières et les risques financiers liés aux diverses positions sont gérés et surveillés dans un système centralisé de gestion de trésorerie.

Les opérations de trésorerie du Groupe sont conduites dans le cadre de règles et de directives approuvées par le Comité Exécutif 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 2021 :

(en millions EUR)	Annexe	Transfert vers le compte de résultats
Swap de taux d'intérêts	OCI	-13
Amortissement des réévaluations cumulées des swaps de taux d'intérêts	OCI	2
<b>Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie</b>		<b>-11</b>

Les auditeurs internes du Groupe revoient régulièrement l'environnement de contrôle interne au sein du département de Trésorerie du Groupe.

### Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé aux changements de taux d'intérêt du marché principalement pour ses obligations financières à long terme. La Trésorerie du Groupe gère l'exposition du Groupe aux fluctuations de taux d'intérêt ainsi que le coût de financement, par l'utilisation d'une combinaison de dettes à taux fixe et variable. Cette combinaison est déterminée dans le respect des règles émises par le Groupe en matière de gestion du risque financier. L'objectif de ces règles est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût total de financement, la minimisation du risque et la volonté d'éviter la volatilité des résultats financiers, tout en tenant compte des conditions et opportunités de marché ainsi que de la stratégie commerciale globale du Groupe.

Les tableaux ci-dessous résument le portefeuille de dettes à long terme portant intérêts (y compris la partie à court terme de ces dettes et à l'exclusion des dettes de location-financement et assimilées) par devises, les swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS) et les obligations nettes par devise du Groupe, aux 31 décembre 2021 et 2020.

#### Au 31 décembre 2021

	Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
	Montant notionel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR									
Fixe	2 750	1,42%	8				2 750	1,42%	8
Variable				11	-0,72%	4,96	11	-0,72%	5
JPY									
Fixe	11	5,04%	5	-11	-5,04%	4,96			
<b>Total</b>	<b>2 761</b>	<b>1,43%</b>	<b>8</b>	<b>0</b>			<b>2 761</b>	<b>1,41%</b>	<b>8</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

#### Au 31 décembre 2020

	Emprunts directs			Contrats IRCS			Obligations nettes		
	Montant notionel	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité	Montant dû (à récupérer)	Taux d'intérêts moyen pondéré (1)	Durée moyenne jusqu'à maturité
	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)	(en millions EUR)		(en années)
EUR									
Fixe	2 500	1,72%	5				2 500	1,77%	5
Variable				11	-0,70%	6	11	-0,70%	6
JPY									
Fixe	11	5,04%	6	-11	-5,04%	6			
<b>Total</b>	<b>2 511</b>	<b>1,73%</b>	<b>5</b>	<b>0</b>			<b>2 511</b>	<b>1,70%</b>	<b>5</b>

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Le 29 juin 2021, le Groupe a conclu un swap de taux d'intérêts pour couvrir son exposition à la variabilité des flux de trésorerie attribuable au risque de taux d'intérêts à long terme associé à dette à long terme de 750 millions EUR, à taux fixe, et dont l'émission prévue pour novembre 2021 était jugée hautement probable. Cette émission s'est effectivement concrétisée le 10 novembre 2021 pour ce montant de 750 millions EUR. La couverture, d'un montant nominal de 600 millions EUR fixé à 0,44 %, a été dénouée à cette date et a donné lieu au paiement d'un montant de EUR 12,9 millions aux contreparties de couverture.

## Risque de taux de change

Le principal risque de change rencontré par le Groupe résulte de ses activités opérationnelles. Ce risque apparaît lors des ventes ou des achats réalisés par les unités opérationnelles dans une devise autre que l'euro. De telles transactions libellées en devises autres que l'euro sont essentiellement réalisées dans le segment International Carrier Services (BICS) et d'autant plus avec l'acquisition de TeleSign. En effet, les activités internationales de ce segment génèrent des paiements en différentes devises étrangères, de et vers les autres opérateurs de télécommunication. 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 2021 et 2020, le Groupe n'était exposé au risque de change que pour ses activités opérationnelles. Les transactions en devises étrangères sont reconnues en devise fonctionnelle à l'origine au taux en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis vers la devise fonctionnelle à la date du bilan au taux en vigueur à cette date. Les différences de changes nettes résultant de la conversion des actifs et passifs monétaires sont reconnues via le compte de résultats.

La comptabilité de couverture est cependant appliquée dans un nombre limité de cas avec pour conséquence que les parties effectives des gains et pertes sur les instruments de couvertures sont reconnues via les autres éléments du résultat global jusqu'à l'exécution ou la réalisation du sous-jacent. Si la transaction faisant l'objet d'une couverture entraîne la comptabilisation d'un actif, la valeur comptable de cet actif lors de sa comptabilisation initiale reprend les montants reconnus au préalable via les autres éléments du résultat global. La partie non efficace de la couverture des flux de trésorerie est toujours comptabilisée via le compte de résultats.

Le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité aux risques de change EUR/USD, EUR/GBP, EUR/GBP, EUR/CHF, EUR/CDR, EUR/ZAR, EUR/AUD and EUR/HKD, parités de devises dans lesquelles le Groupe était typiquement exposé via ses activités opérationnelles en 2021.

Devise étrangère Position nette du Groupe au 31/12/2021	(En KEUR)	(En KEUR) Effet dans le compte de résultat (en EUR) si la devise étrangère contre l'EUR varie de :								Taux de clôture
		-15,0%	-10,0%	-5%	-2,5%	2,5%	5%	10%	15%	(En EUR)
										1 EUR = xxx
(En KEUR)										
-4 640	USD	615	410	205	102	-102	-205	-410	-615	1,13
-318	GBP	57	38	19	9	-9	-19	-38	-57	0,84
-672	CHF	98	65	33	16	-16	-33	-65	-98	1,03
696	SDR	-129	-86	-43	-22	22	43	86	129	0,81
4 459	ZAR	-37	-25	-12	-6	6	12	25	37	18,06
925	AUD	-89	-59	-30	-15	15	30	59	89	1,56
2 189	HKD	-37	-25	-12	-6	6	12	25	37	8,83
	<b>Total</b>	<b>476</b>	<b>318</b>	<b>159</b>	<b>79</b>	<b>-79</b>	<b>-159</b>	<b>-318</b>	<b>-476</b>	

## Notes :

- -15 % signifie que la devise étrangère gagne 15 % par rapport à l'euro.
- - 15 % signifie que la devise étrangère perd 15 % par rapport à l'euro.
- - Un signe positif signifie un bénéfice dans le compte de résultat.
- - Un signe négatif signifie une perte dans le compte de résultat.

## Risques de crédit et concentrations importantes des risques de crédit

Le risque de crédit représente le risque de pertes financières du Groupe si un client ou une contrepartie dans un instrument financier ne pouvait rencontrer ses obligations contractuelles.

Le risque de crédit englobe toutes les formes d'exposition au risque de contrepartie, comme 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 32.1). Le Groupe ne s'attend cependant pas à ce cas de figure étant donné que le Groupe ne traite qu'avec des institutions financières de premier ordre, fait usage limité des instruments dérivés liés aux instruments portant sur les dettes comme présenté dans le tableau 32.1. De plus, par principe, le Groupe n'investit que dans des titres hautement liquides et à court-terme (essentiellement trésorerie et « équivalents de trésorerie ») pour lesquels le Groupe ne comptabilise pas de provisions pour pertes de valeur étant donné l'excellent « credit rating » des contreparties.

Le Groupe surveille les changements potentiels de rating des contreparties en suivant leurs « credit rating » externes sur une base continue ainsi que l'évolution de leurs taux pour les contrats d'échanges sur défaut de crédit (credit default swap) (ce qui est souvent un facteur déterminant d'un changement futur du rating).

En outre, le Groupe est exposé au risque de crédit à travers l'octroi occasionnel de garanties bancaires sans-recours en faveur des clients institutionnels ou gouvernementaux. Au 31 décembre 2021, le Groupe avait octroyé des garanties bancaires pour un montant de 49 millions EUR. Ce montant était de 57 millions EUR au 31 décembre 2020.

Le Groupe n'a pas mis en garantie des actifs financiers, et ne détient pas de suretés sur ses contreparties.

## Risque de liquidité

Conformément à la politique de trésorerie, le département de Trésorerie du Groupe gère son coût global de financement en utilisant une combinaison de dettes à taux fixe et variable.

Une réserve de liquidités, que ce soit sous la forme de lignes de crédit ou de trésorerie, est maintenue dans le but de garantir la solvabilité et la flexibilité financière du Groupe à tout moment. A cette fin, Proximus SA est entré dans des accords d'engagement dans des crédits bilatéraux d'échéances diverses ainsi que dans un engagement de nouvelle facilité de crédit liée à des objectifs de performance durable (crédit syndiqué revolving) de 751 millions EUR. Pour les questions de financement de moyen terme, le Groupe utilise des obligations et des emprunts à moyen terme. Le profil de maturité des dettes couvre plusieurs années. Le département de Trésorerie du Groupe évalue fréquemment ses sources de financement, en tenant compte de son propre rating et des conditions générales du marché.

Les tableaux ci-dessous synthétisent le profil de maturité des leasing et dettes portant intérêts à l'exclusion des dérivés du Groupe (cf. annexe 19) pour les différentes années de maturité. Ce profil de maturité est basé sur les paiements non actualisés des intérêts prévus contractuellement ainsi que des remboursements de capital. Il prend en considération l'impact sur les flux de trésorerie des produits dérivés utilisés pour convertir des taux d'intérêt fixes en taux variables et vice versa. Les taux d'intérêt flottants utilisés pour déterminer les sorties de trésorerie sont ceux déterminés lors de la dernière fixation de prix précédant la date de clôture (respectivement au 31 décembre 2021 et 2020).

Les décaissements attendus en 2021 pour l'année 2020 et en 2022 pour l'année 2021 sont influencés par les papiers commerciaux (Commercial Paper, "CP") de Proximus à court terme émis par Proximus ainsi que les emprunts de trésorerie.

(en millions EUR)	2021	2022	2023	2024	2025	2026-2048
<b>Au 1 janvier 2021</b>						
Capital	163	502	101	600	500	811
Intérêts	43	43	40	38	24	74
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>545</b>	<b>141</b>	<b>638</b>	<b>524</b>	<b>885</b>
<b>Au 31 décembre 2021</b>						
Capital		252	101	600	500	1 550
Intérêts		46	46	44	29	147
<b>Total</b>		<b>297</b>	<b>146</b>	<b>644</b>	<b>529</b>	<b>1 697</b>

### **Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2021**

Outre les dettes portant intérêts mentionnés dans les annexes 19.1 et 19.2, le Groupe bénéficie de facilités de crédit à long terme de 751 millions EUR. Ces facilités sont accordées par un groupe diversifié de banques belges et internationales. Au 31 décembre 2021, ces facilités de crédit ne sont pas utilisées. Un montant total de 751 millions EUR de lignes de crédit est donc disponible au 31 décembre 2021.

Le Groupe a également mis en place un programme Euro Medium Term Notes ("EMTN") de 3,5 milliards EUR et un programme de papier commercial (Commercial Paper, "CP") de 1 milliard EUR. Au 31 décembre 2021, un montant de 2.350 millions EUR était utilisé dans le cadre du programme EMTN, tandis que le programme CP présente un montant émis et existant de 100 millions EUR.

## Annexe 32.3. Position financière nette du Groupe

Le Groupe définit la position financière nette comme étant le montant net des placements de trésorerie, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, moins toutes les dettes financières portant intérêts et les produits dérivés s'y rapportant, y compris les revalorisations à la juste valeur ainsi que les obligations locatives. La position nette ne comprend pas les créances commerciales à long terme.

La position financière nette ajustée correspond aux dettes financières portant intérêts (court terme et long terme) desquelles sont déduits la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les obligations locatives sont exclues de cette position.

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	Au 31 décembre
		2020	2021
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	16 / 17	313	249
Produits dérivés	12	4	3
<b>Actif</b>		<b>318</b>	<b>252</b>
Dettes à long terme (*)	19.1	-2 727	-2 944
Dettes à court terme (*)	19.2	-230	-321
<b>Dettes</b>		<b>-2 957</b>	<b>-3 265</b>
<b>Position financière nette (*)</b>		<b>-2 639</b>	<b>-3 013</b>
Dont obligations locatives		-284	273
<b>Position financière nette ajustée (**)</b>		<b>-2 356</b>	<b>-2 740</b>

(\*) y compris les dérivés et les obligations locatives

(\*\*) La position financière nette ajustée exclut les obligations locatives

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un ratio de capitaux propres permettant de toujours assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, ceci, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires.

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs., à l'exception d'actions vendues au management du Groupe avec une décote de 16,70%.

## Annexe 32.4. Catégories d'instruments financiers

Le Groupe utilise occasionnellement des swaps de taux d'intérêt (IRS) et de devises (IRCS) pour gérer l'exposition au risque d'intérêt et de taux de change sur ses dettes à long terme portant intérêts (cf. annexe 32).

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 2021, la juste valeur des emprunts non-subordonnés et de l'emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissements (BEI), qui sont comptabilisés au coût amorti, excèdent leur valeur comptable de 145 millions EUR (5,3 %).

Les justes valeurs, calculées de manière distincte pour chaque emprunt, 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 2021 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

Le Groupe n'a pas reclassé au cours de l'exercice des instruments financiers d'une catégorie à une autre.

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2021 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Autres participations	9	FVOCI	1	1
Autres actifs non courants				
Autres produits dérivés	32	FVTPL	3	3
Autres actifs financiers		Coût amorti	10	10
<b>Actifs courants</b>				
Créances commerciales	14	Coût amorti	879	879
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	2	2
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	19	19
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives		FVTPL	1	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	10	10
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	239	239
<b>DETTES</b>				
<b>Dettes à long terme</b>				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2 337	2 456
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401	423
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	32	FVTPL	3	3
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	100	100
<b>DETTES A COURT TERME</b>				

Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Etablissements de crédit	19,2	Coût amorti	1	1
Dettes portant intérêts				
Etablissements de crédit		Coût amorti	150	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19,2	Coût amorti	100	100
Autres emprunts	19,2	Coût amorti	1	1
Dettes commerciales				
		Coût amorti	1 515	1 515
Autres dettes à court terme				
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	33	FVTPL	1	1
Autre dettes		FVTPL	3	3
Autres dettes		Coût amorti	286	286

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats

FVTOCI: Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2020 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9	Juste valeur
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Autres participations	9	FVOCI	1	1
Autres actifs non courants				
Autres produits dérivés	32	FVTPL	4	4
Autres actifs financiers		Coût amorti	7	7
<b>Actifs courants</b>				
Créances commerciales	14	Coût amorti	868	868
Portant intérêts				
Autres créances		Coût amorti	3	3
Ne portant pas intérêts				
Autres créances		Coût amorti	10	10
Placements de trésorerie	16	Coût amorti	3	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie				
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	115	115
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	195	195
<b>DETTES</b>				
<b>Dettes à long terme</b>				
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19,1	Coût amorti	2 104	2 286
Etablissements de crédit	19,1	Coût amorti	401	434
Autres emprunts	19,1	Coût amorti	1	1
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	32	FVTPL	4	4
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	99	99

<b>DETTES A COURT TERME</b>				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1	1
Dettes portant intérêts				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	150	150
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	12	12
Dettes commerciales		Coût amorti	1 213	1 213
Autres dettes à court terme				
Autre dettes		FVTPL	1	1
Autres dettes		Coût amorti	276	276

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 :

- **Autres dérivés en Niveau 2**  
Les autres dérivés comprennent principalement les swaps de taux d'intérêts et de devises (IRCS) dans lesquels le Groupe est entré en vue de réduire les fluctuations de taux et de change de certains de ses emprunts à long-terme. Les justes valeurs de ces instruments sont déterminées en actualisant les flux futurs contractuellement attendus sur base des courbes de taux d'intérêts pour ces devises et les taux de change qui sont observables sur des marchés liquides.
- **Emprunts non-subordonnés**  
Les emprunts non-subordonnés sont reconnus au coût amorti. Leurs justes valeurs, calculées de manière séparée, ont été obtenues en actualisant les taux d'intérêts auxquels le Groupe peut emprunter au 31 décembre 2021 pour des emprunts similaires avec des maturités identiques.

La juste valeur des instruments financiers faisant partie du Niveau 3 est basée sur le cash dépensé dans différents scénarios, chacun étant pondéré par sa probabilité d'occurrence. Les poids relatifs sont soit basés sur des données statistiques, très stables à travers le temps, soit basés la meilleure estimation par le Groupe de leur probabilité d'occurrence. La juste valeur de l'instrument est fort dépendante mais proportionnelle aux estimations de sorties de fonds.

Au 31 décembre 2021 (en millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Solde au 31 décembre 2021	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
				Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs non courants</b>						
Autres participations		FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	3		3	
<b>Actifs courants</b>						
Créances ne portant pas intérêts						
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	33.1	FVTPL	1	1		
<b>DETTES</b>						

<b>Dettes à long terme</b>				
Dettes portant intérêts				
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2 337	2 456
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401	423
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	33.1	FVTPL	3	3
<b>Dettes à court terme</b>				
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année				
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1	1
Dettes portant intérêts				
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	150	150
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	100	100
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	1	1
Dettes ne portant pas intérêts				
Autres produits dérivés	33.1	FVTPL	1	1
Autre dettes		FVTPL	3	3

FVTPL: Actifs/dettes financiers revalorisés à la juste valeur via le compte de résultats  
FVTOCI: Actifs Financiers à la Juste valeur reconnus via les autres éléments du résultat global

Au 31 décembre 2020	Annexe	Classification sous IFRS 9	Solde au 31 décembre 2020	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
				Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs non courants</b>						
Autres participations		FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	4		4	
<b>DETTES</b>						
<b>Dettes à long terme</b>						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2 104		2 286	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401		434	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	1		1	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autres produits dérivés	33.1	FVTPL	4		4	
<b>Dettes à court terme</b>						
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année						
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1		1	
Dettes portant intérêts						
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	150		150	

Autres emprunts	192	Coût amorti	12	12
Dettes ne portant pas intérêts				
Autre dettes		FVTPL	1	1

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, co-entreprises et entreprises associées est reprise à l'annexe 8.

Les conditions commerciales habituelles et les prix du marché s'appliquent à la fourniture des biens et des services entre les sociétés du Groupe.

Les transactions entre Proximus SA et ses filiales, c'est-à-dire entre parties liées, sont éliminées pour la préparation des états financiers consolidés. Les transactions entre Proximus SA et ses filiales ont été les suivantes

Transactions entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Revenus	156	154
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-140	-137
Coûts financiers nets	1	1
Dividendes reçus	391	220
Plus-values sur réalisation d'actifs financiers	94	0

Transactions entre Proximus SA et ses filiales (en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2020	2021
Créances commerciales	27	34
Dettes commerciales	-33	-30
Créances/dettes portant intérêts	-767	-684
Autres créances/dettes	-1	0

### 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 4,52% de son capital, tandis que les 41,97% restantes sont négociées sur le premier marché d'Euronext Brussels.

#### Relations avec l'État belge

Le Groupe fournit des services de télécommunications à l'État belge et à différentes entités attachées à l'État. Les entités attachées à l'État belge sont celles qui sont soit contrôlées par l'État, soit conjointement contrôlée par l'État ou soit influencées par l'État. Toutes les transactions avec les différentes entités attachées à l'État 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'État belge ne représentent pas une composante significative du chiffre d'affaires du Groupe, c'est-à-dire moins de 5%

## Relation avec Belfius Banque NV

Proximus et Belfius Banque NV ont le même actionnaire majoritaire, à savoir l'État belge. Par conséquent, Belfius est considérée comme une « partie liée » conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne. En conséquence, l'accord de coopération avec Belfius relatif au service Banx a été approuvé par le Conseil d'administration du 29 avril 2021 conformément à la conclusion du rapport spécial préparé par trois administrateurs indépendants conformément à l'Art. 7.97 du Code belge des sociétés et des associations.

Le projet Banx n'a pas eu d'impact sur les chiffres consolidés de 2021, le projet démarrant en 2022.

## 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 2021 et des changements importants ne sont pas attendus. Ils prévoient une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Tous les membres du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO, ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président.

Des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration, à l'exception du CEO. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs.

Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de Pension. Mme Catherine Vandendorpe est membre du Conseil d'Administration du Fonds de Pension. Elle ne reçoit pas de jetons de présence pour ces mandats.

En ce qui concerne l'exécution de leur mandat, les administrateurs non-exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable basée sur les résultats, tels que des primes ou plans d'intéressement à long terme, pas plus que des avantages liés aux plans de pension complémentaire ou assurances groupe.

Le montant total des rémunérations aux administrateurs s'élevait à 1.192.366 EUR bruts pour 2021 et à 1.231.116 EUR pour 2020. 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 :

	2020	2021
Conseil d'Administration	10	9
Comité d'Audit et de Supervision	5	5
Comité de Nomination et de Rémunération	9	6
Comité de transformation et d'innovation	2	2

Lors de sa réunion du 24 février 2011, le Conseil d'Administration a adopté une "politique relative aux transactions avec des parties liées" et qui a été mise-à-jour en septembre 2016. Cette politique régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration. Proximus a des relations contractuelles et fournit également des services de

téléphonie, internet et/ou ICT à bon nombre des entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le cadre des opérations courantes de l'entreprise et dans les conditions normales du marché.

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2021, un montant brut total (avantages liés aux performances à long-terme) de 6.993.891 EUR (avant sécurité sociale) a été payé ou attribué à l'ensemble des membres du Comité Exécutif y compris le CEO. En 2021, les membres du comité Exécutif étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering, Jim Castele, Antonietta Mastronianni (9 mois) et Mark Reid (8 mois).

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2020, un montant brut total (avantages liés aux performances à long-terme) de 6.612.523 EUR (avant sécurité sociale) a été payé ou attribué à l'ensemble des membres du Comité Exécutif y compris le CEO. En 2020, les membres du comité Exécutif étaient Guillaume Boutin, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Anne-Sophie Lotgering (6 mois), Jim Castele (10 mois), Sandrine Dufour (5 mois) et Bart Van Den Meersche (6 mois).

Ces montants totaux de rémunération des principaux dirigeants comprennent les éléments suivants :

- Avantages à court-terme : salaire annuel (base et variable) ainsi que les autres avantages salariaux à court terme comme l'assurance médicale, l'usage privé de voiture de management, chèques repas ainsi que les contributions payées à la sécurité sociale sur ces avantages ;
- Avantages postérieurs à l'emploi : primes d'assurances payées par le Groupe au nom des membres du Comité Exécutif. Les primes couvrent essentiellement un plan de pension complémentaire ;
- Paiements d'avantages basés sur des valeurs liées aux performances (long terme) : le montant brut, octroyé comme valeur de performance, qui donne des droits d'exercice potentiels à partir de mai 2023 (attributions 2020) ou en mai 2024 (attributions 2021) en fonction l'atteinte de 3 indicateurs de performance clés qui sont le flux de trésorerie libre, l'index de réputation et des conditions liées au marché basées sur le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables.

EUR	Au 31 décembre	
	2020	2021
Avantages à court terme	5 130 490	4 965 866
Avantages postérieurs à l'emploi	546 825	726 326
Paiements basés sur la performance	935 208	1 301 699
<b>Total</b>	<b>6 612 523</b>	<b>6 993 891</b>

(\*) tous ces montants sont bruts avant cotisations patronales de sécurité sociale

## Annexe 33.4. Réglementation

Le secteur des télécommunications est réglementé par les législations européennes, fédérales belges et régionales ainsi que par des décisions de régulateurs sectoriels (Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications, appelé communément IBPT ainsi que le régulateur sectoriel pour les media) ou des organismes administratifs tels que les autorités de la concurrence.

## Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels

### Plaintes, procédures judiciaires et fiscales

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

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

Le secteur des télécommunications et les services aux entreprises liés se caractérisent par l'existence d'un nombre important de brevets et marques. Les litiges portant sur des allégations de violations de brevets et autres propriétés intellectuelles sont fréquents. Etant donné que le nombre d'entrants sur le marché augmente et que le chevauchement des fonctions des produits s'amplifie, la possibilité de plainte contre Proximus pour violation de propriété intellectuelle augmente.

Proximus est actuellement impliquée dans différentes procédures judiciaires et administratives, y compris celles pour lesquelles des provisions ont été constituées et celles décrites ci-dessous, pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées ou pour une partie limitée, et ce dans les différents pays où elle exerce ses activités. Ces procédures comprennent également les recours intentés devant l'Institut belge des Services postaux et des Télécommunications ("IBPT") et les recours intentés contre des décisions de l'IBPT d'une part ainsi que les procédures à l'encontre des administrations fiscales.

### Dossiers liés à l'accès à la large bande /diffusion

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

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

Le 14 octobre 2013, l'autorité de concurrence a initié une procédure de cassation contre cette décision. Proximus s'est jointe à la procédure en cassation. Finalement, le 22 janvier 2015, La Cour de Cassation a décidé de confirmer l'arrêt du 5 mars 2013, à l'exception d'une restriction relative aux documents plus anciens, qui a été annulée. Il appartient à la Cour d'appel de prendre une nouvelle décision concernant cette restriction.

En mars 2014, KPN a retiré sa plainte, Mobistar reste le seul plaignant. Sur base des faits et des informations disponibles à la fin décembre 2021, la direction n'a pas enregistré de provision pour cette affaire.

### **Dossiers liés aux tarifs on-net mobiles**

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

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

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

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

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

Suite aux accords conclus avec Telenet, KPN, BASE Company et Orange, les seuls plaignants restants sont BT, Verizon et Colt Telecom. A fin décembre 2021, la direction a enregistré une provision pour cette affaire en se basant sur sa meilleure estimation et des informations disponibles.

### **Dossier M'Wingz - partage de réseau d'accès radio mobile**

Le 22 novembre 2019, Orange Belgium et Proximus ont conclu un accord de partage de leur réseau d'accès radio (RAN). Telenet, qui conteste l'accord, a introduit une plainte auprès de l'Autorité belge de la concurrence, assortie d'une demande de mesures provisoires. Le 8 janvier 2020, l'Autorité belge de la concurrence, tout en reconnaissant les avantages de l'accord, a décidé de suspendre l'accord pendant 2 mois, laissant le temps à Orange Belgium et Proximus d'avoir des discussions avec le régulateur des télécommunications. Pendant celles-ci, plusieurs actions de préparation restaient possibles. En l'absence de nouvelle initiative des enquêteurs de l'Autorité belge de la concurrence, la suspension a pris fin après 2 mois, permettant à Proximus de mettre en œuvre pleinement l'accord de partage de son réseau d'accès radio (RAN). Entre temps, les enquêteurs de l'Autorité belge de concurrence continuent leur enquête de l'accord. La prise d'une décision sur le fond, s'il y en a une, peut prendre plusieurs années.

## Affaire GIAL

Le 19 juin 2019, Proximus a été inculpée suite à une plainte par un juge d'instruction bruxellois du chef de corruption et infractions relatives à l'industrie, au commerce et aux enchères publiques dans le cadre de l'affaire dite « GIAL ». Proximus conteste formellement avoir commis la moindre infraction dans celle-ci. En raison du secret de l'instruction, les éléments de ce dossier ne peuvent pas être exposés dans le présent rapport.

Proximus souhaite néanmoins, dans un souci de transparence, mentionner l'existence de cette affaire.

A titre informatif, si contrairement à son analyse de son rôle dans cette affaire, Proximus devait être reconnue coupable des faits qui lui sont reprochés et au vu des chefs d'inculpation retenus par le juge d'instruction, l'amende maximale qui pourrait s'appliquer à Proximus dans le cadre de cette affaire s'élève à 972.000 EUR. À l'heure actuelle et sur la base des informations dont dispose Proximus en lien avec cette affaire, Proximus n'a pas provisionné de montant en vue du paiement d'une quelconque amende.

Enfin, pour autant que nécessaire, Proximus rappelle que la formalité de l'inculpation ne signifie aucunement qu'il existerait à son encontre des charges ou des preuves de sa culpabilité et insiste sur le fait qu'elle est présumée innocente et dispose d'éléments solides en vue d'une issue favorable à cette affaire.

## Procédures fiscales

BICS est engagée dans une procédure fiscale avec l'autorité fiscale indienne. Voir note 2.

## Engagements d'investissements

Au 31 décembre 2021, le Groupe a contracté des engagements de 866 millions EUR (immobilisations incorporelles 155 millions EUR et immobilisations corporelles 710 millions d'EUR). Les engagements concernant les immobilisations incorporelles comprennent ceux relatifs au contrat Eleven Sports (voir Note 4).

Les immobilisations corporelles sont principalement liées à des engagements relatifs à des équipements techniques et de réseau dans le cadre du plan d'investissement accéléré pour la fibre.

## Engagements d'achats d'actions

Dans le cadre de diverses acquisitions, il existe des engagements conditionnels (earn outs & options de vente & engagements d'achat) pour un montant total de 12 millions d'EUR à la fin de 2021. La majeure partie de ces obligations est payable en 2022 dans la mesure où les conditions convenues sont remplies.

### *Engagement Mobtexting*

BICS Singapour s'est engagée conditionnellement à acquérir un spécialiste de « communications platform as a service » (CPaaS), 3m Digital Networks Pvt Ltd. L'opération va accélérer la stratégie du Groupe BICS pour devenir une société plateforme de communication délivrant un ensemble de services multi-canaux reposant sur le cloud à côté de son portefeuille existant. Ceci va enrichir significativement la proposition de valeur de BICS envers les marchés des télécommunications et des entreprises avec l'ambition d'étendre ses solutions « software as a Service » (SaaS) pour apporter du support aux entreprises dans leur transformation digitale. La clôture de l'opération d'acquisition a eu lieu le 10 février 2022.

## Engagements relatifs à Fiberklaar et Unifiber

Fiberklaar et Unifiber maximiseront leur financement via 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.

## Autres droits et engagements

Au 31 décembre 2021, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

### Garanties

Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 2 millions EUR de ses clients en garantie du paiement de leurs créances commerciales et de 26 millions EUR de ses fournisseurs afin de garantir l'exécution de contrats ou de travaux commandés par le Groupe.

Le Groupe a accordé des garanties pour un montant de 125 millions EUR (y compris les garanties bancaires mentionnées dans l'annexe 32.2) à ses clients ou d'autres parties tierces pour garantir, entre autres, l'exécution de contrats ou de travaux commandés par les clients ainsi que le paiement de charges locatives relatives aux bâtiments et aux sites utilisés pour l'installation d'antennes.

### Service Universel

En vertu de la loi du 13 juin 2005 'relative à la communication électronique', Proximus a le droit de demander une compensation pour la fourniture du service universel en matière des tarifs sociaux, offerts depuis le 1er juillet 2005. L'IBPT est tenu de constater s'il y a ou non un coût net et une charge déraisonnable. En mai 2014, l'IBPT a entamé avec le support d'un consultant externe l'analyse des coûts-nets que Proximus a supporté pour la fourniture des réductions légales aux abonnés sociaux pour la période de 2005-2012, en vue de l'évaluation de la possibilité d'une charge déraisonnable dans le chef de Proximus, et donc d'une possibilité de contributions par les opérateurs contribuables. En date du 1er avril 2015, Proximus a toutefois retiré sa demande de compensation, faisant référence à l'avis du 29 janvier 2015 de l'Avocat-Général auprès de la Cour européenne de Justice, suite à la question préjudicielle qui lui avait été soumise par la Cour Constitutionnelle, ayant trait à la loi du 10 juin 2012 (affaire C-1/14), plus précisément concernant la possibilité de qualifier les réductions sociales mobiles comme un élément du service universel. Proximus s'est réservé le droit de réintroduire une nouvelle demande de compensation lorsqu'il y aurait plus de clarté suite aux implications de l'arrêt de la Cour de Justice. Par arrêt du 11 juillet 2015, la Cour de Justice a constaté que les tarifs sociaux mobiles ne peuvent être financés au moyen d'un mécanisme de financement auquel participent des entreprises spécifiques.

La Cour Constitutionnelle, dans son arrêt du 3 février 2016 (nr 15/2016) a indiqué qu'étant donné que les Etats membres sont libres de considérer les services de communications mobiles (voix et internet) comme des services obligatoires additionnels, le législateur pouvait obliger les opérateurs mobiles à accorder des réductions tarifaires aux abonnés sociaux. Cependant, un mécanisme de financement de ces services impliquant la participation d'entreprises spécifiques ne peut être imposé. Il appartient au législateur de décider si, pour la fourniture de tels services, une compensation doit être calculée au moyen d'un autre mécanisme, qui n'implique pas la participation d'entreprises spécifiques.

L'IBPT, dans sa communication du 27 décembre 2017 concernant le monitoring du service universel, indique ce qui suit : 'Suite à cela, la Cour constitutionnelle a décidé le 3 février 2016 que la Belgique ne pouvait pas contraindre les opérateurs de télécommunications à offrir des tarifs sociaux pour la téléphonie mobile ou l'internet mobile. Toutefois, le gouvernement pourrait décider de rendre accessibles au public les services en tant que « services obligatoires additionnels », ceux-ci ne pouvant pas être financés par un fonds de compensation sectoriel. Cela ne s'est toutefois pas encore produit à ce jour.' Vu cette lecture de l'IBPT, il a été décidé de ne plus accorder des réductions sociales pour les formules standalone mobile internet. Les réductions sociales pour les bundles avec internet mobile restent maintenues.

En 2015, le Ministre compétent en matière de communications électroniques avait annoncé une réforme du système légal des tarifs sociaux, avec pour objectif principal une simplification par rapport au système actuel ainsi qu'une évolution vers un système basé sur un engagement volontaire.

Jusqu'à présent le Ministre n'a pas encore traduit son intention dans un avant-projet de loi concret. La demande visant une compensation pour les tarifs sociaux n'a pas été renouvelée.

La transposition du Code Européen de Communication Electronique dans la loi belge pourrait entraîner des changements dans la définition des tarifs sociaux. Le récent accord du gouvernement fédéral de 2020 annonce une innovation en matière de tarifs sociaux.

Actuellement la Ministre De Sutter consulte le secteur sur un nouveau système de tarifs sociaux qui s'adresse à plus de bénéficiaires avec un plus grand avantage.

### **Regroupement d'entreprises avec Telesign**

Telesign, la filiale à 100% de Proximus, un fournisseur leader dans les services d'identité numérique et de « CPaaS Software Solutions » pour les Entreprises Globales a l'intention de devenir publique à une valeur de 1,3 milliards USD via un regroupement d'entreprises avec Corporation (« NAAC »). North Atlantic Acquisition Corporation est une société véhicule spécial d'acquisition (« SPAC ») qui se concentre sur les opportunités globales dans le monde technologique.

Le capital total levé pourra atteindre environ 487 millions USD, y compris un engagement d'investissement privé en fonds propres (Private Investment Public Equity : PIPE) de 107,5 millions USD de SFPI-FPIM, Finance Brussels et un groupe d'investisseurs belges et jusqu'à 379,5 millions USD de NAAC. Sous réserve des conditions de clôture, la transaction devrait être conclue en 2022.

### **Partenariat avec HCL Technologies**

Proximus a conclu un partenariat avec HCL Technologies en vertu duquel cette société assurera l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure de cloud privé de Proximus et soutiendra sa transition vers un fournisseur de solutions de cloud hybride. L'infrastructure reste dans les centres de données de Proximus et sous le contrôle de Proximus. Tout nouvel actif acquis, et le développement connexe effectué par HCL Technologies dans le cadre de ce contrat, relèvera d'un modèle de bail IFRS. Proximus prévoit qu'ils seront d'une ampleur limitée à l'avenir.

Le partenariat prévoit une phase de transition, qui a débuté en octobre 2021, au cours de laquelle HCL Technologies assumera progressivement la responsabilité de la transition des services pertinents de Proximus et se préparera à fournir les services à fournir dans le cadre du partenariat avec les normes de qualité les plus élevées.

## **Annexe 35. Paiements fondés sur des actions**

### **Plans d'achat d'actions avec décote**

En 2020 et 2021, le Groupe a proposé des plans d'achat d'actions avec décote.

Dans les plans de 2020 et 2021, Proximus a vendu au senior management du Groupe respectivement 3.092 et 6.438 actions avec une décote de 16,66% par rapport au prix du marché (prix avec décote de 15,54 EUR en 2020 et de 14,14 EUR en 2021). Le coût de la décote s'élevait à un montant inférieur au million d'euros en 2020 et en 2021 et a été comptabilisé dans le compte de résultats parmi les dépenses liées à la force de travail (cf. annexe 26). Cela a un effet dilutif.

### **Plan de Valeur de Performance**

En 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018, Proximus a lancé des tranches du « Plan de Valeur de Performance » pour le senior management. Conformément au plan à long terme de « Valeur de Performance », les octrois sont conditionnels à une période de blocage de trois ans à la fin de laquelle ils sont acquis. L'exercice potentiel des droits dépend de l'atteinte de conditions liées au marché basées sur le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables.

Après la période d'acquisition, les droits peuvent être exercés pendant quatre ans. En cas de départ volontaire pendant la période d'acquisition, tous les droits non encore acquis ainsi que ceux déjà acquis mais non encore exercés sont annulés. En cas de départ

involontaire (sauf pour motif grave), ou de départ à la pension, les droits continuent à être acquis pendant la période normale de trois ans.

Le Groupe détermine la juste valeur de l'offre à la date d'octroi et les charges sont reconnues linéairement sur la durée d'acquisition avec un accroissement parmi les capitaux propres pour les instruments fondés sur actions (non significatif à ce jour) et les dettes pour les instruments réglés en trésorerie.

Pour les paiements fondés sur des actions réglés en trésorerie, la dette est réestimée périodiquement.

Les justes valeurs au 31 décembre 2021 pour les tranches 2017 et 2018 s'élevaient respectivement à 0 millions EUR pour chacune des tranches.

La charge annuelle pour ces tranches s'élevait à 0 millions EUR. Le calcul des simulations de rendement total pour les actionnaires basé sur le modèle Monte Carlo pour la période de performance restante pour des octrois avec des conditions de marché reprend les hypothèses suivantes au 31 décembre 2021 :

	Au 31 décembre	
	2020	2021
Moyenne pondérée des rendements sans risques	-0,55%	-0,38%
Volatilité attendue - société	26.53%-27.05%	24.27%-24.84%
Volatilité attendue - sociétés comparables	15.33%-41.43%	12.03%-49.51%
Moyenne pondérée de la durée restante de la période de valorisation	2,15	1,65

En 2019, 2020 et 2021, Proximus a lancé des tranches du nouveau « plan de valeur de performance » pour le senior management. Conformément au nouveau plan à long terme de « Valeur de Performance », les octrois sont bloqués pendant une période de trois ans à la fin de laquelle ils sont acquis. Le montant final payé dépend des résultats de 3 indicateurs de performance clés qui sont le Rendement Total pour les Actionnaires chez Proximus par rapport à celui d'un groupe de sociétés comparables (40%), le flux de trésorerie libre (40%) et l'index de réputation. L'indicateur de performance clé final est la moyenne des calculs intermédiaires des 3 années calendrier.

La juste valeur et la charge annuelle des tranches 2019, 2020 et 2021 s'élevaient respectivement à 6, 3 et 1 millions EUR au 31 décembre 2021 sur base des chiffres courants. La charge annuelle pour ces tranches s'élève à 1 million EUR.

### Plan d'options sur actions

En 2012, Proximus a lancé une dernière tranche de son plan d'intéressement à long terme (des plans d'options sur actions) destiné aux principaux dirigeants et au senior management du Groupe.

Les règles du plan ont été adaptées en 2011 conformément à la législation belge. C'est ainsi qu'à partir de 2011, le Groupe lance deux séries distinctes : l'une pour le « Comité Exécutif », Chief Executive Officer compris, et l'autre pour les principaux dirigeants et le senior management.

Black&Scholes est utilisé comme modèle d'évaluation des options.

La charge annuelle de la dévolution est comptabilisée dans les dépenses liées à la force travail et était inférieure à 0,1 million EUR en 2020. Les options non exercées et expirées ont entraîné un gain de 0,2 millions EUR en 2020.

Les tranches accordées de 2004 à 2012 sont fermées en 2020.

En 2020, 16.583 options ont été exercées et 7.474 options ont expiré pour le dernier plan.

## Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2021 un montant de 2.652.218 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 97.682 EUR pour d'autres missions.

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Réviseur	Réseau des réviseurs
Mandat audit	1 028 577	577 270
Autres missions de contrôle	171 371	875 000
Autres missions	55 436	42 246
<b>Total</b>	<b>1 255 384</b>	<b>1 494 516</b>

## Annexe 37. Information sectorielle

Les segments opérationnels du Groupe sont établis sur la base des composants qui sont évalués régulièrement par le principal décideur opérationnel pour décider comment allouer les ressources et évaluer la performance.

Le Groupe a déterminé que le principal décideur opérationnel est le Comité Exécutif de Proximus.

Les segments opérationnels sont largement organisés selon la nature des produits et services fournis et la zone géographique, et sont :

- **Domestic** : segment fournissant des services de communication et informatiques aux clients résidentiels, aux sociétés et aux marchés « wholesale » en Belgique et le Benelux ;
- **International Carrier Services (BICS)** est responsable des activités de « carrier » international sur les marchés internationaux de communication ;
- **TeleSign** est spécialisée dans le domaine de l'authentification sécurisée et de l'identité digitale, et un partenaire de confiance des plus grandes marques Internet mondiales, des champions du numérique et des entreprises natives du cloud.

Le principal décideur opérationnel évalue les performances et prend des décisions concernant l'allocation des ressources et les performances en fonction de l'EBITDA net des éléments occasionnels. Au sein du segment Domestic, le chiffre d'affaires est examiné par le principal décideur opérationnel par marché, à savoir les marchés résidentiel (composante CBU), professionnel (composante EBU) et de wholesale (composante CWS).

Le financement du Groupe (coûts et produits financiers inclus) ainsi que la charge d'impôts sont gérés au niveau du Groupe et ne sont pas alloués aux segments opérationnels.

Les règles comptables appliquées aux segments opérationnels sont identiques aux principales règles comptables du Groupe. Les résultats des segments opérationnels sont donc mesurés de façon similaire au résultat opérationnel publié dans les états financiers consolidés. Ces résultats sont cependant rapportés en excluant les éléments occasionnels mais en incluant les amortissements et intérêts

sur locations. Les éléments occasionnels sont définis par le Groupe comme étant ceux, matériels, non liés aux activités opérationnelles habituelles du Groupe.

Les transactions entre les entités légales du Groupe sont facturées conformément au principe de pleine concurrence.

Depuis janvier 2021, les modifications suivantes ont été apportées à l'information sectorielle :

- L'ancien segment BICS a été scindé en BICS et TeleSign. Domestic est le segment opérationnel pour les marchés belges.
- Les revenus Domestic n'incluent plus les éliminations entre Domestic et BICS. Celles-ci sont désormais déclarées séparément dans la catégorie « Éliminations ».

Au 31 décembre 2021

(en millions EUR)	Groupe Proximus		Sous-jacent par segment					
	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasionnels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5 537	0	-1	5 537	4 333	997	326	-120
Autres produits d'exploitation	42	0	0	41	48	2	1	-10
<b>Revenus totaux</b>	<b>5 579</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>5 578</b>	<b>4 381</b>	<b>999</b>	<b>327</b>	<b>-130</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1 997	-2	0	-1 999	-1 095	-772	-248	115
<b>Marge directe</b>	<b>3 582</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>3 579</b>	<b>3 286</b>	<b>227</b>	<b>79</b>	<b>-14</b>
Dépenses liées à la force de travail	-1 200	0	9	-1 191	-1 076	-75	-42	3
Dépenses non-liées à la force de travail	-554	-80	18	-616	-556	-51	-20	12
<b>Total des dépenses d'exploitation</b>	<b>-1 754</b>	<b>-80</b>	<b>26</b>	<b>-1 807</b>	<b>-1 633</b>	<b>-126</b>	<b>-63</b>	<b>14</b>
<b>BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements</b>	<b>1 828</b>	<b>-82</b>	<b>26</b>	<b>1 772</b>	<b>1 654</b>	<b>102</b>	<b>17</b>	<b>0</b>
Amortissements	-1 183							
<b>Bénéfice opérationnel</b>	<b>645</b>							
Coûts financiers nets	-54							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-10							
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>581</b>							
Charge d'impôts	-137							
<b>Bénéfice net</b>	<b>445</b>							
<b>Attribuable aux:</b>								
Actionnaires de la maison mère (part du Groupe)	443							
Intérêts minoritaires	1							

Au 31 décembre 2020

	Groupe Proximus				Sous-jacent par segment			
(en millions EUR)	Rapporté (IFRS 16)	Amort. et intérêts sur locations	Occasionnels	Sous-jacents	Domestic	BICS	TeleSign	Eliminations
Chiffre d'affaires net	5 443	0	0	5 443	4 313	962	273	-105
Autres produits d'exploitation	38	0	-2	36	43	2	0	-9
<b>Revenus totaux</b>	<b>5 481</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>5 479</b>	<b>4 356</b>	<b>964</b>	<b>273</b>	<b>-115</b>
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1 901	-2	0	-1 904	-1 073	-737	-195	102
<b>Marge directe</b>	<b>3 580</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>3 576</b>	<b>3 283</b>	<b>227</b>	<b>78</b>	<b>-13</b>
Dépenses liées à la force de travail	-1 128	0	-13	-1 141	-1 038	-71	-34	2
Dépenses non liées à la force de travail	-530	-82	13	-599	-540	-55	-14	11
<b>Total des dépenses d'exploitation</b>	<b>-1 658</b>	<b>-82</b>	<b>0</b>	<b>-1 740</b>	<b>-1 578</b>	<b>-126</b>	<b>-48</b>	<b>13</b>
<b>BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements</b>	<b>1 922</b>	<b>-84</b>	<b>-1</b>	<b>1 836</b>	<b>1 706</b>	<b>101</b>	<b>30</b>	<b>0</b>
Amortissements	-1 116							
<b>Bénéfice opérationnel</b>	<b>805</b>							
Coûts financiers nets	-48							
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-1							
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>756</b>							
Charge d'impôts	-174							
<b>Bénéfice net</b>	<b>582</b>							
<b>Attribuable aux:</b>								
Actionnaires de la maison mère (part du Groupe)	564							
Intérêts minoritaires	18							

Concernant les zones géographiques, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires en Belgique de 3.858 millions EUR en 2021 (IFRS 15) et 3.837 millions EUR en 2020. Ces chiffres ont été obtenus en prenant comme base de mesure le pays dans lequel un client est établi. Le chiffre d'affaires réalisé dans les autres pays s'élevait à 1.679 millions EUR en 2021 et à 1.606 millions EUR en 2020. Plus de 90% des actifs des segments opérationnels sont situés en Belgique.

## Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées

Le Groupe n'a adopté anticipativement aucune norme ou interprétation dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2021.

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 2022 ou au-delà ne sont pas encore appliquées :

Nouveaux standards, interprétations et amendements publiés, :

- Amendements à l'IFRS 3 (« Regroupement d'entreprises références au cadre conceptuel ») (2022);
- Amendements à l'IAS 16 (« Produits antérieurs à l'utilisation prévue ») (2022);
- Amendements à l'IAS 37 (« Provisions, passifs et actifs éventuels – Contrats déficitaires – Coûts d'exécution du contrat ») (2022);
- Améliorations annuelles aux standards IFRS cycle 2018-2020 (2022);
- IFRS 17 (« Contrats d'assurance » et les amendements tels que les amendements aux IFRS 4 Contrats d'assurance extension de l'exemption d'application de l'IFRS9 ») (2023);
- Amendements à l'IAS 1 (« Classement des passifs courants ou non courants ») (2023);
- Amendements à l'IAS 1 (« Présentation des états financiers et IFRS Practice Statement 2 : information sur les règles d'évaluation ») (2023);
- Amendements à l'IAS 8 (« Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » - « Définition des estimations comptables ») (2023);
- Amendements à l'IAS 12 (« Impôts sur le résultat – impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction ») (2023).

Le Groupe va poursuivre en 2022 son analyse sur les impacts potentiels sur les états financiers suite à l'application de ces nouveaux standards et interprétations. Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif suite à l'application initiale de ces normes et changements.

## Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événements importants après la date du bilan.

# Rapport de gestion consolidé

# Discussion de la direction et analyse des résultats financiers

## 1. Remarques préalables

### Chiffre d'affaires et EBITDA sous-jacents

La discussion de la direction de Proximus a essentiellement trait aux chiffres sous-jacents, c'est-à-dire après déduction des éléments occasionnels et charges de leasing opérationnel incluses. Ces chiffres sous-jacents sont rapportés aux principaux décideurs opérationnels en vue de l'allocation des ressources et l'évaluation des performances.

Proximus présente un aperçu transparent des tendances opérationnelles de l'activité en isolant les éléments occasionnels, 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 ajustée pour inclure, à partir de 2019, les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA ajustés sont évoqués sous le qualificatif "sous-jacents" et permettent une comparaison adéquate par rapport à l'année précédente.

Vous trouverez les définitions au chapitre 6 de ce document.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2020	2021	2020	2021
<b>Rapporté</b>	<b>5.481</b>	<b>5.579</b>	<b>1.922</b>	<b>1.828</b>
Charges d'amortissement de leasing			-82	-80
Charges d'intérêt de leasing			-2	-2
Éléments occasionnels	-2	-1	-1	26
<b>Sous-jacent</b>	<b>5.479</b>	<b>5.578</b>	<b>1.836</b>	<b>1.772</b>
<b>Total éléments occasionnels</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>26</b>
Plus-value sur vente de bâtiments	-2		-2	
Plan de départ anticipé et convention collective			-3	-2
Plan de transformation 'Fit For Purpose'			-12	10
Coûts liés aux fusions et acquisitions		-1	21	13
Ajustement de la provision pour taxes sur pylônes (années précédentes)			-6	-3
Provisions contentieuses				6
Autres				1

### Changements apportés au reporting à partir de 2021

En janvier 2021, les changements ci-dessous ont été apportés au reporting. Les chiffres de 2020 ont été ajustés en conséquence, afin de permettre une comparaison pertinente en glissement annuel.

- À la suite de l'acquisition de la totalité des parts de BICS par le Groupe Proximus au début de l'année 2021, les résultats

financiers des segments TeleSign et BICS ont été scindés de manière à refléter la gestion individuelle et la trajectoire future des deux segments.

- Le nouveau chiffre d'affaires de BICS, qui n'inclut pas TeleSign, est ventilé comme suit : Legacy (services traditionnels), Core (cœur de métier) et Growth (services de croissance).

- À partir de 2021, et ajusté pour 2020, le chiffre d'affaires du segment Domestic ne comprend plus les éliminations entre "Domestic" et "BICS". Celles-ci sont désormais présentées séparément dans la catégorie "Éliminations".

- La direction se concentrant sur la marge directe au niveau Domestic, pour laquelle les effets d'interconnexion sont neutres, la marge directe pour les segments Consumer, Entreprise et Wholesale n'est plus rapportée.

## 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.

## Effets du Covid-19

Le Groupe Proximus a bien résisté à la crise sanitaire. Son exposition se concentre autour de la diminution des activités de roaming sous l'effet des restrictions de voyages à travers le monde en 2021. Cette baisse a affecté le segment Domestic de Proximus ainsi que BICS.

Par rapport à 2020, la perte de chiffre d'affaires et de marge directe dans le secteur du roaming s'est limitée au premier trimestre de l'année. Cet effet négatif s'est ensuite estompé au fur et à mesure. Même si aucun impact négatif ne s'est révélé

au cours des neuf derniers mois, aucun rebond significatif n'a pas non plus été observé.

L'impact négatif résiduel du Covid-19 sur l'EBITDA de l'entreprise a pu être en partie atténué grâce à une gestion active et continue des dépenses et à l'impact positif direct du travail à domicile massif chez Proximus sur les coûts, entraînant une diminution des frais de carburant, d'énergie et de voyage.

# Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

							IFRS 15	IFRS 15&16	IFRS 15&16	IFRS 15&16
<b>Compte de résultats</b> (en millions EUR)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Revenus totaux	6.462	6.318	6.112	6.012	5.873	5.802	5.829	5.697	5.481	5.579
Revenus - éléments occasionnels	N/A	N/A	248	17	3	24	21	11	2	1
<b>Chiffre d'affaires sous-jacent</b>	N/A	N/A	5.864	5.994	5.871	5.778	5.807	5.686	5.479	5.578
EBITDA rapporté (1)	1.766	1.699	1.755	1.646	1.733	1.772	1.794	1.676	1.922	1.828
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	82
EBITDA - éléments occasionnels	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	-26
<b>EBITDA sous-jacent (1)</b>	N/A	N/A	1.653	1.733	1.796	1.823	1.865	1.870	1.836	1.772
Dépréciations et amortissements	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1.016	-1.120	-1.116	-1.183
<b>Bénéfice opérationnel (EBIT)</b>	1.038	917	933	777	816	809	778	556	805	645
Revenus / (coûts) financiers nets	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	-54
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	-10
<b>Bénéfice avant impôts</b>	907	822	835	655	715	738	721	508	756	581
Charges d'impôts	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	-137
Intérêts minoritaires	19	22	27	17	25	30	22	19	18	1
<b>Bénéfice net (part du groupe)</b>	712	630	654	482	523	522	508	373	564	443
<b>Flux de trésorerie (en millions EUR)</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cash flow net d'exploitation	1.480	1.319	1.447	1.386	1.521	1.470	1.558	1.655	1.515	1.621
Cash payé pour le Capex	-773	-852	-916	-1.000	-962	-989	-1.039	-1.091	-1.089	-1.137
Cash flow net des autres activités d'investissement	-16	38	180	22	0	-189	-8	12	9	-168
Paiements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	-79
<b>Cash flow libre (2)</b>	691	505	711	408	559	292	451	498	352	237
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	-299
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-118	152	347	-200	-205	36	7	-17	-13	-62
<b>Bilan (en millions EUR)</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total du bilan	6.243	6.417	6.522	6.283	6.117	6.527	6.671	6.978	6.779	9.233
Actifs non courants	6.192	6.254	6.339	6.386	6.372	6.735	6.850	7.160	7.120	7.548
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	285	415	710	510	302	338	344	327	313	249
Capitaux propres	2.881	2.846	2.779	2.801	2.819	2.857	3.005	2.856	2.903	2.978
Intérêts minoritaires	211	196	189	164	162	156	148	142	123	0
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	570	473	504	464	544	568	605	864	645	508
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2.492	-2.639	-3.013
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1.601	-1.815	-1.800	-1.919	-1.861	-2.088	-2.148	-2.185	-2.356	-2.740
<b>Action Proximus - chiffres clés</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	322.918.006	322.752.015	322.751.990
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4)	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75	1,37
Dividende total par action (en EUR) (5)	2,49	2,18	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,20	1,20
<b>Données sur le personnel</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	15.859	15.699	14.187	14.090	13.633	13.391	13.385	12.931	11.423	11.532
Nombre moyen d'employés sur la période	15.952	15.753	14.770	14.040	13.781	13.179	13.161	13.007	11.544	11.445
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	410.746	426.958	425.997	438.413	441.238	437.173	474.647	487.381
Revenus totaux par employé (en EUR)	405.084	401.080	413.826	428.194	426.201	440.240	442.870	438.005	474.783	487.451
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	111.923	123.467	130.315	138.325	141.681	143.801	153.057	154.814
EBITDA par employé (en EUR)	111.973	107.851	118.798	117.251	125.743	134.483	136.342	128.856	166.467	153.721

<b>Ratios - en base rapportés</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendement des Fonds Propres	24,7%	22,1%	23,5%	17,2%	18,6%	18,3%	16,9%	13,1%	19,4%	14,9%
Marge directe	59,6%	59,5%	60,4%	60,5%	61,8%	62,7%	63,5%	64,6%	65,3%	64,2%
Marge EBITDA	27,6%	26,9%	28,7%	27,4%	29,5%	30,5%	30,8%	29,4%	35,1%	32,8%
Dettes nettes/EBITDA (6)	0,90	1,07	1,03	1,17	1,07	1,18	1,20	1,30	1,23	1,50
<b>Ratios - en base sous-jacente</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendement des Fonds Propres	N/A	N/A	21,8%	18,9%	19,4%	19,2%	18,4%	19,9%	19,5%	15,5%
Marge directe	N/A	N/A	57,8%	59,6%	61,8%	62,5%	63,4%	64,6%	65,3%	64,2%
Marge EBITDA	N/A	N/A	28,2%	28,9%	30,6%	31,6%	32,1%	32,9%	33,5%	31,8%
Dettes nettes/EBITDA (6)	N/A	N/A	1,09	1,11	1,04	1,15	1,15	1,17	1,28	1,55
<b>CAPEX</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAPEX total	753	972	994	1002	949	1092	1019	1035	1053	1279
CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)	753	852	912	927	949	1002	1019	1027	1000	1203

(1) Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization : Bénéfice opérationnel avant amortissements.

(2) Cash flow avant activités de financement mais après paiements de loyers.

(3) i.e. actions propres exclues.

(4) Pas de différence entre le bénéfice de base et le résultat dilué par action.

(5) Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

(6) Dette nette hors dettes de leasing

- Solide croissance des principales bases clients en 2021
- Chiffre d'affaires sous-jacent Domestic en hausse de 0,6 % à 4 381 millions EUR, et stable sur une base organique (-0,2 %).
- Comme prévu pour 2021, l'OPEX Domestic a progressé par rapport à l'année précédente, affichant une hausse de 2,9 % sur une base organique.
- BICS : EBITDA de 102 millions EUR à la fin 2021 (+0,6 %)
- TeleSign : premiers succès engrangés dans sa stratégie visant à devenir leader dans les services d'identité digitale, avec une forte croissance du chiffre d'affaires et une hausse des investissements reflétée par une baisse de l'EBITDA
- L'EBITDA sous-jacent du Groupe pour l'année 2021 de 1 772 millions EUR, en recul de 4,0 % sur une base organique
- Cash-flow libre de 237 millions EUR, ou 376 millions EUR sur une base normalisée, soit +6,4 % par rapport à 2020

## 2. Groupe Proximus

### Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2021 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5 578 millions EUR, en hausse de 1,8 % (99 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Sur une base organique, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 1,2 %.

Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe  
**5.578 millions EUR**

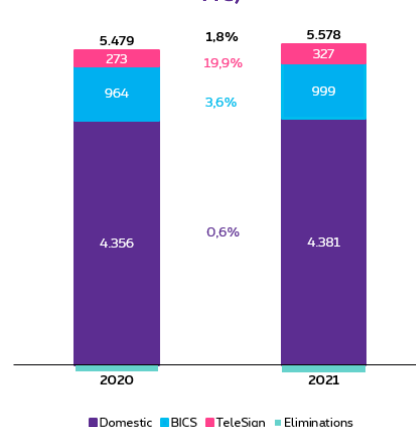
Dans le mix, le chiffre d'affaires sous-jacent Domestic a augmenté de 0,6 %, pour atteindre un total de 4 381 millions EUR. Ce résultat inclut une contribution non organique de Mobile Vikings dans le chiffre d'affaires, consolidé à partir du 1er juin 2021 dans le chiffre d'affaires du segment Consumer de Proximus. Sur une base organique, et malgré certains impacts négatifs résiduels du Covid-19 au cours des premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires Domestic organique est resté pratiquement stable à 4 347 millions EUR (-0,2 %). Les solides résultats opérationnels des Units Consumer et Entreprise ont été neutralisés par la perte de chiffre d'affaires dans le domaine des services d'interconnexion Wholesale à faible marge, sous l'effet de la désaffection continue des clients pour les SMS au profit des services OTT.

En 2021, BICS a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 3,6 % à 999 millions EUR, avec une amélioration progressive à partir du deuxième trimestre 2021, les effets négatifs de la pandémie sur les voyages à l'étranger

commençant à s'atténuer en glissement annuel. La reprise des voyages internationaux en Europe s'est particulièrement reflétée dans le chiffre d'affaires pour les services Core de BICS, en progression de 16,7 % par rapport à 2020. BICS a également enregistré une excellente dynamique commerciale pour les services de communication cloud, compensant ainsi l'érosion du chiffre d'affaires des services traditionnels à plus faible marge.

TeleSign a réalisé de solides performances commerciales en 2021, enregistrant une hausse de son chiffre d'affaires de 19,9 % (un effet négatif des taux de change inclus). Cette croissance a été stimulée par les services de communications programmables et d'identité digitale.

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



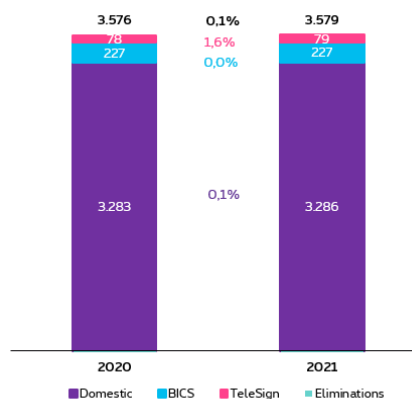
## Marge directe

Pour l'ensemble de l'année 2021, le Groupe Proximus a enregistré une marge directe sous-jacente de 3 579 millions EUR, en hausse de 0,1 % par rapport à l'année 2020. Ce résultat inclut l'impact négatif du Covid-19 durant les premiers mois de l'année, annualisé progressivement à partir de la mi-mars 2021. Cette augmentation de 3 millions EUR en glissement annuel provient principalement de la marge directe Domestic, qui a progressé de 0,1 % pour atteindre un total de 3 286 millions EUR. Sur une base organique, la marge directe Domestic a régressé de 0,5 %. La marge directe de BICS est restée stable sur l'ensemble de l'année et s'élève à 227 millions EUR. En 2021, TeleSign a enregistré une marge directe de 79 millions EUR, soit 1,6% de plus que l'année précédente, y compris un effet négatif important des taux de change.

Marge directe sous-jacente du Groupe

**3.579 millions EUR**

Marge directe (sous-jacente, M€)



## Dépenses d'exploitation (OPEX)

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté par rapport à l'année précédente, atteignant au total 1 807 millions EUR, soit 3,9 % de plus qu'en 2020.

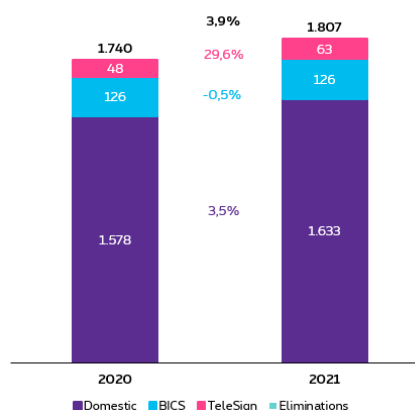
L'OPEX Domestic s'est élevé à 1 633 millions EUR (+3,5 %). Hors dépenses OPEX de Mobile Vikings, l'OPEX Domestic organique a augmenté de 2,9 %. Le programme de réduction des coûts mis en œuvre par Proximus a compensé en partie la hausse des dépenses d'exploitation attendue pour 2021.

BICS a maintenu son niveau d'OPEX à 126 millions EUR pour 2021, un montant relativement stable par rapport à l'année précédente, grâce à une gestion rigoureuse de ses coûts.

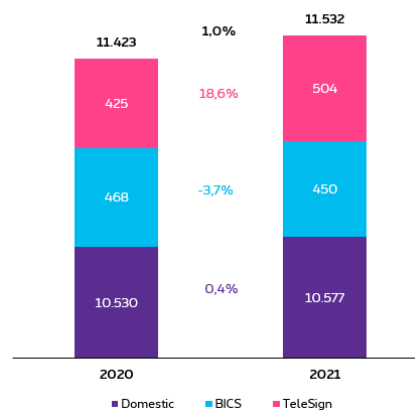
Les dépenses d'exploitation de TeleSign ont atteint 63 millions EUR, soit 14 millions EUR de plus qu'en 2020, en raison des investissements importants réalisés dans le cadre de sa trajectoire de croissance.

Les dépenses d'exploitation du Groupe Proximus ont augmenté en 2021 pour atteindre au total 1 807 millions EUR.

### Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



### Évolution des effectifs (en ETP à la fin de l'année)



## EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de **1 772 millions EUR**, en recul de **3,5 %** (- 64 millions EUR) par rapport à l'année précédente. Cette diminution résulte essentiellement d'une baisse de 3,0 % de l'EBITDA Domestic. Pour l'ensemble de l'année, l'EBITDA sous-jacent organique du Groupe a baissé de 4,0 %, pour atteindre un total de 1 763 millions EUR.

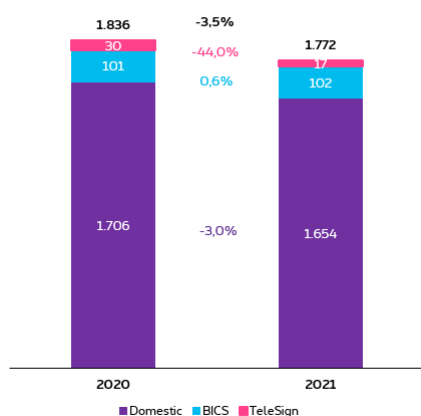
EBITDA sous-jacent Domestic  
**1.654 millions EUR**

Les **activités Domestic** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 654 millions EUR, en recul de 3,0 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente (-3,5 % sur une base organique).

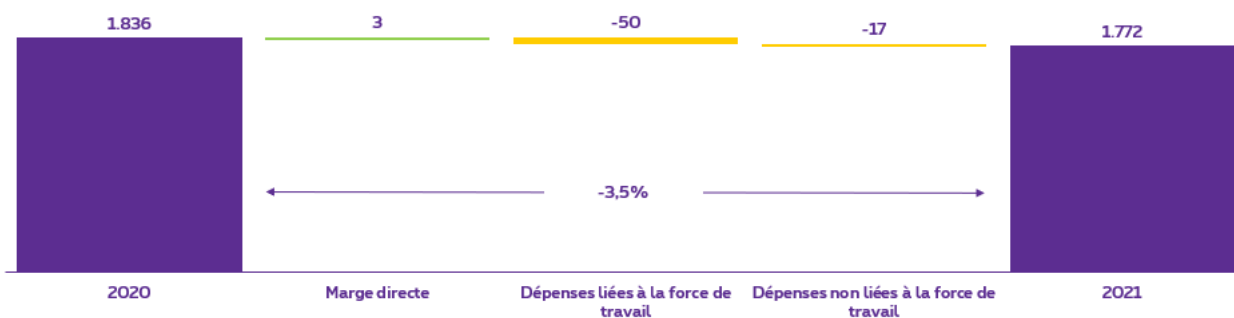
En 2021, **BICS** a réalisé un EBITDA de 102 millions EUR (+0,6 %), sa marge directe et ses coûts opérationnels étant restés relativement stables par rapport à 2020. Pour l'année 2021, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 10,2 %, contre 10,5 % l'année précédente.

**TeleSign** a conservé un EBITDA positif pour 2021, à 17 millions EUR. La baisse en glissement annuel reflète les investissements massifs réalisés par l'entreprise pour soutenir ses ambitions de croissance.

### EBITDA du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



### Évolution de l'EBITDA du Groupe (sous-jacent, M€)



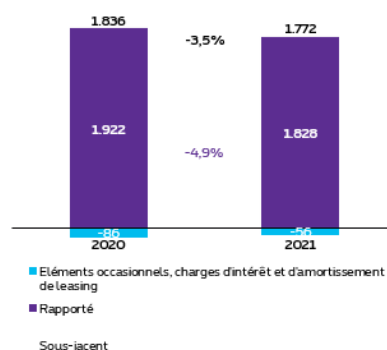
## EBITDA rapporté

Éléments occasionnels inclus et abstraction faite du leasing opérationnel, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1 828 millions EUR, contre 1 922 millions EUR en 2020.

En 2021, le Groupe Proximus a enregistré un résultat positif net de 26 millions EUR en éléments occasionnels, contre un résultat positif net de 1 million EUR en éléments occasionnels en 2020. En 2021, les éléments occasionnels incluaient notamment les coûts liés aux fusions et acquisitions et les dépenses dans le cadre des plans de transformation en matière de personnel (notamment le plan Fit for Purpose de Proximus).

Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2021 se sont élevées au total à 82 millions EUR, en baisse de 2 millions EUR en glissement annuel. À partir de 2019, à la suite de l'application de la norme IFRS 16, ces dépenses sont exclues de l'EBITDA rapporté.

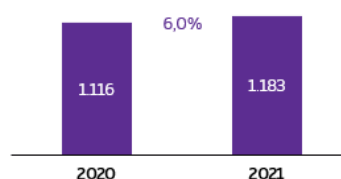
### EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



## Amortissements

En 2021, les amortissements se sont élevés à 1 183 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses, contre 1 116 millions EUR en 2020. Cette augmentation de 6 % est principalement due à la révision de la durée de vie utile de certains composants de réseau et à une plus grande base d'actifs.

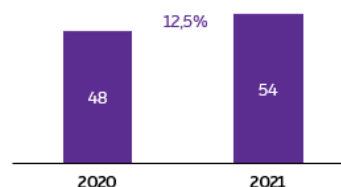
### Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



## Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'ensemble de l'année 2021 se sont élevés à 54 millions EUR, charges d'intérêts de leasing incluses. Ce résultat représente une hausse de 12,5 % par rapport à l'année précédente, principalement due à la réévaluation du passif d'option de vente sur les actions Be-Mobile.

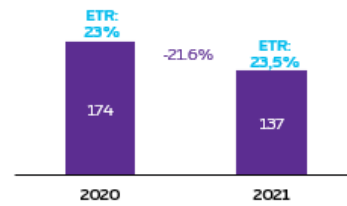
### Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêt de leasing (M€)



## Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2021 s'élève à 137 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 23,5 %. Le taux d'imposition réel est inférieur aux 25 % du taux d'imposition légal belge, du fait de l'application des principes généraux de la législation fiscale belge, tels que la déduction pour revenus d'innovation et d'autres incitants à la R&D.

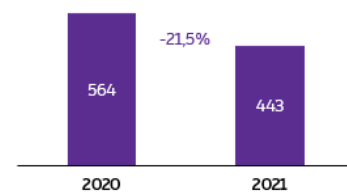
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



## Bénéfice net

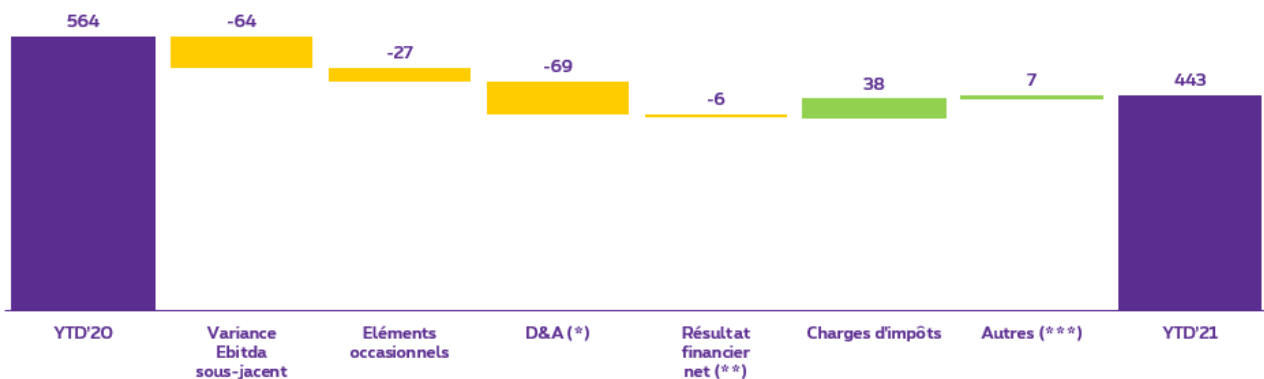
Pour l'ensemble de l'année 2021, le bénéfice net (part du Groupe) s'est élevé à 443 millions EUR, contre 564 millions EUR en 2020. Cette baisse de 121 millions EUR s'explique principalement par une diminution de l'EBITDA ainsi que par une hausse des amortissements, partiellement compensée par une baisse des charges d'impôts.

Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



**€ 443M**  
Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



(\*) hors amortissements sur locations ; (\*\*) hors intérêts sur locations ; (\*\*\*) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

## CAPEX (comptabilisé hors spectre et droits de diffusion du football)

Hors spectre et droits de diffusion du football, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus pour l'année 2021 s'est élevé à 1 203 millions EUR. Tout compris, le CAPEX comptabilisé du Groupe Proximus s'est élevé à 1 279 millions EUR, contre 1 053 millions EUR en 2020.

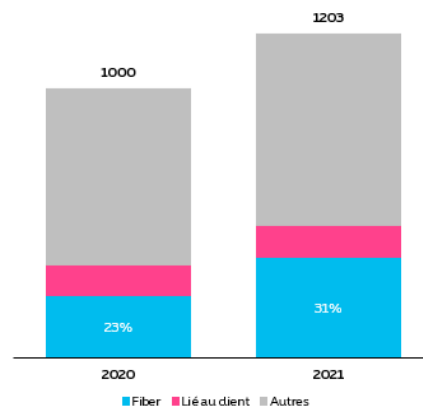
Cette augmentation de 203 millions EUR en glissement annuel par rapport au milliard enregistré en 2020 s'explique en grande partie par les investissements de Proximus dans ses réseaux gigabit. L'année 2021 a été marquée par le démarrage de la consolidation annoncée du réseau mobile (RAN) entre Proximus et Orange Belgium, orchestrée par la co-entreprise MWingz créée à cet effet.

Les investissements liés à la fibre ont représenté 31 % du CAPEX total. Fin 2021, Proximus déployait la fibre dans 35 villes et communes de Belgique<sup>1</sup>. Fin 2021, Proximus totalisait 813.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre, soit une couverture de près de 14 % du bâti.

Sous l'effet du nombre accru d'installations réalisées en 2021 par rapport à 2020, le CAPEX lié aux clients est en augmentation. Il englobe les frais d'équipements et d'activation des clients sur les technologies fibre et cuivre.

Conformément à sa stratégie, Proximus a par ailleurs intensifié ses investissements dans la digitalisation et la transformation IT.

CAPEX comptabilisé (M€)



## Cash-flow libre

Pour l'ensemble de l'année 2021, le Groupe Proximus a enregistré un cash-flow libre total de 237 millions EUR, ou 376 millions EUR sur une base normalisée. La normalisation est essentiellement liée à l'acquisition de Mobile Vikings. Sur une base normalisée, le cash-flow libre a augmenté de 6,4 % (23 millions EUR) par rapport à 2020.

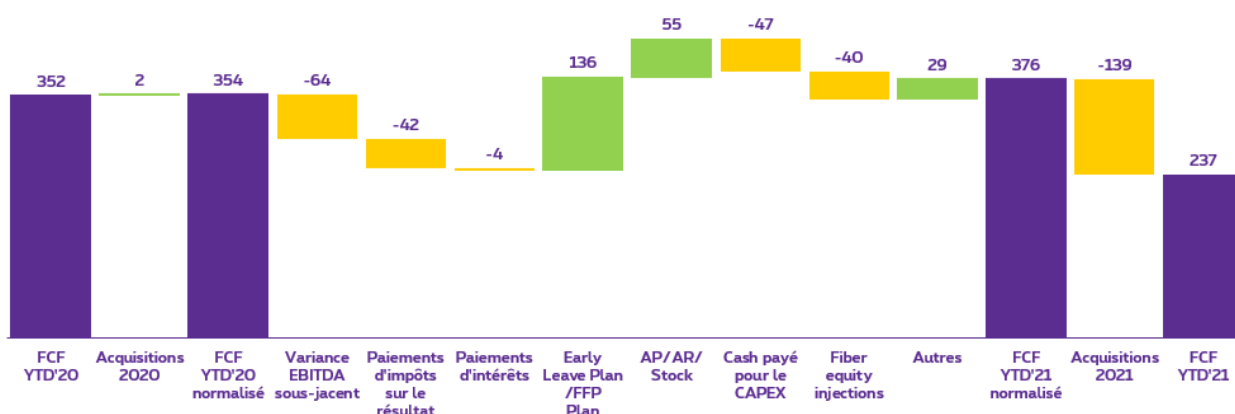
Au cours de l'année 2021, Proximus a enregistré une augmentation du cash-flow provenant de ses activités opérationnelles, principalement en raison d'une diminution des dépenses en glissement annuel dans le cadre de ses plans de transformation en cours et d'une diminution

de ses besoins en fonds de roulement. Ce résultat a été partiellement neutralisé par une baisse de l'EBITDA sous-jacent et la hausse des versements anticipés à titre d'impôt sur le revenu. Les dépenses liées au CAPEX ont augmenté de 47 millions EUR en glissement annuel, principalement en raison du déploiement de la fibre par Proximus. De plus, le cash-flow de 2021 inclut une injection de capitaux propres à hauteur de 40 millions EUR dans les co-entreprises Fiberklaar et Unifiber, les deux entités créées afin de déployer la fibre respectivement en Région flamande et en Région wallonne.

**€376M** Cash-flow libre normalisé

<sup>1</sup> Les partenaires Fiberklaar et Unifiber pour la fibre ont également entamé des travaux de génie civil dans 10 villes.

## Évolution du cash-flow libre (M€)

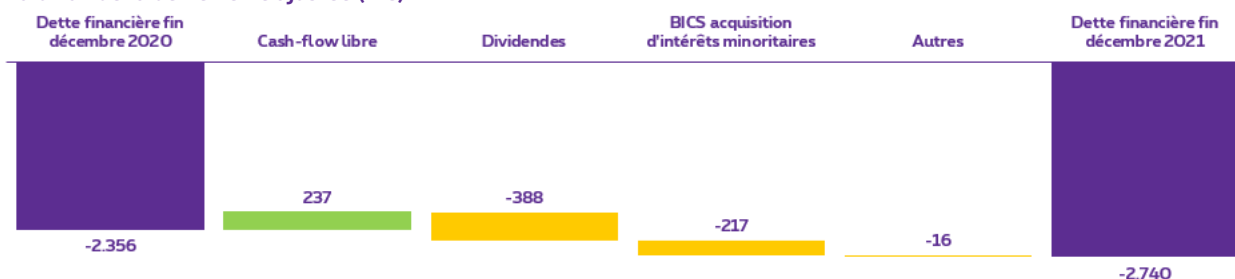


## Position financière nette

Le niveau de la dette nette ajustée<sup>2</sup> de Proximus a augmenté pour atteindre 2 740 millions EUR à la fin 2021. Le ratio dette

nette/EBITDA sous-jacent de 1,55 pour 2021 reste parmi les plus bas du secteur européen des télécoms.

## Évolution de la dette nette ajustée (M€)



## Financement durable

### Cadre de Financement Durable

Le développement durable revêt une importance croissante pour les clients, les fournisseurs et les collaborateurs, mais aussi pour les investisseurs privés et institutionnels. Afin de leur fournir des informations claires et transparentes sur sa stratégie d'investissement vert et social, Proximus a publié son Cadre de Financement Durable en mai 2021.

Proximus est convaincue que des instruments de financement verts, sociaux et durables constituent des outils efficaces pour réaliser des investissements ciblés dans des projets qui présentent des avantages écologiques et sociaux avérés et contribuent ce faisant à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

En émettant des instruments financiers verts, sociaux et durables, Proximus entend aligner sa stratégie de financement sur sa mission, sa stratégie et ses objectifs en matière de développement durable et de climat.

### Obligation verte

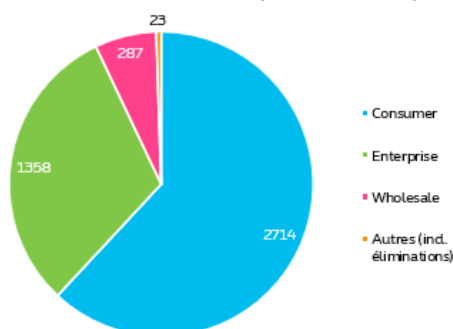
En novembre 2021, Proximus a émis sa première obligation verte d'un montant de 750 millions d'euros en vue du financement ou du refinancement de projets ayant un impact positif dans les domaines de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables, de la mobilité verte, des bâtiments écologiques, de l'économie circulaire et de l'inclusion sociale et digitale.

<sup>2</sup>Dette nette hors dettes de leasing

- Chiffre d'affaires Domestic de 4 381 millions EUR en 2021, en hausse de 0,6 % par rapport à 2020
- Unit Consumer : chiffre d'affaires de 2.714 millions EUR en 2021, en hausse de 1,7 % (+0,1 % sur une base organique)
- Unit Entreprise : chiffre d'affaires de 1 358 millions EUR en 2021, soit 0,6 % de plus par rapport à 2020
- Chiffres d'affaires Wholesale à 287 millions EUR en 2021, soit une baisse de 8,4 % par rapport à 2020, largement liée à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge
- EBITDA Domestic de 1 654 millions EUR pour Proximus, en recul de 3,0 % en glissement annuel (-3,5 % sur une base organique)

### 3. Chiffre d'affaires Domestic

Chiffre d'affaires Domestic par Unit (sous-jacent, M€)



Pour ses activités Domestic, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4 381 millions EUR en 2021, soit une augmentation de 0,6 % (25 millions EUR) par rapport à 2020. Les Units Consumer et Entreprise ont contribué au chiffre d'affaires Domestic total à hauteur respective de 62 % et 31 %, le segment Wholesale contribuant pour sa part à hauteur de 7 %.

#### Chiffre d'affaires Consumer

En 2021, la Unit Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2 714 millions EUR. C'est 1,7 % ou 46 millions EUR de plus par rapport à 2020. Hors contribution de Mobile Vikings, l'évolution organique du chiffre d'affaires Consumer est restée positive à +0,1 %. <sup>3</sup>

**2.004.000**

clients internet fixe  
+39.000 en 2021

**1.709.000**

abonnés TV  
+43.000 en 2021

Le chiffre d'affaires Consumer a été soutenu par une nouvelle forte croissance des principales bases clients de Proximus (TV, internet et Mobile Postpaid). Conséquence de l'évolution des besoins des clients, l'érosion constante du parc voix fixe s'est quant à elle poursuivie.

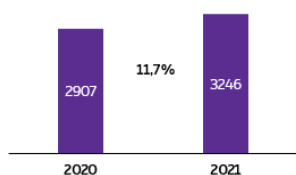
La base clients Mobile Prepaid organique de Proximus a continué elle aussi à s'effriter sur un marché prépayé en érosion. Grâce à la consolidation de la base Prepaid de Mobile Vikings en juin 2021, le nombre total de cartes Prepaid a atteint 669.000.

L'indexation ciblée des tarifs au 1er janvier 2021 a permis d'atténuer quelque peu ce déclin et encouragé les clients à abandonner d'anciennes formules au profit d'offres commerciales plus récentes telles que les packs Flex.

<sup>3</sup>Le chiffre d'affaires provenant de Mobile Vikings est inclus dans "Autres chiffres d'affaires". La base mobile Postpaid et Prepaid est consolidée dans le total de Consumer.

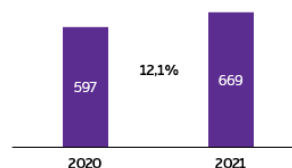
### Cartes Postpaid ('000)

(2021 y compris Mobile Vikings)



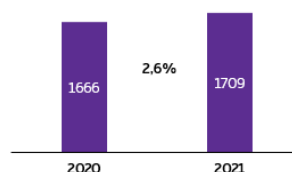
### Cartes Prepaid ('000)

(2021 y compris Mobile Vikings)



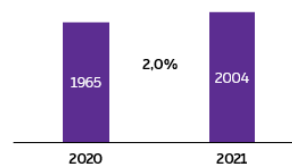
La stratégie convergente de Proximus et son approche multimarques ont créé une bonne dynamique commerciale pour les produits internet, TV et mobiles. Les marques Proximus et Scarlet ciblent différents segments de clients sur le marché belge. Acquisée en juin 2021, Mobile Vikings est venue compléter l'offre de Consumer, en l'enrichissant d'une marque s'adressant à un public jeune et fan de data. Le 1er juin 2021, la base Postpaid de Mobile Vikings (191.000 cartes) a été consolidée dans la base totale des clients Consumer de Proximus.

### Clients TV ('000)



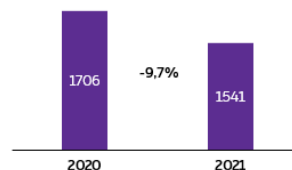
Sur un marché hautement concurrentiel, le segment Consumer a fait croître sa base clients TV de 43.000 abonnements en 2021, portant la base totale à 1.709.000. Sa base internet a pour sa part progressé de 39.000 abonnés pour atteindre au total 2.004.000 clients fin 2021. Il s'agit de clients activés sur le réseau cuivre historique et d'un nombre croissant de clients activés sur la nouvelle technologie fibre.

### Clients internet fixe ('000)



Avec un déploiement en cours dans 35 villes, la fibre et ses nombreux avantages deviennent un argument de vente de plus en plus pertinent. En 2021, la base fibre activée a augmenté de 58.000 clients. Ce nombre représente à la fois de nouveaux clients et des clients migrés du réseau cuivre vers la fibre. Fin 2020, 26.000 nouveaux clients avaient été activés sur la fibre. Fin 2021, la base fibre totale du segment Consumer s'élevait à 123.000 clients.

### Clients voix fixe ('000)



Le chiffre d'affaires généré par les clients souscrivant différentes lignes de produits de Proximus est appelé "chiffre d'affaires X-Play" ou "chiffre d'affaires de services aux clients". En 2021, **81 % du chiffre d'affaires total du segment Consumer (2 188 millions EUR) provenaient de services aux clients (X-Play)**. Ce résultat représente une **baisse de 0,7 % (-15 millions EUR) par rapport à 2020**. Il inclut un effet défavorable en glissement annuel causé par l'augmentation du trafic voix pendant les périodes de (semi-)confinement en 2020, et un impact négatif résiduel, durant les premiers mois de l'année, des restrictions de voyages imposées dans le monde dans le cadre des mesures sanitaires, qui se sont traduites par une réduction des volumes de roaming. Ces effets négatifs ont commencé à s'estomper en mars 2021.

Sous l'effet de la migration continue de clients vers des offres convergentes, générant un chiffre d'affaires moyen par client (ARPC) plus élevé, et de l'indexation des prix au 1er janvier 2021, l'ARPC global a continué de progresser pour clôturer l'année 59,0 EUR (+0,7 % par rapport à 2020).

Le succès des offres convergentes Flex de Proximus ne s'est pas démenti en 2021 : à la fin de l'année, 832.000 clients au total possédaient un abonnement Flex, soit 515.000 de plus que douze mois plus tôt. Ce total se compose à la fois de nouveaux clients et de clients existants migrés d'anciens packs.

Le succès de Flex a permis d'accroître le nombre de clients multi-mobiles, entraînant une augmentation progressive du RGU global au cours de l'année pour atteindre 2,71 RGU au dernier trimestre (+2,8 % par rapport à la même période de 2020).

Dans le mix, **le chiffre d'affaires généré par les clients convergents a poursuivi sa croissance pour atteindre 1 292 millions EUR (+2,7 % en glissement annuel)**. En 2021, Proximus a fait croître sa base convergente de 68.000 clients, portant le total à 1.192.000, soit 6,1 % de plus par rapport à fin 2020.

La croissance du chiffre d'affaires convergent est favorisée par la solide augmentation continue de la base de clients convergents 3-Play. La base convergente 3-Play de Proximus s'est enrichie de 99.000 clients pour atteindre 447.000 clients à la fin 2021, entraînant une progression de 29,3 % du chiffre d'affaires convergent 3-Play à 432 millions EUR. En 2021, l'ARPC d'un client convergent 3-Play s'élevait à 90,1 EUR, en recul de 3,4 % par rapport à 2020. L'ARPC convergent 3-Play est en baisse constante, reflétant la tendance continue des clients à abandonner la ligne fixe lors de leur migration vers l'une des offres Flex de Proximus.

La forte progression des offres convergentes 3-Play explique en grande partie la tendance à la baisse du nombre de clients 4-Play, soit 27.000 clients de moins pour une base totale de 661.000 à fin 2021, ainsi que la diminution des bases clients fixes et Mobile Postpaid only.

Vu le succès croissant des offres convergentes de Proximus, le nombre de clients de Proximus uniquement abonnés à des services fixes a diminué pour atteindre 1.063.000 fin 2021. En 2021, ces clients ont généré un ARPC de 47,4 EUR, soit 0,3 % de moins que l'année précédente.

De même, le nombre de clients disposant uniquement d'un abonnement mobile chez Proximus est à nouveau en baisse, au profit des formules convergentes. À la fin de l'année 2021, la base de clients de la Unit Consumer possédant uniquement un abonnement Mobile Postpaid s'élevait à 812.000, en baisse de 5,8 % en glissement annuel. Ces clients ont généré un ARPC de 27,0 EUR, ce qui représente 2,1 % de plus par rapport à 2020, sous l'effet d'un échelonnage favorable des prix.

Outre le chiffre d'affaires de services aux clients décrit ci-dessus, le chiffre d'affaires du segment Consumer comprend également le chiffre d'affaires généré par les terminaux, le Mobile Prepaid, les activités télécoms du segment au Luxembourg ainsi que d'autres chiffres d'affaires, notamment celui de Mobile Vikings.

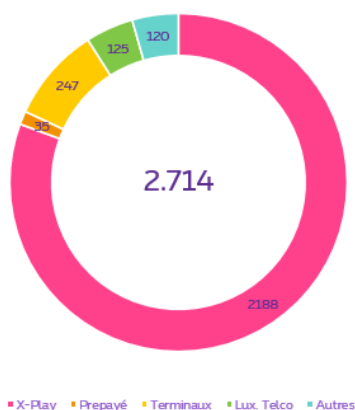
En 2021, le chiffre d'affaires total pour les terminaux s'est élevé à 247 millions EUR, soit 17 millions EUR de plus qu'en 2020, année impactée par la fermeture des points de vente en raison de la crise sanitaire.

Sous l'effet de la diminution continue de la base Prepaid de Proximus, le chiffre d'affaires Mobile Prepaid a poursuivi sa tendance à la baisse, en recul à 35 millions EUR en 2021. La base Prepaid totale de Proximus s'élevait à 669.000 clients fin 2021, y compris les cartes Prepaid de Mobile Vikings.

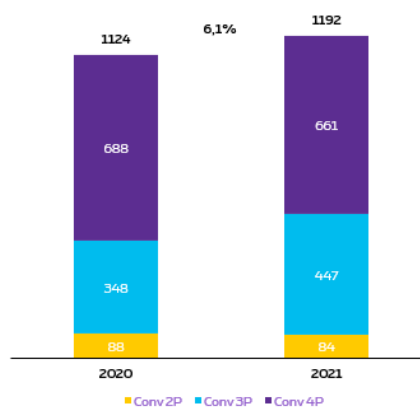
En 2021, le chiffre d'affaires télécom de Proximus au Luxembourg a atteint 125 millions EUR pour la branche Consumer, soit une solide progression de 7,2 %. Celle-ci résulte principalement d'une augmentation du nombre d'abonnements mobiles et fixes ainsi que d'une hausse des ventes d'appareils mobiles.

Le segment Consumer de Proximus a enregistré un montant de 98 millions EUR pour son poste Autres chiffres d'affaires. Cette augmentation de 42 millions EUR en glissement annuel résulte entièrement de la consolidation de Mobile Vikings en juin 2021.

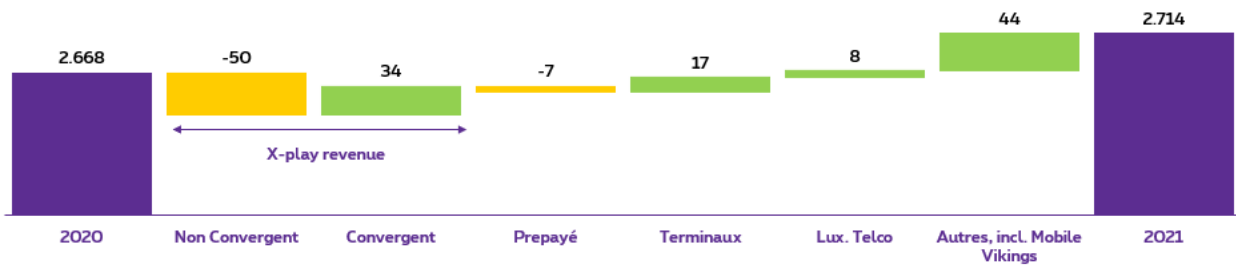
## 81 % du chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play



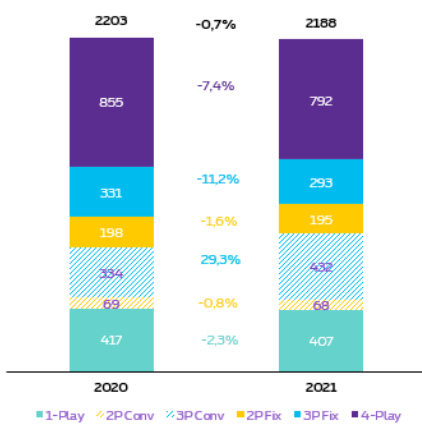
## Clients convergents ('000)



Composantes du chiffre d'affaires du segment Consumer (sous-jacent, M€)



Chiffre d'affaires par client par X-Play (M€)



**+2,7 %**  
Chiffre d'affaires convergent

La tendance des clients à migrer vers des offres convergentes 3-Play entraîne une forte augmentation du nombre de client multi-mobiles, au détriment de la voix fixe.

Chiffre d'affaires moyen par client  
**€ 59,0**

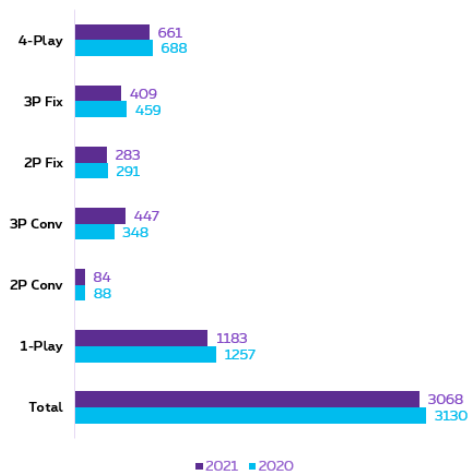
ARPC convergent 3-Play  
**€ 90,1**

Nombre total de clients convergents  
**+6,1 %**

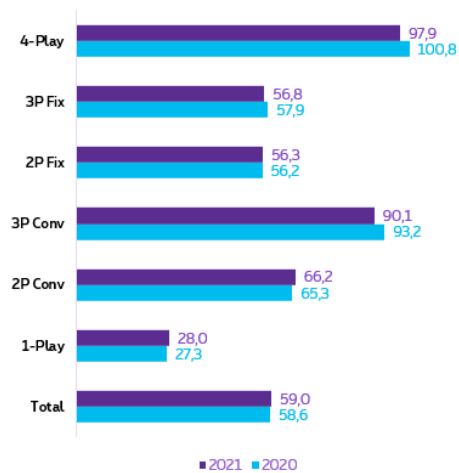
Taux de convergence  
**63,3 %**

RGU moyen  
**2,71**

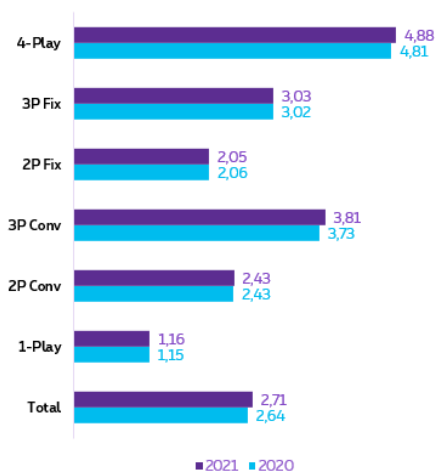
### Clients par X-Play ('000)



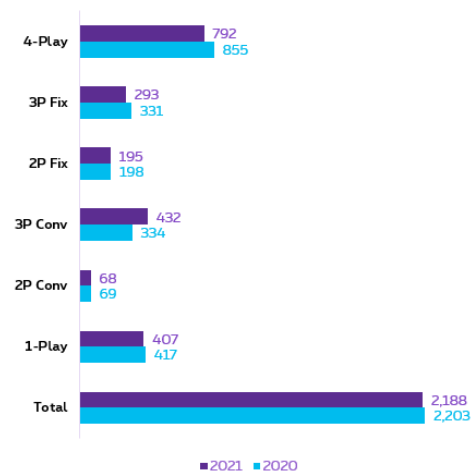
### Chiffre d'affaires moyen par client (€)



### Revenue Generating Units moyens par client



### Chiffre d'affaires Consumer (en M€)



## Chiffre d'affaires du segment Enterprise

En 2021, le chiffre d'affaires du segment Enterprise de Proximus a progressé de 0,6 % par rapport à 2020, pour s'établir à 1.358 millions EUR. Le marché des entreprises reste un environnement hautement concurrentiel, dans lequel la Unit Enterprise de Proximus se transforme en acteur convergent.

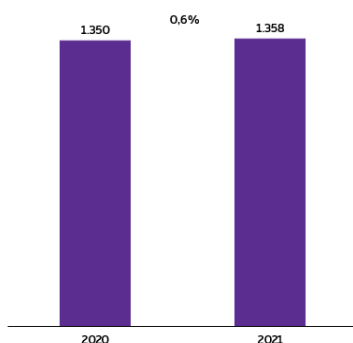
Outre l'augmentation du chiffre d'affaires des appareils, la croissance du chiffre d'affaires a été principalement stimulée, en 2021, par l'évolution favorable du chiffre d'affaires pour les services mobiles et de données fixes, ainsi que par la croissance spectaculaire du chiffre d'affaires pour les services ICT de grande valeur, bien que celle-ci ait été largement neutralisée par la baisse du chiffre d'affaires pour les produits ICT à faible marge. En outre, l'érosion de la voix fixe a pesé sur le chiffre d'affaires,

même si la perte de chiffre d'affaires est restée nettement inférieure à celle de 2020.

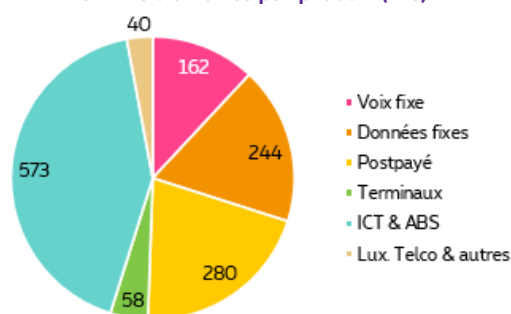
Le début de l'année a été marqué par un impact résiduel des mesures sanitaires, avec un chiffre d'affaires en baisse pour les services de roaming du fait essentiellement des restrictions sur les voyages d'affaires. Cet impact négatif en glissement annuel a commencé à s'atténuer au deuxième trimestre de l'année.

La crise sanitaire a toutefois eu quelques répercussions positives dans certains domaines ICT, tels que les services d'Advanced Workplace, de sécurité, de cloud et d'intégration d'applications et de données, qui ont enregistré de bons résultats en 2021. Proximus étant partenaire de la campagne de vaccination en Belgique, le segment Enterprise a par ailleurs bénéficié d'une augmentation ponctuelle du trafic voix vers les centres de vaccination, au niveau du routage d'appels via des numéros VAS (gratuits).

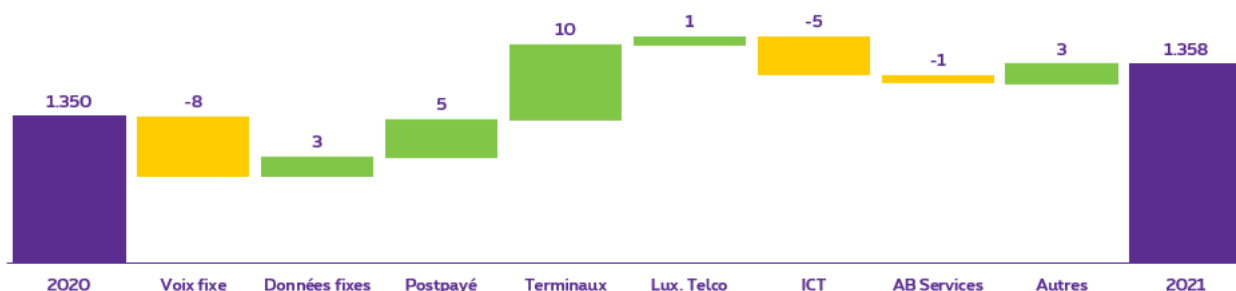
Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)



## Services mobiles (Postpaid)

En 2021, le chiffre d'affaires du segment Enterprise pour les services mobiles s'est élevé à 280 millions EUR, en progression de 1,9 % par rapport à l'année précédente. Le début de l'année a encore largement subi l'impact de la crise sanitaire, le chiffre

d'affaires pour les services de roaming mobile ayant souffert des restrictions de voyages imposées. L'annualisation de cet impact au deuxième trimestre 2021 s'est traduite par une amélioration significative de la tendance de l'ARPU mobile. Par ailleurs, la

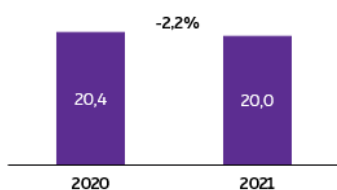
pression concurrentielle permanente sur les prix dans le segment B2B a été compensée par une évolution favorable dans le domaine des services mobiles gérés et des services de réseau, avec notamment une hausse des volumes de messages A2P. Pour l'ensemble de l'année 2021, l'ARPU mobile a atteint 20,0 EUR, en recul de 2,2 % en 2020, par rapport à une baisse de 9,7% en 2020.

Nouvelles cartes Mobile Postpaid  
(hors M2M)

**+34.000**

Dans le segment Enterprise, le principal moteur du chiffre d'affaires reste la solide croissance en glissement annuel de la base de clients mobiles, qui s'est enrichie de 34.000 cartes SIM Postaid au cours des douze derniers mois (+ 3,1 %). Le niveau d'attrition annualisé s'est limité à 9,4 %, soit 0,7 p.p. de moins que l'année précédente.

ARPU Mobile Postpaid (€)

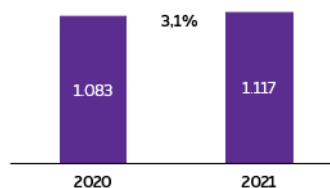


Le chiffre d'affaires du segment Enterprise pour les services mobiles a été soutenu par une évolution favorable du chiffre d'affaires pour les services M2M. Cette évolution est due à l'augmentation continue du parc M2M, stimulée par la dernière phase du projet de compteurs intelligents de Fluvius. Avec 996.000 cartes M2M supplémentaires activées en 2021, Proximus a clôturé l'année sur un total de 3.352.000 cartes M2M, soit une hausse de 42,3 % par rapport à l'année précédente.

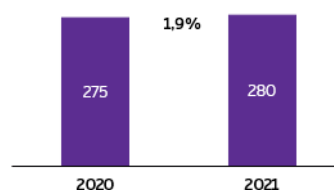
## Données fixes

En 2021, le chiffre d'affaires des services de données fixes a progressé de 1,1 % par rapport à 2020, à 244 millions EUR. Le chiffre d'affaires des services de connectivité des données, qui représentent la plus grande part dans cette catégorie de produits, est en légère hausse, en raison d'un équilibre positif entre l'érosion des services traditionnels et la croissance de nouveaux services de connectivité de données, grâce à l'extension du parc fibre point à point de Proximus.

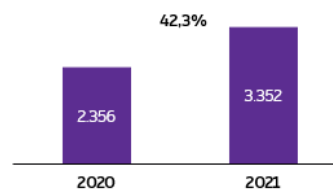
Cartes Mobile Postpaid ('000)



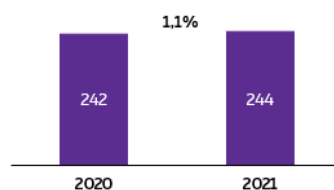
Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes Machine-to-Machine ('000)

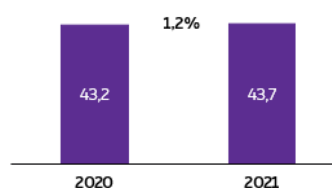


Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)

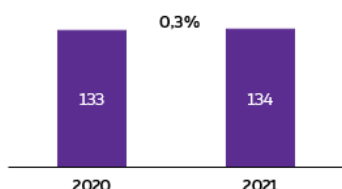


Dans un contexte concurrentiel pour les services internet professionnels, l'ARPU internet a augmenté de 1,2 % à 43,7 EUR, essentiellement grâce à l'indexation des prix au 1er janvier 2021 et à la part croissante de la fibre dans le parc internet total. Par ailleurs, Proximus a maintenu une légère tendance favorable dans sa base internet Enterprise (+0,3 % par rapport à 2020), clôturant l'année 2021 sur un total de 134.000 lignes internet.

#### ARPU internet fixe (€)



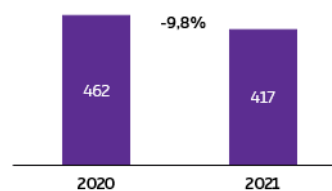
#### Parc internet fixe ('000)



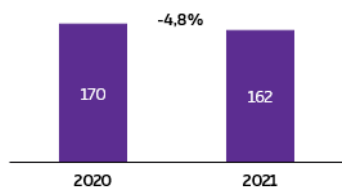
## Voix fixe

En 2021, le segment Enterprise a enregistré un chiffre d'affaires de 162 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 4,8 % en glissement annuel. La tendance à la baisse s'est par conséquent ralentie par rapport à 2020, où la diminution était de 8 %.

#### Parc voix fixe ('000)



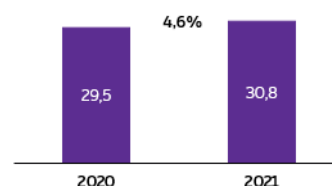
#### Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



L'érosion du chiffre d'affaires pour la voix fixe reste due à la diminution du parc voix fixe (-9,8 % en 2021). En 2021, le parc voix fixe du segment Enterprise a diminué de 45.000 lignes, atteignant un total de 417.000 lignes à la fin de l'année. Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation et par les migrations technologiques vers le VoIP.

L'impact défavorable sur le chiffre d'affaires a été partiellement compensé par une évolution positive de l'ARPU, en hausse de 4,6 % à 30,8 EUR, soutenue par l'indexation des prix au 1er janvier 2021 et une augmentation ponctuelle liée au trafic voix vers les centres de vaccination contre le Covid-19, au niveau du routage d'appels via des numéros VAS (gratuits).

#### ARPU voix fixe (€)



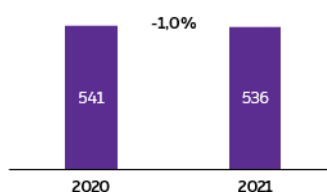
## ICT

La Unit Enterprise de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 536 millions EUR pour les services ICT, soit 1 % de moins que l'année précédente.

Dans le mix de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires des services à haute valeur a augmenté par rapport à 2020, avec en particulier de bons résultats dans le domaine des services d'Advanced Workplace, de cloud, de sécurité et d'intégration d'applications et de données. Les bons résultats enregistrés dans le domaine des

services ICT reflètent les premiers succès de la transformation de la Business Unit Entreprise en acteur convergent, spécialisé dans les services ICT de nouvelle génération à haute marge. Le chiffre d'affaires généré par les produits à plus faible marge a diminué par rapport à 2020, en raison de la pénurie mondiale de puces affectant certains fournisseurs de matériel de Proximus.

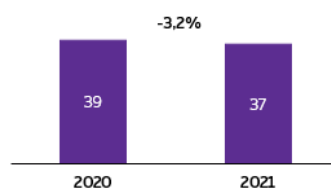
Chiffre d'affaires ICT (M€)



## Advanced Business Services

Le chiffre d'affaires tiré des Advanced Business Services a atteint un total de 37 millions EUR pour 2021, soit une baisse de 2 millions EUR par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires Advanced Business Services (M€)

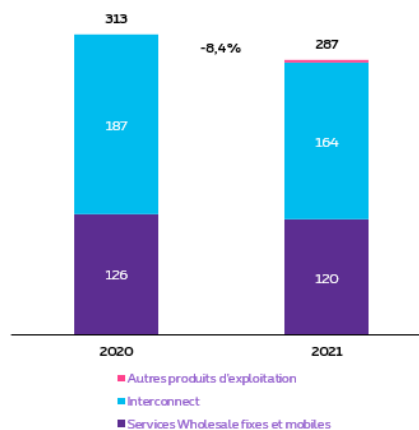


Les Advanced Business Services regroupent les solutions convergentes en pleine expansion de Proximus et le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente de Be-Mobile, qui occupe une position unique dans ce domaine. Le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente a été soumis à une légère pression en raison du déclin du chiffre d'affaires des technologies traditionnelles dans le cadre du passage à d'autres technologies émergentes.

## Chiffre d'affaires Wholesale

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 287 millions EUR en 2021, en recul de 8,4 % (26 millions EUR) par rapport à 2020.

Chiffre d'affaires (M€)



La baisse du chiffre d'affaires est liée, à hauteur de 23 millions EUR, à l'érosion du chiffre d'affaires des services d'interconnexion, sans impact significatif sur la marge. Ce résultat s'explique en partie par le règlement européen introduisant une baisse des tarifs de terminaison fixe et mobile au 1er juillet 2021. La plus grande partie résulte toutefois d'une baisse continue du trafic de SMS, essentiellement en raison de la crise sanitaire au premier trimestre 2021, alors que l'impact du Covid-19 au premier trimestre 2020 n'était pas encore perceptible.

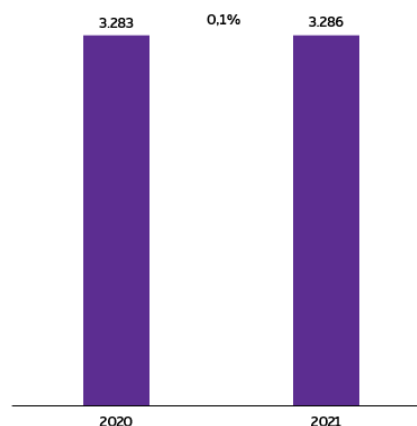
Le chiffre d'affaires généré par les services Wholesale fixes et mobiles a fléchi de 4,2 %, à 120 millions EUR. Dans le mix, les services Wholesale de roaming et de connectivité traditionnelle ont diminué en glissement annuel, partiellement compensés par une augmentation du chiffre d'affaires généré par les services internet et mobiles.

## Marge directe Domestic

Sur le marché Domestic, Proximus a enregistré une marge directe de 3 286 millions EUR, soit 0,1 % ou 3 millions EUR de plus que l'année précédente. Sur une base organique, la marge directe Domestic a légèrement fléchi de 0,5 %.

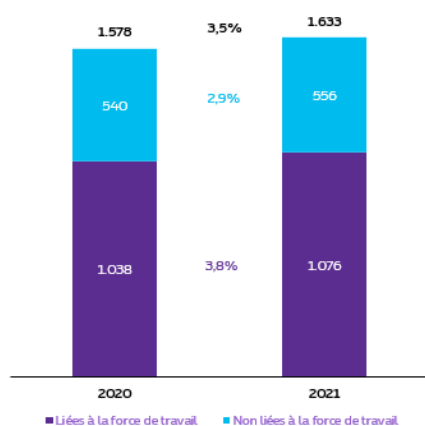
Ce résultat reflète notamment la tendance continue à la baisse du parc voix fixe, à marge plus élevée, qui neutralise la solide croissance de la base clients pour les autres services principaux de Proximus, à savoir la TV, internet, les services mobiles et l'ICT.

Marge directe Domestic (sous-jacente, M€)



## OPEX Domestic

Dépenses d'exploitation Domestic (sous-jacentes, M€)



Sur l'ensemble de l'année 2021, les dépenses d'exploitation Domestic ont atteint 1 633 millions EUR, en hausse de 3,5 % par rapport à 2020, ou de 2,9 % sur une base organique.

L'augmentation organique de 45 millions EUR résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs : 1- Moins d'avantages exceptionnels liés aux coûts par rapport à 2020, année au cours de laquelle les économies de coûts liées à la crise du Covid-19 étaient plus importantes ; 2- augmentation temporaire des dépenses OPEX, telles que les coûts opérationnels liés à la consolidation du réseau mobile par MWingz et les dépenses liées aux programmes de transformation de l'entreprise ; et 3- augmentation des coûts structurels liés au déploiement de la fibre et aux premiers effets de la cloudification, avec un basculement des dépenses d'investissement vers des dépenses d'exploitation.

Les dépenses Domestic liées à la force de travail ont augmenté de 3,8 % pour atteindre 1 076 millions EUR, conformément aux prévisions de l'entreprise pour l'année. L'augmentation à partir de 2020 comprend l'effet en glissement annuel des augmentations salariales dues à l'inflation (1er avril 2020 et 1er octobre 2021).

En outre, les dépenses liées à la force de travail externe ont augmenté en glissement annuel, notamment pour soutenir les ambitions de croissance de l'entreprise dans le secteur B2B ainsi que les dépenses liées à la fibre.

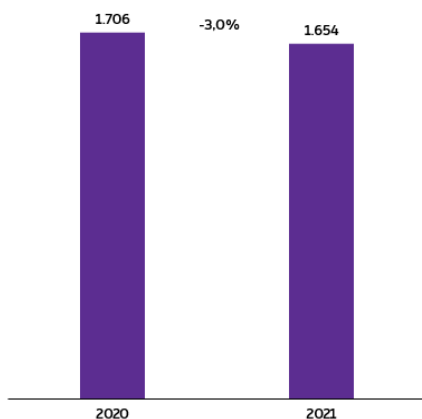
Fin 2021, les effectifs Domestic de Proximus s'élevaient à 10.577 ETP, en ce compris les 69 employés de Mobile Vikings qui ont rejoint le Groupe Proximus au 1er juin 2021. L'augmentation nette limitée par rapport aux 10.530 ETP enregistrés à la fin 2020 résulte de départs naturels et de départs à la retraite compensant les nouveaux recrutements.

Les dépenses Domestic non liées à la force de travail ont augmenté de 2,9 % en 2021. Le contrôle rigoureux des coûts dans le cadre du programme de réduction des coûts de Proximus sur les marchés Domestic a partiellement compensé la hausse des dépenses liées à la transformation en cours de l'entreprise, l'augmentation des activations de clients sur la fibre et l'impact croissant de l'approche cloud.

Les dépenses indirectes liées aux activités Domestic de Proximus, à savoir hors dépenses facturables liées à la force de travail ICT dans le secteur B2B, ont augmenté de 2,5 % en 2021, sur une base organique.

## EBITDA Domestic

EBITDA Domestic (sous-jacent, M€)



Les **activités Domestic** de Proximus ont généré un EBITDA de 1 654 millions EUR, en recul de 3,0 % en glissement annuel par rapport à l'année précédente (-3,5 % sur une base organique).

Cette baisse résulte de la hausse des dépenses d'exploitation en 2021, la marge directe étant restée positive en glissement annuel (+0,1 %). La marge EBITDA Domestic exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a diminué de 1,4 p.p. par rapport à l'année précédente, atteignant 37,7 % en 2021.

## 4. BICS

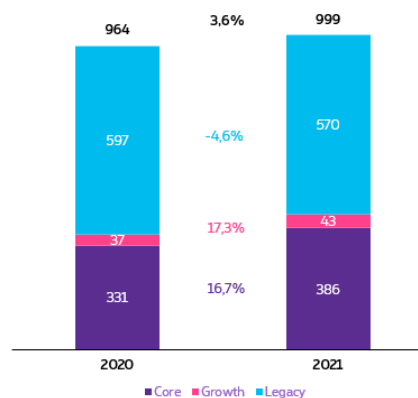
### Chiffre d'affaires

En 2021, BICS a réalisé un chiffre d'affaires de 999 millions EUR, en augmentation de 3,6 % en glissement annuel. Ce résultat est principalement dû à ses services Core (messagerie, mobilité et infrastructure), en hausse de 16,7 % (55 millions EUR) par rapport à l'année précédente. La croissance en glissement annuel s'explique par un solide chiffre d'affaires pour le service de messagerie, grâce à des volumes A2P élevés, cumulé à un mix favorable de destinations pour 2021. En outre, les services mobiles ont été soutenus par la reprise progressive des voyages internationaux.

En ce qui concerne les services Growth, à savoir la communication cloud, l'IoT et la prévention de la fraude, BICS a enregistré un chiffre d'affaires total de 43 millions EUR. Cette augmentation de 17,3 % par rapport à 2020 résulte d'une excellente dynamique commerciale enregistrée pour les communications cloud, en particulier les services voix dans le cloud pour plusieurs grandes entreprises du digital.

Sur un marché traditionnel intrinsèquement en déclin, BICS a intensifié ses efforts pour accroître ses volumes, limiter l'érosion du chiffre d'affaires et préserver ses marges. En 2021, les services Legacy de BICS ont atteint un chiffre d'affaires total de 570 millions EUR, en recul de 4,6%, avec un impact limité sur la marge directe.

Chiffre d'affaires (M€)



### Marge directe

En 2021, BICS a réalisé une marge directe de 227 millions EUR, un résultat stable par rapport à 2020. Les derniers impacts négatifs du Covid-19 sur les services de mobilité (restriction des voyages en raison de la crise sanitaire) ont commencé à s'estomper au deuxième trimestre, la tendance se transformant ensuite en croissance en glissement annuel au cours du deuxième semestre. L'impact négatif de l'internalisation en cours par MTN a également commencé à s'estomper dans le courant de l'année 2021.

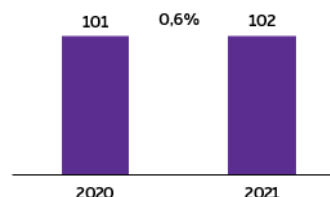
Marge directe (M€)



### EBITDA

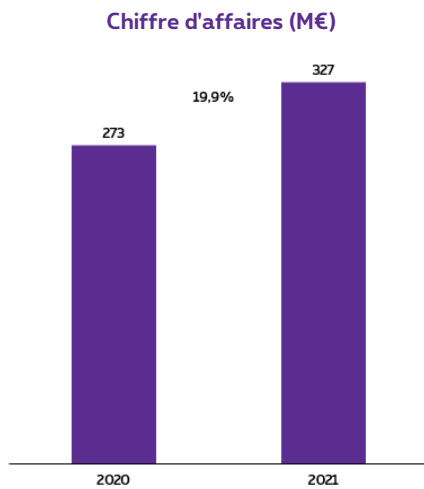
En 2021, l'EBITDA de BICS s'est élevé à 102 millions EUR, soit 0,6 % de plus que l'année précédente, grâce à une maîtrise rigoureuse des coûts. La marge EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires est en léger recul de 0,3 p.p., passant à 10,2 %.

EBITDA (M€)



# 5. TeleSign

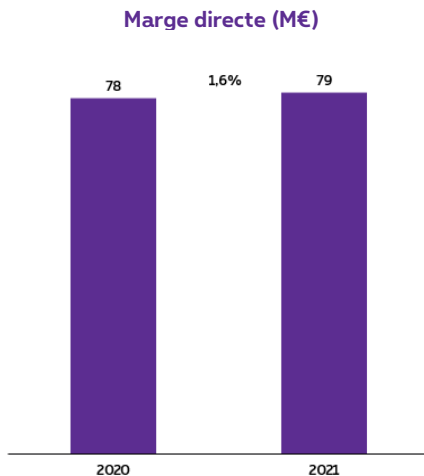
## Chiffre d'affaires



TeleSign a enregistré en 2021 un chiffre d'affaires de **327 millions EUR**, soit un bond de 19,9 % en glissement annuel (y compris un effet négatif des taux de change en glissement annuel).

En 2021, TeleSign a bien progressé dans ses ambitions de croissance dans le domaine des services d'identité digitale à haute marge, affichant une solide croissance de son chiffre d'affaires en glissement annuel. Les communications programmables (CPaaS) ont majoritairement contribué au chiffre d'affaires et ont terminé l'année sur une forte croissance à deux chiffres.

## Marge directe

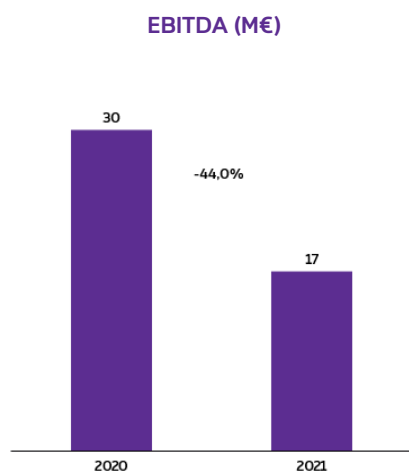


En 2021, la marge directe de TeleSign a progressé de 1,6 % en glissement annuel, à 79 millions EUR<sup>4</sup> (incluant un effet négatif des taux de change). Cette progression est due à la forte croissance des services d'identité digitale à haute marge, grâce à la signature de nouveaux contrats au cours de l'année 2021.

<sup>4</sup>En 2021, TeleSign a tiré profit, de manière limitée, du transfert d'un certain nombre de clients de services digitaux achetant auparavant des services de messagerie A2P auprès de BICS. Ces contrats ont été migrés chez TeleSign en vue d'une répartition plus cohérente entre les deux entreprises. La

migration des clients a débuté au quatrième trimestre 2021, la marge directe CPaaS concernée étant inférieure à 0,5 million EUR.

## EBITDA



Suite aux investissements prévus en termes d'effectifs pour soutenir les ambitions de croissance de TeleSign, avec notamment des recrutements supplémentaires dans le go-to-market et la R&D de l'entreprise, ainsi que le développement de ses produits et de son marketing, les dépenses d'exploitation ont augmenté de 14 millions EUR en glissement annuel, à 63 millions EUR pour l'année 2021.

Ces investissements dans la stratégie de croissance de TeleSign se sont reflétés dans son EBITDA, qui s'est élevé à 17 millions EUR pour 2021, en baisse de 13 millions EUR par rapport à l'année précédente.

## 6. Définitions

**A2P** : désigne les messages "Application-to-Person".

**Position financière nette** : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, produits dérivés inclus et dettes de leasing exclues.

**Advanced Business Services** : nouvelles solutions proposées en dehors des solutions Telco et ICT traditionnelles, telles que Road User Charging, des solutions convergentes, Big Data and et des solutions smart mobility.

**Taux d'attrition complet annualisé de X-Play** : la résiliation d'un client est uniquement prise en compte lorsque ce client résilie l'ensemble de ses Plays.

**Taux d'attrition mobile annualisé** : correspond au nombre total annualisé de cartes SIM désactivées du réseau mobile de Proximus (y compris le nombre total de port-outs dus à la portabilité du numéro mobile) pendant la période considérée, divisé par le nombre moyen de clients au cours de la même période.

**ARPC** : désigne le chiffre d'affaires sous-jacent moyen par client (petites entreprises incluses).

**ARPU** : désigne le chiffre d'affaires moyen par utilisateur.

**Consommation moyenne de données mobiles** : correspond à la consommation totale de données du dernier mois du trimestre divisée par le nombre d'utilisateurs de données au cours du dernier mois du trimestre.

**Canaux d'accès large bande** : désignent les lignes ADSL, VDSL et Fibre. Pour le segment Consumer, les lignes de Scarlet sont également comprises.

**ARPU large bande** : 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.

**BICS** : filiale à 100 % de Proximus fournissant des solutions de gros internationales à des fournisseurs de services voix et données mobiles dans le monde entier, spécialisée en matière de sécurité et de solutions CPaaS.

**BICS Legacy** : désigne principalement les services voix.

**BICS Core** : désigne les services de messagerie, de mobilité (roaming, signalisation et IP mobile) et d'infrastructure.

**BICS Growth** : désigne les services d'activation de la communication dans le cloud, SIM for Things (Travel SIM et services IoT) et de gestion de la fraude.

**CAPEX** : correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, à l'exception des actifs au titre du droit d'utilisation (leasing).

**Consumer** : désigne la Business Unit ciblant le marché résidentiel et des petites entreprises (moins de 10 collaborateurs) et comprenant la Customer Operations Unit.

**Taux de convergence** : clients/petites entreprises convergents souscrivant des services aussi bien fixes que mobiles chez Proximus. Le taux de convergence désigne le pourcentage de clients et petites entreprises convergents par rapport au nombre total de clients et petites entreprises multi-play.

**Coûts liés aux ventes** : représentent les coûts de matériel et de services liés aux ventes.

**Marge directe** : correspond au résultat des coûts liés aux ventes déduit du chiffre d'affaires, exprimé en valeur absolue ou en % du chiffre d'affaires.

**Marché Domestic**: segment défini comme le Groupe Proximus à l'exclusion de BICS, de TeleSign et des Éliminations.

**EBITDA** : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization (bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements). L'EBITDA correspond au chiffre d'affaires moins les coûts liés aux ventes et moins les dépenses liées à la force de travail ainsi que sur les autres dépenses.

**EBIT** : Earnings Before Interest and Taxes (bénéfice avant intérêts et impôts). L'EBIT correspond à l'EBITDA moins les amortissements.

**Enterprise** : désigne la Unit ciblant le marché professionnel, y compris les petites entreprises de plus de 10 collaborateurs.

**Chiffre d'affaires des services fixes** : total du chiffre d'affaires sous-jacent tiré des services fixes (voix fixe, large bande et TV).

**Canaux d'accès voix fixe** : désignent les lignes PSTN, ISDN et IP. Pour le segment Enterprise en particulier, ils comprennent également le nombre de lignes Business Trunking (solution d'intégration du trafic voix et données sur un seul réseau de données).

**Cash-flow libre (FCF)** : désigne le flux de trésorerie avant activités de financement, mais après les paiements de leasing à partir de 2019.

**ICT** : "Information and Communications Technology". Expression étendue d'"Information Technology (IT)" qui souligne le rôle des communications unifiées et de l'intégration des télécommunications (lignes téléphoniques et signaux sans fil), des ordinateurs ainsi que des logiciels, intergiciels, systèmes de stockage et systèmes audiovisuels nécessaires, qui permettent aux utilisateurs d'accéder aux informations, de les stocker, de les transmettre et de les manipuler. Les solutions ICT de Proximus couvrent entre autres la sécurité, le cloud, les "Network & Unified Communications", l'"Enterprise Mobility Management" ainsi que le "Servicing & Sourcing".

**Éléments occasionnels** : ajustements pour éléments matériels (\*) y compris les gains et pertes liés à la vente d'entreprises consolidées, des amendes et pénalités imposées par les autorités de la concurrence ou par le régulateur, les coûts des programmes de restructuration des collaborateurs, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires et d'autres éléments qui sont en dehors des activités d'exploitation habituelles. Ces autres éléments comprennent la vente d'activités consolidées, les pertes et profits lors de la vente de bâtiments, les coûts de transaction liés aux fusions, acquisitions, désinvestissements, etc., le prix d'achat différé lors de fusions et d'acquisitions, les projets ponctuels préidentifiés (comme les frais de rebranding), les changements de traitement comptable (comme l'application de l'IFRIC 21), l'impact financier de dossiers de contentieux, les amendes et pénalités, l'impact financier de changements de loi (impact non récurrent par rapport aux années précédentes), la reconnaissance d'actifs et réductions de valeur non comptabilisés dans le passé.

(\*) Le seuil de matérialité est atteint lorsque l'impact dépasse 5 millions EUR. Aucun seuil de matérialité n'est défini pour les coûts des programmes de restructuration des employés, l'effet des règlements des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi ayant des répercussions sur les bénéficiaires, les ventes d'entreprises consolidées, les profits et les pertes réalisés sur la vente de bâtiments et les coûts de transaction liés aux fusions et acquisitions. Aucun seuil n'est utilisé pour les ajustements dans un trimestre suivant si le seuil a été atteint au cours d'un trimestre précédent.

**Roaming instantané** : revente d'accords de roaming wholesale à des tiers afin de permettre à ces derniers d'obtenir une couverture de roaming sans devoir négocier d'accords locaux individuels par pays.

**Clients mobiles** : font référence aux cartes voix et données actives, à l'exclusion des cartes de données gratuites. Les clients postpayés payant un abonnement mensuel sont actifs par défaut. Les clients prépayés sont considérés comme actifs s'ils ont établi ou reçu au moins un appel, ou envoyé ou reçu au moins un SMS au cours des trois derniers mois. Une carte Machine-to-Machine est considérée comme active si au moins une connexion de données a été établie au cours du mois écoulé.

**ARPU mobile** : correspond au total du chiffre d'affaires des services mobiles voix et données (entrants et sortants, à l'exception du roaming visiteur) des clients prépayés et postpayés, divisé par le nombre moyen de clients prépayés et postpayés actifs pour cette période, divisé par le nombre de mois de cette même période. Ce nombre inclut également les MVNO, mais pas les cartes M2M.

**Client multi-play (petites entreprises incluses)** : compte au moins deux Plays, combinés ou non dans un Pack.

**Position financière nette** : désigne la dette totale portant intérêt (court et long terme) moins les investissements à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, dérivés connexes inclus.

**Dépenses non liées à la force de travail** : désignent toutes les charges opérationnelles à l'exclusion des dépenses liées à la force de travail, des amortissements et des charges non récurrentes.

**Autres produits d'exploitation** : désignent les produits provenant, par exemple, de remboursements à la suite de dommages, de collaborateurs, d'assurances, de bénéfices réalisés sur une vente, etc.

**Opérateur télécom au Luxembourg** : comprend les services fixes et mobiles, les terminaux et autres

**Play** : correspond à un abonnement voix fixe, internet fixe, TV digitale ou Mobile prépayé (cartes mobiles payantes). Un client 4-Play est abonné à ces quatre services.

**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.

**Chiffre d'affaires rapporté** : correspond au REVENU TOTAL.

**Terminaux** : correspondent aux appareils voix fixe, données et mobiles, et les accessoires connexes. À l'exclusion des PABX, des produits ICT et des CPE pour la TV.

**Sous-jacent** : renvoie au chiffre d'affaires et à l'EBITDA ajustés (revenu total et bénéfice d'exploitation avant amortissements) ajustés pour les charges d'intérêt et d'amortissement de leasing à partir de 2019 et pour les éléments occasionnels, en vue d'une évaluation correcte de la performance opérationnelle en cours.

**Wholesale** : Unit dédiée au marché wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms (MVNO et fournisseurs de services internet compris).

**Services Wholesale fixes et mobiles** : incluent toutes les solutions proposées par Proximus à d'autres opérateurs. Ces services comprennent les services d'internet fixe et de connectivité de données, les services de téléphonie fixe et mobiles MVNO et roaming inclus) (à l'exclusion des services d'interconnexion)

**Interconnexion Wholesale** : processus qui consiste à connecter le réseau d'un opérateur avec celui d'un autre opérateur. Cela permet ensuite aux clients d'un opérateur de communiquer avec les clients d'un autre opérateur. L'interconnexion comprend les services de voix fixe, de voix mobile et de SMS/MMS mobile.

**Dépenses liées à la force de travail** : désignent les dépenses liées au personnel propre (frais de personnel et de pensions) et au personnel externe.

**X-Play** : correspond à la somme du single Play (1-Play) et du multi-play (2-Play + 3-Play + 4-Play).

# Rapport de Gestion des risques

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires ainsi qu'à accroître la satisfaction des clients en équilibrant de manière efficace les risques et bénéfices. La gestion efficace des risques est un facteur clé pour réaliser nos objectifs. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus en permettant une prise de risques contrôlée.

Proximus a mis en œuvre une méthodologie de gestion des risques qui respecte ISO 31000, Management du risque – Lignes directrices, et intègre des processus, techniques et outils adaptés en vue d'identifier, d'évaluer et de gérer en temps utile les risques et les opportunités dans divers domaines.

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

Les risques d'entreprise, financiers et liés au reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG – y compris le climat), ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes, sont également détaillés ci-dessous. Toutefois, il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

## Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management de Proximus (ERM) offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Proximus. La politique de gestion des risques d'entreprise du Groupe couvre le spectre des risques (« événements adverses potentiels ») et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son objectif consiste à maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et de technologies alternatives sur le marché) et en développant des stratégies de mitigation conformes à sa tolérance des risques. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de

Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs lié au plan Stratégique, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice d'Enterprise Risk Management, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Monétisation des investissements dans la fibre
- Évolution du modèle économique
- Compétences des collaborateurs, nouvelles méthodes de travail et motivation
- Dynamique concurrentielle du marché
- Expérience client
- Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte Évolution du service et du modèle économique.

## Monétisation des investissements dans la fibre

Au cours des dernières années, Proximus a lancé le déploiement d'un réseau fibre ouvert, non discriminatoire et performant pour les clients résidentiels et professionnels. Ce projet revêt une importance capitale pour Proximus, et bien que nous soyons convaincus que cette stratégie réponde en tous points au besoin croissant de connectivité fiable, rapide et à faible latence en Belgique (en particulier vu l'augmentation du télétravail), nous ne pouvons exclure que certaines initiatives ne produisent pas les avantages escomptés ou n'atteignent pas le niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité attendu.

- La technologie cuivre étant généralement moins rapide que le câble, plus l'empreinte fibre sera importante, meilleures seront les perspectives commerciales pour Proximus. Proximus s'efforcera dès lors d'atteindre une couverture fibre de 70 % en Belgique, voire au-delà, dans la mesure où le déploiement se justifie économiquement, afin de :

- Répondre aux besoins actuels et futurs des clients (maisons connectées, vidéos de nouvelle génération, gaming, etc.) et de faire progresser l'ARPU
- Conserver nos parts de marché actuelles parmi les clients résidentiels et entreprises
- Viser la reconquête de parts de marché, en particulier en Flandre
- Attirer de nouvelles opportunités sur le marché wholesale
- Simplifier notre modèle opérationnel et réduire nos frais d'exploitation, en cessant de commercialiser des solutions cuivre dès que la fibre est disponible et en supprimant à terme la technologie cuivre, au plus tard 5 ans après le déploiement de la fibre.

Cette stratégie fibre à long terme est la bonne décision, approuvée par le marché et appliquée de manière similaire dans de nombreux autres pays. Néanmoins, atteindre les résultats de monétisation dans les prochaines années demeure difficile.

Premièrement, il existe un risque opérationnel lié à une migration en douceur des clients Proximus et OLO vers la fibre, tout en garantissant une expérience client de qualité afin d'éviter l'attrition de clients lors de cette migration. À cet égard, pendant la période de confinement liée à au Covid-19 au printemps 2020, l'imposition de contraintes sociales strictes a largement complexifié et retardé les activations de clients (accès difficile aux bâtiments pour l'installation de câblages verticaux, immeubles des clients inaccessibles, etc.). Dans le même temps, ces restrictions importantes ont également affecté les canaux de vente pour la fibre, en imposant la fermeture des points de vente Proximus et en interrompant les activités marketing locales. Une intensification potentielle des contaminations au Covid-19 à l'avenir pourrait éventuellement entraîner la même « période d'inactivité ».

Deuxièmement, nous observons que le secteur belge des télécommunications annonce régulièrement des consolidations (par exemple l'acquisition de Base par Telenet ; la récente acquisition de VOO par Orange Belgium) et des partenariats (par exemple les discussions en cours en vue de la création de NetCo, par Fluvius et Telenet), et même la possibilité d'accueillir un 4e opérateur après mise aux enchères du spectre 5G en 2022. Un nouvel arrivant potentiel dans le segment à bas prix pourrait être susceptible d'exercer une pression sur les prix du marché, contraignant les opérateurs à faire des compromis entre la rétention des parts de marché et la préservation des prix. Dans ce contexte, une monétisation via hiérarchisation des prix serait plus difficile et exigerait une plus grande différenciation des offres (par exemple en incluant des services multi-Gigabit).

Un troisième risque de monétisation pourrait être induit par la multiplication des initiatives de déploiement de FTTH. Aujourd'hui, Proximus est le seul acteur à déployer le FTTH à grande échelle en Belgique. Les projets d'entreprises concurrentes et de services d'utilité publique (par exemple Fluvius) de déployer un réseau FTTH concurrent pourrait réduire la rentabilité des investissements de Proximus, diminuer les prix de gros sur le marché et affecter les prix que CBU et EBU peuvent facturer pour leurs produits Fibre.

Dans les zones urbaines denses, il est possible de sur construire et de disposer de 2 réseaux de fibre optique. Mais dès que l'on quitte les centres-villes, les coûts de construction augmentent rapidement, avec pour conséquence la non-rentabilité économique des deux réseaux Fibre concurrents. Proximus a donc uni ses forces avec deux partenaires industriels et financiers expérimentés (EQT Infrastructure et Eurofibre) pour accélérer et étendre le déploiement de la fibre optique dans les zones moins denses, s'arrogeant ainsi l'avantage du premier entrant. L'intention est d'être les plus rapides à se déployer là où la densité reste suffisamment élevée (et donc de bénéficier de coûts unitaires inférieurs) et d'être les premiers à fournir la technologie Fibre sur le marché dans le but de remporter le maximum de parts de marché possible. Répétons également que le réseau de fibre optique de Proximus sera entièrement ouvert et non discriminatoire, avec la possibilité d'utiliser les actifs de fibre optique conjointement à la concurrence et de maximiser l'utilisation de la capacité du réseau.

## Évolution du modèle économique

Proximus est active dans une industrie qui évolue rapidement. Afin d'être armée pour affronter l'avenir, Proximus doit constamment s'adapter à de nouvelles technologies, déployer une approche de service améliorée et lancer de nouveaux produits. Nous sommes convaincus que notre stratégie se concentre sur les bonnes réponses pour faire face à ces évolutions. Toutefois, il ne peut être exclu que certaines de nos initiatives ne produisent pas le résultat escompté en termes de revenus ou de rentabilité. Cela pourrait avoir un impact négatif sur notre performance financière globale.

Le modèle économique de Proximus est et continuera d'être affecté par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et Over-The-Top (OTT). En réponse à ces nouvelles technologies et à ces développements du marché, nous devons en tant que groupe proposer à notre tour de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour nos clients et essentiels au maintien de notre performance et de notre rentabilité à long terme.

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus personnalisée du service aux clients. Par exemple, en ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre. Proximus continue également à développer la capacité afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et des supports adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée. Nous avons par exemple entamé une migration proactive massive de nos clients professionnels vers des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Sur le segment résidentiel, nous augmentons également notre pertinence en développant et en élargissant de nouveaux écosystèmes locaux, tels que nos partenariats avec des conglomérats de presse pour développer notre offre ePress, ou notre partenariat avec Belfius menant au développement de l'offre Banx and Beats. Ces collaborations nous permettent de développer des solutions locales pertinentes pour et avec nos clients, afin de fournir des produits et services concurrentiels sur le marché belge.

Même si Proximus lance avec succès ces nouvelles technologies et que les initiatives de réduction de risque sont efficaces, le risque demeure important, dans la mesure où ces nouvelles technologies pourraient générer un chiffre d'affaires et/ou une rentabilité inférieure par rapport aux produits et services existants/passés, et avoir par conséquent un impact négatif sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net de Proximus. Il n'est donc pas possible de réduire entièrement ce risque.

## Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (réseaux de campus d'entreprise, sécurité, mobilité intelligente et interface de programmation d'application [API]), sur des marchés en maturation (tels que les smartphones), sur des marchés saturés (comme l'internet fixe, le Mobile Postpaid et la voix fixe), voire sur des marchés en déclin (Mobile Postpaid et la téléphonie d'entreprise...).

Le marché est en constante évolution, avec une dynamique concurrentielle en jeu (par exemple, lancement fréquent de

nouveaux produits et entrée de concurrents dans de nouveaux segments du marché) qui pourrait avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir. La vente récente de VOO à Orange crée un nouveau leader sur le marché des consommateurs en Wallonie, entraînant une convergence commerciale et des synergies de réseau. La pression commerciale en Wallonie va probablement se poursuivre en raison de la hausse des parts de marché à la fois de Proximus et du groupe Orange. La vente signifie également que le scénario de l'entrée sur le marché d'un fonds de capital-investissement potentiellement agressif n'est plus d'actualité. Dans l'intervalle, la consolidation du marché B2B se poursuit et la concurrence s'intensifie. Ainsi, en décembre 2020, Cegeka s'est associée à Citymesh pour couvrir la couche de connectivité, et Citymesh a acquis le réseau IdO d'Engie en 2021. Un certain nombre de nouveaux opérateurs de réseau mobile virtuel (MVNO) ont fait leur entrée sur le marché en 2021, comme Youfone et OneBillGlobal.

Dans les années à venir, la structure du marché pourrait encore évoluer avec l'entrée éventuelle d'un nouvel opérateur mobile, en plus des trois opérateurs existants. De plus, elle pourrait être appuyée par des conditions favorables qui pourraient être fixées lors de la prochaine vente aux enchères du spectre.

La fédération sectorielle Agoria a estimé, dans une étude publiée en 2018, que l'arrivée éventuelle d'un 4e opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6.000 à 8.000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le calendrier dépend de l'exécution de la vente aux enchères du spectre, actuellement prévue pour juin 2022. De nouveaux opérateurs pourraient faire baisser les prix et exercer une pression sur le modèle de tarification de Proximus.

Les futures procédures d'attribution, ou mises aux enchères, du spectre créent également une grande incertitude sur le marché. Plus précisément, l'organisme de réglementation IBPT/BIPT a procédé à une attribution temporaire du spectre de 3,6 GHz, qui servira aux nouveaux services 5G. Cette procédure a valu à Cegeka l'obtention d'une licence pour les services 5G (avant son acquisition de Citymesh), soulignant davantage ses ambitions dans l'espace B2B. Ces droits seront valides jusqu'à la vente aux enchères de ce spectre. Dans le cadre de la mise aux enchères du spectre prévue pour juin 2022, d'autres parties ayant des intérêts similaires à Cegeka/Citymesh, avec une orientation vers le marché B2B, et en particulier les solutions de type « réseau privé mobile », pourraient également tenter d'obtenir des droits de spectre. Dans tous les cas, l'acquisition de droits d'utilisation du spectre pour des services de télécommunications par de nouveaux

opérateurs pourrait mettre sous pression les tarifs pratiqués par Proximus pour sa gamme actuelle et future.

Du côté résidentiel, la substitution de services de ligne fixe par des services OTT (par exemple par des applications et des réseaux sociaux tels que Skype, Facebook, WhatsApp, etc.) et du contenu télévisuel (comme Netflix, Amazon Prime Vidéo, Disney+) pourrait mettre le chiffre d'affaires et les marges davantage sous pression à mesure que ces services OTT gagnent du terrain.

Grâce à sa stratégie à long terme et à ses investissements continus dans le réseau (par exemple Fibre, 5G, VDSL/Vectoring et 4G/4G+), Proximus a constamment amélioré ses propositions de valeur multi-play, notamment en mettant plus de clients sur les dernières technologies, en restant à la tête de l'innovation mobile, en améliorant structurellement le service à la clientèle, en s'associant avec des acteurs de contenus et OTT pour offrir un large portefeuille de contenus (par exemple Champions League, Disney+, Netflix, etc.). Ce, en plus de développer une stratégie omnicanale et d'améliorer les interfaces clients numériques (par exemple le lancement de la nouvelle chaîne Pickx+ et le déploiement du nouveau décodeur TV v7 basé sur AndroidTV). Afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Proximus a lancé à l'été 2020 un nouveau portefeuille convergent destiné aux familles, Flex, qui vise à apporter la solution adéquate dans une approche flexible « composer votre propre package ». Grâce à ce lancement couronné de succès, Proximus a continué à se construire une solide position concurrentielle avantageuse lui fournissant des leviers autres que simplement le prix, réduisant le risque de désabonnement et d'exposition à une guerre des prix. Néanmoins, Proximus doit constamment s'adapter à ce marché en mutation. Ne pas proposer d'offres compétitives, c'est en effet s'exposer à une perte de clients.

Le segment des clients sensibles aux prix, qui a continué de croître en 2021 avec l'augmentation des consommateurs recherchant des offres « sans fioritures » à moindre prix, est approché avec succès par l'intermédiaire des filiales de Proximus Scarlet et Mobile Vikings, qui offrent des produits mobiles et triple play à prix attractif.

Sur le marché des grandes entreprises, le morcellement du paysage concurrentiel entraîne une lutte des prix qui peut influencer encore tant le chiffre d'affaires que les marges.

Les raisons sous-tendant ces risques échappant pour la plupart au contrôle de Proximus, les mesures d'atténuation de risque sont essentiellement axées sur la limitation de l'impact.

Même si nous sommes confiants quant à notre capacité à faire face à un éventuel renforcement de la concurrence, le risque reste globalement élevé pour Proximus, avec un impact potentiel sur le chiffre d'affaires comme sur le bénéfice net de Proximus.

## Expérience client

À l'ère du digital et des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, être en mesure d'offrir une expérience client supérieure est un défi clé et une mission stratégique essentielle. L'évolution des attentes de nos clients à cet égard est extrêmement rapide ; de nouvelles références émergent chaque jour et l'utilisation croissante des technologies numériques accélère le processus.

En ce sens, comprendre clairement les attentes de nos clients est un atout concurrentiel aux fins de bâtir des fondations solides. Cela nous permet de répondre efficacement à leurs besoins et éventuellement de les surpasser, en utilisant des analyses solides pour prévoir de manière proactive la prochaine meilleure action ou offre.

Cette expérience supérieure que nous envisageons d'offrir à nos clients comprend une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions, tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant ainsi que des produits et services faciles à utiliser. Dans cet environnement de numérisation et d'évolution rapide, Proximus s'efforce d'offrir à ses clients le juste équilibre entre interactions numériques sans effort et empathie humaine.

Des initiatives de transformation clés, telles que des équipes Customer experience, la refonte des parcours e2e, Voice of the Customer et les analyses CX ont été encore améliorées pour répondre aux causes profondes de points névralgiques et prendre en charge les projets de transformation qui contribuent à la promesse de la marque Proximus : « Think possible ».

Malgré ces efforts, offrir une expérience client supérieure demeure un défi majeur en raison de l'évolution rapide du marché et de la concurrence. En outre, l'influence des GAFAs et des acteurs OTT sur les attentes des clients défie la capacité de Proximus d'adapter et de développer de manière proactive de nouveaux produits et services numériques. Ceux-ci étant considérés comme des avantages concurrentiels grâce à des interfaces utilisateur numériques conviviales et à des parcours client de bout en bout. Outre le risque omniprésent d'une initiative audacieuse de la part de la concurrence, Proximus pourrait passer à côté de nouvelles sources de revenus et,

dans le pire des scénarios, perdre son positionnement de marque premium.

## Compétences du personnel, nouvelles méthodes de travail et motivation

Ne pas parvenir à recruter, employer durablement et engager des talents et experts en technologie de l'information pourrait avoir un impact sur la capacité du Groupe à fournir avec succès des services et des produits à ses clients.

À l'ère du digital et des bouleversements que nous connaissons aujourd'hui, les travailleurs du savoir constituent un atout concurrentiel s'ils ont les bonnes compétences et le bon état d'esprit et s'ils restent durablement employables et engagés. Le lieu de travail évolue également plus vite que jamais, en particulier en termes de contenu de fonction, d'environnement de travail, de composition des équipes et de nouvelles façons de travailler. Proximus pourrait faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines spécifiques, tels que la cybersécurité, le front-end digital, la science des données et l'informatique agile, ou pourrait potentiellement faire face à une pénurie de ressources ouvertes aux changements en termes de lieu de travail et de nouvelles façons de travailler. Cette pénurie pourrait éventuellement entraver la réalisation de son ambition de devenir une organisation véritablement centrée sur le client et retarder certains de ses objectifs en matière d'innovation et de transformation digitale. La réalisation de cette ambition passe en effet par le soutien et l'engagement de tous nos collaborateurs.

Voilà pourquoi Proximus concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne, le recrutement de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents et l'image de marque en tant qu'employeur. Nous donnons à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine digital. Parce que nous voulons disposer en interne des compétences adéquates pour concrétiser l'économie et la société digitales de demain et garantir l'employabilité de nos collaborateurs. Nous avons mis en place une approche sur mesure avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale et d'augmenter l'expertise digitale. Nous leur proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux pour améliorer leurs compétences dans des domaines essentiels pour rester pertinents dans leur travail. En 2021, les collaborateurs ont participé en moyenne à

41,3 heures de formation, soit un investissement de 32,34 millions EUR pour Proximus.

C'est également la raison pour laquelle nous favorisons une culture de la responsabilisation où autonomie, collaboration et partage d'informations efficaces font partie des comportements naturels. La mise en place de cette nouvelle façon de travailler nécessite toutefois les bons outils digitaux. C'est pourquoi nous offrons à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés accessibles sur n'importe quel appareil. En 2021, nous avons poursuivi le déploiement des applications Microsoft O365, telles que MS Teams pour des réunions digitales plus efficaces et interactives. Afin de familiariser les collaborateurs avec ces changements continus en matière de lieu de travail digital, nous proposons des formations spécialisées et renforçons les compétences de nos team leaders en matière de gestion du changement.

Nous menons des initiatives continues afin de promouvoir la résilience des collaborateurs et de mieux les préparer face aux changements. Nous menons aussi des actions pour encourager les collaborateurs à rester en contact les uns avec les autres dans un esprit de cohésion et de reconnaissance des membres de l'équipe. De nouvelles méthodes de travail telles qu'Agile et le Design Thinking appuient l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Nous pouvons ainsi créer plus de valeur plus rapidement pour nos clients. Nous soutenons également une culture plus agile en encourageant la mobilité interne, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs continuent à apprendre et à faire un travail qu'ils aiment. En 2021, 782 employés ont changé de fonction en interne.

Les risques restants reposent sur la capacité de Proximus à perfectionner efficacement ses effectifs en fonction des besoins futurs, à maintenir l'engagement et la motivation de ses collaborateurs à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils comptent également sur la capacité de Proximus à attirer les talents nécessaires, ce qui pourrait nuire à sa capacité à tenir sa promesse envers les clients en termes de produits, de services requis pour rester pertinents par rapport à la concurrence. Si les efforts investis pour accroître la flexibilité et l'agilité de l'organisation ne sont pas couronnés de succès, la compétitivité de Proximus risque d'en être amoindrie.

## Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

La pandémie de Covid-19 a encore eu un impact significatif sur l'économie mondiale en 2021, malgré les campagnes de vaccination menées à l'échelle internationale. Bien que l'impact de la pandémie ait été moindre pour Proximus en 2021 qu'en 2020, il demeure conséquent, avec un impact sur le chiffre d'affaires tiré du roaming dû à une réduction significative des voyages hors UE en particulier, des perturbations limitées de la chaîne d'approvisionnement et un impact sur les habitudes de travail de nos collaborateurs. À ces impacts directs s'ajoute un impact indirect au travers de la stabilité financière de nos clients éventuellement affectés par la crise sanitaire, avec pour conséquence des retards de paiement potentiels, voire, dans le pire des cas, des défauts de paiement.

Un retour tardif à la normale pourrait avoir un impact sur la base clients de Proximus, en particulier dans les segments SE (petites entreprises) et Entreprise. L'augmentation des faillites, la diminution des revenus dans plusieurs secteurs et les incertitudes persistantes quant aux perspectives de retour à la normale pourraient avoir une incidence sur la disposition de nos clients à investir et par conséquent sur notre chiffre d'affaires, même si nous ne nous attendons pas, à ce stade, à un impact substantiel sur notre chiffre d'affaires de 2022.

Enfin, il est largement admis que la situation affecte le moral général des collaborateurs. Une augmentation de l'absentéisme ou une diminution de la motivation de nos collaborateurs ne peuvent donc être exclues. Proximus a déployé un certain nombre de mesures pour soutenir les employés isolés et pour s'assurer que les équipes restent connectées. Nous amorçons également un retour progressif et en toute sécurité au bureau en fonction de l'évolution de la situation.

### BICS

L'impact prolongé de la Covid-19 a accéléré la perturbation des communications traditionnelles, conjointement à une concurrence féroce dans tous les segments, tout en accélérant la transformation numérique à l'échelle mondiale.

La pandémie de Covid-19 continue de perturber le commerce et les voyages internationaux, ce qui affecte sensiblement certains secteurs d'activité de BICS, filiale détenue à 100 % par Proximus depuis février 2021. Les activités de roaming (réparties sur plusieurs gammes de produits comme la signalisation, le roaming de données, le roaming voix et l'IdO)

ont subi des baisses de volumes conséquentes. Dans certains cas, BICS a réussi à limiter l'impact sur le chiffre d'affaires grâce à des prix fixes et le trafic régional/transfrontalier maintenu.

Toutefois, grâce à sa stratégie de diversification lancée en 2016, BICS a également tiré un certain parti de la crise. En accélérant ses activités de communications dans le cloud et en permettant un certain nombre de cas d'utilisation de collaboration et de service client, BICS a pu maintenir une croissance à deux chiffres pour ce secteur d'activité.

Malgré cette crise et la concurrence féroce dans tous les segments de marché, BICS a réussi à rester dans le peloton de tête des opérateurs voix internationaux et à préserver sa position de leader dans le domaine des services de signalisation et de roaming de données.

La performance de BICS ces dernières années a été fortement impactée par le nouveau contrat commercial MTN, auquel se sont ajoutés les effets du Covid-19. Abstraction faite de l'impact lié à la pandémie, la tendance sous-jacente pour les activités affiche une belle capacité de résistance, démontrant le succès de la stratégie de diversification de BICS. Cependant, BICS s'attend à ce que le rétablissement complet de l'impact du Covid-19 prenne encore plusieurs années et que la reprise soit sporadique sur divers marchés internationaux.

À plus long terme, les technologies disruptives (Voice over LTE/5G, engagement omnicanal « Over the Top », etc.) et les modèles de tarification liés pour les communications et les services de roaming contraindront BICS à développer de nouvelles façons de monétiser ses actifs pour répondre à ces tendances. Dès lors, BICS continuera à investir dans de nouveaux domaines de croissance, à diversifier sa clientèle et à digitaliser ses activités afin de réduire les coûts. Simultanément, elle développera de nouveaux modèles de tarification et continuera à rechercher des opportunités de consolidation de marché organiques et inorganiques afin de réaliser des synergies de coûts substantielles.

Les activités de BICS demeurent importantes pour Proximus et contribuent de manière significative au chiffre d'affaires du Groupe Proximus.

### TeleSign

TeleSign est l'un des principaux acteurs à l'intersection de marchés complémentaires. Elle propose aux entreprises des services de prévention et de protection contre les activités frauduleuses et malveillantes, authentifie les utilisateurs et fournit un accès contrôlé aux applications basé sur le compte

utilisateur, ainsi que des services voix et message fiables et sécurisés via une API. Aujourd'hui, TeleSign compte parmi ses clients 8 des 10 plus grandes sociétés du digital au monde. Tout en développant en permanence sa base clients, elle continue à étendre avec succès l'adoption de sa plateforme par les clients.

TeleSign opère dans un secteur très dynamique. Ses résultats d'exploitation et son taux de croissance pourraient varier considérablement à l'avenir en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont certains échappent totalement ou partiellement à son contrôle. Les marchés de l'identité digitale et des communications programmables sécurisées sont extrêmement concurrentiels, et TeleSign s'attend à une augmentation de la concurrence à l'avenir, tant de la part de concurrents établis que de nouveaux entrants sur le marché.

Toute atteinte à la sécurité des données chez TeleSign ou ses fournisseurs de services tiers, ou tout incident de réseau permettant, ou supposé permettre un accès non autorisé aux solutions de TeleSign ou aux données personnelles de ses clients, pourraient valoir à cette dernière une publicité négative et influencer négativement sa réputation, ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

En outre, de tels actes pourraient donner lieu à des mesures coercitives, des litiges, des audits réglementaires ou gouvernementaux, des enquêtes, des demandes de renseignements et une éventuelle responsabilité importante, ainsi qu'à une augmentation des demandes de personnes concernant leurs données à caractère personnel.

TeleSign s'appuie par ailleurs sur des données acquises auprès de tiers, tels que des opérateurs et courtiers en données, pour construire ses modèles et concevoir et améliorer ses produits. En cas d'augmentation substantielle des frais d'acquisition de ces données, TeleSign pourrait ne pas être en mesure de répercuter cette augmentation sur ses clients, avec à la clé une

réduction de sa marge bénéficiaire. De plus, TeleSign n'a aucun contrôle direct sur la qualité des données acquises auprès de ses fournisseurs, sur lesquelles reposent ses services d'identité digitale. Si la qualité des données acquises se détériore au fil du temps, la couverture du TeleSign pourrait diminuer et devenir non pertinente pour le client.

La pandémie de Covid-19 en cours et les efforts visant à en atténuer l'impact ont considérablement réduit la circulation des personnes, des biens et des services à travers le monde, y compris dans les zones géographiques ou les secteurs verticaux dans lesquels TeleSign exerce ses activités

commerciales et à partir desquels elle réalise son chiffre d'affaires.

## Risque environnemental et changement climatique

Le changement climatique est une priorité en raison de la prise de conscience croissante à propos du réchauffement de la planète. Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications, Reputation and Sustainability et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat. Proximus possède une stratégie claire de réduction des émissions de CO2 et a intégré son ambition dans la stratégie #inspire2022 (voir le chapitre 2 : #inspire2022).

Group Internal Services (responsables des bâtiments) et Risk Management, en collaboration avec le département Network Engineering and Operations, évaluent régulièrement la manière dont des événements climatiques extrêmes peuvent avoir un impact sur les activités de Proximus.

Proximus dispose d'un département Corporate Risk Management, qui analyse les risques dans plusieurs domaines. Le même processus est utilisé pour les risques « upstream », « downstream » et d'exploitation directe. Ce département a élaboré un cadre de gestion des risques fondé sur la norme ISO 31000.

Dans le contexte des risques liés au changement climatique, Proximus applique sa méthode standard de gestion des risques, en impliquant les parties prenantes concernées dans les domaines technique, fiscal, juridique, réglementaire et des installations.

En bref, le processus est similaire au processus général de gestion des risques et se déroule comme suit :

- La première phase consiste en une série d'ateliers et de travaux indépendants, menant à une hiérarchisation des risques. Ce processus est documenté dans le registre des risques.
- Dans une deuxième phase, les sources de chaque risque (probabilité) et les conséquences potentielles (impact) sont analysées et documentées. Les conséquences, avec leur impact direct financier,

stratégique ou sur la réputation, sont répertoriées sur une échelle sur la base du tableau de référence d'impact sur les activités. Il s'agit d'une grille conçue pour évaluer l'impact d'un événement donné sur l'entreprise. Elle définit les catégories en valeur monétaire et « traduit » la valeur opérationnelle et de réputation en valeur monétaire. Tous les risques sont quantifiés et reçoivent une cote qualitative, documentée dans le registre des risques.

- Enfin, tous les risques prioritaires sont attribués à un responsable (chargé de la mise en œuvre, du contrôle et de l'examen régulier). Des plans de continuité des activités ont été élaborés. Ces informations sont soumises annuellement au Comité d'audit et de supervision.

En 2022, le Groupe commencera à intégrer structurellement le risque climatique dans les processus de gestion des risques d'entreprise (ERM). Il appliquera un processus de risque climatique distinct les années où l'ERM n'est pas organisé.

Les horizons temporels utilisés dans l'évaluation des risques sont définis comme suit : à court terme (0-3 ans), à moyen terme (3-10 ans) et à long terme (10-25 ans). L'ampleur de l'impact varie de « faible » (moins de 100.000 EUR à « très élevé » pour les impacts supérieurs à 12,5 millions EUR.

Aperçu des risques liés au changement climatique et susceptibles d'avoir un impact financier important

:

De cette façon, la gestion des risques fournit directement des informations à la planification financière. Quelques exemples : nous prenons en considération l'augmentation des coûts de l'énergie et l'augmentation potentielle qu'ils subiront en cas d'introduction d'une taxe carbone. De même, nous démantelons/remplaçons en permanence des bâtiments techniques par des équipements plus récents, plus compacts et plus économes en énergie. Nous entamons des partenariats dans les domaines de la mobilité intelligente et des bâtiments intelligents.

Type	Risque lié au climat	Impacts financiers (potentiels)	Horizon temporel	Ampleur de l'impact
Risques de transition	<b>Politique/juridique</b> - tarification du carbone - davantage d'obligations de déclaration	Augmentations tarifaires dues à d'éventuelles taxes affectant les secteurs dont nous dépendons, plus augmentation des frais de ressources et d'audit afin de se conformer à la législation émergente.	Court terme	Modéré
	<b>Technologie</b> - passage à des options à plus faibles émissions	Coût lié à une transition rapide vers une énergie propre.	Court terme Moyen terme et long terme	Modéré
	<b>Marché</b> - augmentation du coût des matières premières	Augmentation des prix de l'énergie, augmentation des coûts de production en raison de la forte demande de produits électroniques.	Court terme	Modéré
	<b>Réputation</b> - hausse des préoccupations des parties prenantes	Augmentation des coûts et des ressources en matière de communications et de reporting (cf. frais d'analyse du cycle de vie).	Court terme	Modéré
Risques physiques	<b>Aigu</b> - multiplication des événements météorologiques extrêmes	Augmentation des coûts d'investissement, radiation précoce d'actifs potentiellement affectés par les vagues de chaleur/inondations, réduction des revenus et augmentation des coûts liés aux impacts négatifs. En 2021 : inondations en Wallonie.	Court terme	Modéré - élevé
	<b>Chronique</b> - hausse des températures - variation des modèles météorologiques - élévation du niveau de la mer	Occurrence plus fréquente de risques aigus à prévoir – voir les coûts mentionnés dans les risques aigus.	Moyen terme et long terme	Modéré - élevé

Aperçu des opportunités liées au changement climatique et susceptibles d'avoir un impact financier important :

<b>Efficacité des ressources</b>	Investissements dans l'efficacité énergétique à travers l'ensemble des réseaux et réduction des coûts d'exploitation.	Court terme	Modéré - faible
<b>Produits et services éco-intelligents</b>	Les solutions visant à décarboner d'autres secteurs créent des opportunités commerciales existantes et nouvelles.	Court terme	Faible
<b>Sources d'énergie</b>	Nos projets d'énergie renouvelable nous permettront de réduire les émissions de carbone et les coûts énergétiques de notre réseau. Nous utilisons déjà 100 % d'électricité renouvelable, mais nous nous approvisionnerons plus localement et abandonnerons tous les combustibles fossiles.	Moyen terme	Modéré
<b>Marché</b>	Évolution des préférences des consommateurs.	Court terme	Faible
<b>Résilience</b>	Les prévisions sur le changement climatique fournissent des données pour les décisions stratégiques et commerciales. Par exemple, abandon précoce d'infrastructures dans les zones potentiellement inondables.	Court terme	Faible

Approche de Proximus concernant les risques identifiés :

## Risques politiques/juridiques

Nous suivons l'évolution de la réglementation pour pouvoir nous conformer aux lois existantes, comme les aspects pertinents du Pacte vert pour l'Europe. Nous évaluons l'impact de ces nouveaux règlements dans l'ensemble des activités, des chaînes d'approvisionnement et des juridictions. *En 2021, avons progressé dans l'évaluation de l'alignement de la taxonomie de l'UE et avons commencé à mettre en œuvre les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.* Ces informations sont disponibles respectivement en page 169 et 171.

## Risques technologiques

Nous évaluons régulièrement la maturité et l'état de préparation de technologies, comme l'hydrogène. Nous réalisons des analyses coûts-avantages associées à des technologies clés.

## Risques du marché

Nous analysons les tendances de l'offre et de la demande de produits et de services et adaptons nos offres en conséquence. Nous analysons le marché en quête de produits et de services susceptibles d'aider Proximus à atteindre ses objectifs climatiques. À cet égard, nous évaluons les acquisitions futures. Nous nous engageons également auprès de fournisseurs et de clients.

## Risques de réputation

Nous suivons régulièrement l'évolution de notre réputation au sein de la population belge, notamment en utilisant le programme RepTrak. Nous proposons de nombreux produits et services susceptibles d'aider les entreprises et les autorités publiques à réduire leur empreinte environnementale. Nos services de cloud et nos solutions IdO, comme l'énergie intelligente, les bâtiments intelligents ou la mobilité intelligente, en sont des exemples frappants. Afin de préserver notre réputation, toutes ces affirmations doivent être étayées par des procédures de calcul crédibles et vérifiées.

## Risques physiques aigus et chroniques + cas réel d'inondations en juillet 2021

Nous faisons appel à l'expertise de scientifiques, comme l'OFDA/CRED International Disaster Database (<http://www.emdat.be>) et l'Université catholique de Louvain. Nous commencerons à utiliser l'analyse de scénarios liés au climat à partir de 2022.

## Cas réel :

Les inondations de juillet ont causé des dommages majeurs à notre réseau : câble backbone détruit, bornes dévastées, rues et bâtiments instables, dommages dans les habitations des clients, câbles locaux endommagés. Confrontées pour la première fois à une crise d'une telle ampleur, les équipes nationales et locales l'ont gérée de manière optimale, en restaurant notre infrastructure en un temps record et en fournissant une alternative mobile à nos clients. Nos processus sont

constamment passés en revue à la lumière des enseignements tirés

## Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances. La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité. Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

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

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

## Résilience et continuité des activités

Les interruptions d'activité dues à des menaces internes ou externes sont susceptibles d'affecter sérieusement nos clients,

nos activités internes, notre chiffre d'affaires ou la réputation de notre marque.

L'élaboration de plans de continuité des activités est une manière de gérer les risques afin d'assurer la mise en place d'une réponse et de solutions appropriées en cas d'incidents majeurs. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques pour minimiser l'impact pour les clients en cas d'incidents.

Proximus suit de près les lignes directrices des meilleures pratiques internationales. Le niveau de préparation (KPI et tableaux de bord pertinents) est soumis chaque année au Comité d'audit et de supervision.

## Sécurité

La vulnérabilité accrue à un niveau mondial, les menaces et les cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et celle de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de services, de systèmes et de réseaux.

Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril. Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance de plans d'urgence.

Parallèlement, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité. De plus, Proximus exploite plusieurs Malware Information Sharing Platforms (MISP) qui permettent la collecte et le partage d'informations structurées sur les menaces de cybersécurité au niveau national avec le CERT.be et au niveau international avec d'autres opérateurs européens de télécommunications et la GSMA (une association de 750 opérateurs dans le monde).

Toutes les informations récoltées dans le cadre des renseignements en matière de menaces sont centralisées dans un Intelligence Broker développé par Proximus, qui permet d'intégrer directement les indicateurs de compromission (IoC) dans les contrôles de sécurité préventifs et détectifs de Proximus. En plus des renseignements structurés en matière de menaces, Proximus participe activement à divers groupes d'experts intersectoriels et internationaux afin de rester au fait

des dernières menaces. Elle collabore au sein des groupes d'experts de la GSMA, d'Europol, d'Interpol, de la Cyber Security Coalition belge, d'ETIS, de la NCIA (OTAN), du CCB, de FIRST et de Trusted Introducer.

## Protection des données et de la vie privée

Les lois sur la protection des données veillent à établir un équilibre entre les droits des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser des données à caractère personnel à des fins commerciales. Proximus met toujours un point d'honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

En 2021, Proximus a continué à améliorer sa conformité au RGPD. Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple le registre des activités de traitement.

Afin d'intégrer le principe de protection de la vie privée dans ses activités commerciales, Proximus a désigné des Privacy Ambassadors au sein des différentes Business Units. Leur mission consiste à soutenir le département juridique et le DPO dans l'examen des initiatives à caractère sensible sur le plan de la protection de la vie privée. Dans sa volonté d'intégrer le principe de protection de la vie privée dès la conception, Proximus a défini un processus structuré d'évaluation de la protection de la vie privée, clarifiant chaque étape du processus, mettant en place des modèles, définissant des rôles et des responsabilités, etc.

Afin de rendre la gestion des demandes des personnes concernées plus efficace, Proximus a mis en œuvre l'utilisation de solutions semi-automatiques. Nos clients peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'app et du site web MyProximus.

## Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend de sa collaboration avec ses fournisseurs pour fournir les équipements nécessaires à la continuité des activités et à la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

La Supplier Risk & Relationship Management (SRRM) se définit comme « la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois

les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, sur la base d'une évaluation continue des risques, en collaboration avec le fournisseur partenaire, afin de réduire la vulnérabilité et d'assurer la continuité ».

Les actions suivantes ont été entreprises afin de maintenir la chaîne d'approvisionnement à un niveau acceptable de risque :

- La relation avec les principaux fournisseurs est évaluée et documentée par le biais de réunions de gestion des relations fournisseurs (SRM), qui définissent les stratégies communes et assurent une continuité opérationnelle optimale.
- Les fournisseurs essentiels et leurs sous-fournisseurs sont suivis à l'aide d'un outil reconnu par des tiers, ce qui nous permet de réagir rapidement à tout type de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.
- Évaluations et audits des risques CSR par EcoVadis et dans le cadre de la Joint Audit Corporation (JAC) ainsi que pour les fournisseurs directs nationaux.
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle des fournisseurs essentiels par le biais d'un code de conduite des fournisseurs (SCoC) holistique et de clauses strictes d'accord de niveau de service (SLA).
- Signature de Manifestes Circulaires avec des fournisseurs clés afin d'assurer l'alignement de nos fournisseurs avec notre objectif scientifique de 1,5°.

## Infrastructure de réseau traditionnelle

En 2004, Proximus a été le premier opérateur en Europe à lancer un ambitieux programme de fibre optique jusqu'au trottoir, ouvrant la voie au déploiement ultérieur du réseau national de fibre optique jusqu'au domicile. Aujourd'hui, nous sommes parmi les cinq premiers opérateurs mondiaux en termes de proportion de fibre dans notre réseau VDSL, avec des dizaines de milliers de kilomètres de fibre optique reliant nos bornes et une augmentation massive et continue du nombre de kilomètres dans la partie accès du réseau.

Vu la hausse des besoins des clients, nous prévoyons pour l'année à venir une augmentation continue de la consommation de données sur nos réseaux, et ce à des vitesses bien plus élevées que par le passé. C'est pourquoi Proximus poursuit une stratégie multi-Gigabit agressive, avec l'ambition d'exploiter de plus en plus la fibre et la 5G pour fournir des services pertinents à ses clients. Dans ce contexte, la pertinence du cuivre diminuera progressivement.

L'accélération du déploiement et l'adoption rapide de la fibre nous permettent d'envisager de mettre notre réseau cuivre hors service dans le futur, avec à la clé d'importantes

économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Cette mise hors service nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante.

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2021, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l'entreprise veut les éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité de Proximus.

Les objectifs du Comité de gestion des risques et conformité sont les suivants :

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

Une méthode rigoureuse de gestion du risque est fondamentale dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide mutation. Proximus est prête à accepter les risques à condition de recevoir en contrepartie une rentabilité adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

En 2022, les questions de durabilité, y compris les risques liés au changement climatique, seront un sujet récurrent à l'ordre du jour du Comité de gestion des risques.

## Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes du COSO et de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

- L'efficacité et l'adéquation des contrôles internes
- L'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficacité (faire correctement les choses)
- La conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
- la fiabilité et l'exactitude des informations fournies

L'Audit interne nous aide à réaliser nos objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et

améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. Le Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) rapporte au Président du Comité d'Audit.

Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

Fin 2020, le département de l'Audit interne de Proximus a été certifié par l'IFACI/IIA. L'Audit interne a procédé avec succès à une évaluation de qualité externe pour se conformer à la norme IIA 1312.

## Risques liés au reporting financier

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

### Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

De nouvelles transactions pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers, directement dans les comptes ou dans les annexes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers ne reflétant plus une image fidèle. Les changements apportés à la législation (par exemple : âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) complexes. Si de telles opérations ne sont pas anticipées de manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes (tant au niveau des normes locales GAAP [General Accepted Accounting Principles] que des normes IFRS [International Financial Reporting Standards]).

Les changements sont identifiés et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et la conformité avec les normes internes et externes fait l'objet d'une analyse systématique. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Comité Exécutif 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.) ou à leur application par les autorités fiscales pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers. Afin d'assurer la conformité des règles, il est souvent requis de mettre en place, dans un bref délai, des procédures administratives complémentaires en vue de rassembler les informations pertinentes ou d'implémenter des mises à jour dans des systèmes IT existants (par exemple, les systèmes de facturation).

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle. Le résultat de l'analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

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

### Procédure de clôture des états financiers

La mise à disposition d'états financiers fiables et ponctuels reste tributaire d'une procédure adéquate de clôture de ces états financiers.

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

Un calendrier de clôture très détaillé est établi pour Proximus et ses principales filiales. Ce calendrier comprend le détail des réunions préparatoires interdivisionnelles, les échéances des procédures spécifiques, les dates et heures précises de verrouillage de sous-systèmes IT, les réunions de validation et les informations requises en matière de reporting.

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé. Une attention spécifique est consacrée aux tests de vraisemblance, qui consistent à analyser les informations financières à l'aide de moteurs opérationnels sous-jacents plus profonds, ainsi qu'aux tests de cohérence impliquant la compilation d'informations financières provenant de différents domaines pour confirmer certains résultats ou tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

# Les systèmes de contrôle interne

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

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

Le système de contrôle interne de Proximus se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques

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

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

## Environnement de contrôle

### Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC). Son rôle est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de Proximus et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par Proximus, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de Proximus ainsi que du «Dealing Code».

Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) se réunit au moins une fois par trimestre.

### Ethique

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Une compagnie socialement responsable ». Tous les employés doivent réaliser leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs du Groupe (agilité, responsabilité et collaboration) comme principe directeur.

Le code « Une compagnie socialement responsable », qui est disponible sur le site [www.proximus.com](http://www.proximus.com), établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

De plus, Proximus en général et le département financier en particulier, ont une tradition de donner une grande importance à la conformité et au strict respect pour un reporting dans les temps et de qualité.

## Règles et procédures

Les principes et les règles du Code « Une compagnie socialement responsable » sont plus développés encore dans les différentes règles internes et procédures. Ces règles et procédures du Groupe sont disponibles sur le site intranet de Proximus. Chaque règle a son responsable qui la revoit régulièrement et la met à jour si cela s'avère nécessaire. Périodiquement, et lors d'une mise à jour, une communication appropriée est organisée.

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les sources, disponibles sur le site intranet de Proximus. De plus, le département Corporate Accounting organise régulièrement des séminaires comptables internes afin de maintenir à jour les financiers et non financiers en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

## Rôles et responsabilités

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

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

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

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue

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

## Compétences et expertise

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

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

## Analyse de risque

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

## Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

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

## Information et communication

### Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

### Communication interne efficace

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

### Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus

financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Comité Exécutif (mensuellement) et présentée au Comité d'Audit et de Supervision (trimestriellement).

## Supervision et évaluation du contrôle interne

L'efficacité et l'efficience du contrôle interne sont régulièrement évaluées de différentes manières et par différents intervenants:

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.

- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en

évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

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

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

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et

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

# Évolution des activités de recherche et de développement

Le monde qui nous entoure change à toute vitesse et nous sommes prêts pour ces changements. Parce que l'innovation et la recherche sur les nouvelles technologies sont inscrites dans l'ADN de Proximus.

## La fibre, la réponse aux besoins futurs de nos clients

Pour répondre aux futurs besoins de nos clients, nous investissons sans relâche dans un réseau fibre haut débit innovant, reposant sur les technologies optiques les plus récentes. Dans le cadre de notre stratégie #inspire2022, nous nous sommes engagés à connecter 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre d'ici 2028. Nous ambitionnons également d'étendre le déploiement de notre réseau fibre de manière à couvrir l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale d'ici fin 2026.

Proximus est le premier opérateur à activer des capacités 25G sur son réseau commercial en Belgique. En collaboration avec Nokia, nous avons déployé le premier réseau actif basé sur la technologie 25G PON (Passive Optical Network) de Nokia. Le 25 Gigabit PON est la génération de technologie PON la plus récente. Il permet d'atteindre, sur les réseaux fibre, des vitesses de chargement et de téléchargement sans précédent, environ 200 fois plus rapides que sur les réseaux haut débit les plus avancés il y a dix ans. Cette avancée technologique démontre la capacité virtuellement illimitée de la fibre. Grâce à l'innovation, notre réseau est le plus rapide du monde et a valu à Proximus le titre de "Fiber Operator of the Year", une reconnaissance internationale décernée par le Broadband World Forum (BBWF). Elle confirme le potentiel de notre réseau fibre à devenir un moteur clé de l'économie digitale et de la société envers laquelle nous œuvrons.

## Leadership mobile

Pionniers de longue date dans le domaine des communications mobiles, nous offrons la meilleure expérience mobile possible

à nos clients et continuerons à le faire. En 2021, nous avons entamé la consolidation de notre réseau d'accès radio (RAN - Radio Access Network), avec à la clé de premiers résultats positifs en termes de gain de couverture, de débit et d'expérience client. Parallèlement, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau mobile existant. Nous avons mis en œuvre des solutions techniques de pointe visant à optimiser les performances du réseau, basées sur l'automatisation et l'autonomie.

Notre ambition pour la 5G : être reconnu comme partenaire de référence pour les produits et services 5G en offrant la plus large couverture 5G et le réseau le plus performant de Belgique. Afin d'accélérer encore le développement de cas d'utilisation de la 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée pour mieux comprendre les possibilités de la 5G. Celle-ci nous permet de travailler en co-création avec nos partenaires technologiques et Wholesale ainsi qu'avec des clients du secteur des entreprises (publiques et privées). Le but : développer des solutions innovantes et pertinentes répondant aux besoins actuels de la société et des entreprises. Divers cas d'utilisation de la 5G ont été développés et démontrés avec succès dans de nombreux domaines, tels que les applications industrielles, la construction, le divertissement, les soins de santé et l'agriculture.

Les capacités d'innovation dans le domaine de la 5G ont été étendues, avec le lancement de deux incubateurs d'innovation 5G supplémentaires, l'un dans le domaine de l'industrie 4.0, l'autre dans le domaine de la logistique.

## Expérience client

Afin d'améliorer constamment l'expérience de tous nos clients, nous avons lancé, en 2021, de nombreux projets visant à améliorer les performances VDSL de nos clients directement connectés aux centraux et qui ne bénéficiaient pas encore des dernières améliorations des technologies VDSL. Nous avons également appliqué des techniques de Machine Learning pour prédire les performances des lignes VDSL et ainsi fournir, par exemple, des services de télévision HD aux foyers qui n'avaient pas encore accès.

## Une entreprise orientée données, au bénéfice de ses clients

Le recours à l'automatisation, à l'analyse avancée et à l'intelligence artificielle nous permet d'offrir des services de haute qualité. Grâce à une solide approche de personnalisation et d'authentification, nous donnons le sourire à nos clients. Nous intégrons le digital dans chacun de nos actes et accompagnons nos clients dans leur transformation vers la digitalisation, le cloud, le Data Driven et la sécurité de bout en bout.

Nous avons conclu un partenariat avec Wallonie Tourisme afin de stimuler le tourisme en Wallonie par une meilleure compréhension et analyse des sites touristiques (Villers-la-Ville et le Pays des Lacs, par exemple). Dans ce cadre, nous utilisons une combinaison unique de données provenant de capteurs sur site (Internet des Objets) et de données s'apparentant davantage à des macrodonnées, comme nos propres données de réseau, des données financières de partenaires et des données ouvertes.

Les datacenters de Proximus évoluent vers des datacenters verts à haute disponibilité, basés sur les dernières technologies de cloud et les concepts de sécurité les plus avancés.

Nous utilisons également l'analyse avancée et l'intelligence artificielle, basées sur des mesures de performance en temps réel, pour évaluer la stabilité et la qualité de nos plateformes et services, ce qui nous permet de détecter rapidement les problèmes, d'analyser les causes premières et même de prévenir toute dégradation.

## Curateur de confiance de contenu TV

Nous sommes un curateur de confiance de contenu TV. Nous le diffusons via un navigateur de contenu multi-écran et fournissons des recommandations personnalisées innovantes. Nous excellons dans l'expérience utilisateur sur notre plateforme TV Pickx en nous démarquant et en favorisant la proximité avec nos clients. Les décodeurs de Proximus ont été enrichis de plusieurs nouvelles fonctionnalités.

Grâce à notre collaboration avec Apple TV, les clients Proximus peuvent utiliser l'app Apple TV pour acheter ou louer des films, s'abonner à Apple TV+ et aux chaînes Apple TV, et profiter d'Apple Music, d'Apple Arcade et de milliers d'autres apps, notamment de gaming, de fitness et d'apprentissage, le tout sur un seul appareil. L'intégration de l'app Proximus Pickx

leur permet aussi d'accéder à la plateforme TV Pickx, qui offre une expérience de contenu personnalisé disponible sur chaque écran.

## Analytique, Internet des Objets et autres applications

Principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique, Proximus utilise différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). L'utilisation de l'IdO ne se limite pas au domaine de la connectivité. Grâce à nos solutions pilotées par les données ("data-driven"), nous aidons nos clients à innover en connectant des applications et des appareils, en agrégeant différents flux de données, en fournissant des informations sur leurs données ou en automatisant des processus.

Grâce à nos solutions ICT intelligentes de bout en bout, nous ne nous contentons pas d'adapter nos offres à différents segments. Nous sommes convaincus que la technologie a un rôle résolument positif à jouer. C'est pourquoi nous tirons continuellement parti de notre technologie pour relever des défis sociétaux et environnementaux cruciaux, dans le but de faciliter la vie des gens, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, tout en leur apportant une véritable valeur ajoutée.

En collaboration avec nos partenaires, nous développons des solutions intelligentes notamment dans les domaines spécifiques suivants :

### Santé intelligente

Proximus a renforcé son orientation stratégique sur le marché des soins de santé. Grâce à ses solutions et services ICT, de connectivité et de sécurité, Proximus entend devenir un partenaire important de la transformation digitale et de l'innovation dans le secteur médical.

### Bâtiments intelligents et énergie intelligente

En réponse à la problématique du changement climatique, Proximus propose des solutions en matière d'IdO et de Data Analytics pour aider les clients à utiliser plus intelligemment l'énergie et à réduire leur empreinte carbone. La transition énergétique, en particulier la contribution des bâtiments à un monde plus durable, est au cœur de nos initiatives. C'est pourquoi nous avons intégré de nouveaux partenaires (tels que MeetDistrict, Mapwize et Be-Park) qui nous permettent d'offrir à nos clients un large éventail de solutions de bâtiments intelligents.

## E-enseignement

Pour répondre au besoin croissant d'une meilleure connectivité dans l'enseignement, Proximus et Signpost, le leader du marché belge des solutions ICT pour l'enseignement, ont signé un accord de coopération stratégique en avril 2021. Fin 2021, nous avons déjà raccordé 44 établissements scolaires à la fibre. Dix autres écoles ont signé un contrat DSL.

## Villes intelligentes

Des villes comme Anvers, Bruxelles, Genk, Gand ainsi que les villes côtières ont eu recours à notre service Realtime Crowd Management pendant la pandémie de Covid-19. Ce service surveille les flux de personnes sur la base des données anonymisées et agrégées provenant des téléphones portables.

Be-Mobile, filiale de Proximus, est spécialisée dans les solutions intelligentes de mobilité durable. Be-Mobile connecte les véhicules aux infrastructures routières. Par exemple, les feux de circulation intelligents sont adaptés aux volumes de trafic en temps réel pour permettre une circulation plus fluide. Be-Mobile connecte également les véhicules avec les autres usagers de la route. Il peut s'agir de voitures personnelles, mais aussi de transports logistiques ou de transports publics.

## Innovation ouverte

Proximus croit en l'innovation ouverte : en collaboration avec des partenaires, nous combinons nos atouts pour créer de nouveaux écosystèmes et produits qui apportent une valeur ajoutée à toutes les parties concernées.

Dans le domaine du B2B, nous nous sommes associés à BESIX (bâtiments intelligents) et à i.Leco (transition énergétique) pour créer Aug.e, une plateforme d'applications pour bâtiments intelligents.

Concernant les drones, en plus du partenariat conclu entre Proximus, SkeyDrone et DroneMatrix dans le cadre de la plateforme 6th NeTWorK, nous développons un partenariat avec Helicus pour la réalisation de vols de drones médicaux en mode "hors vue" (Beyond Visual Line of Sight). Récemment, nous avons également commencé à explorer le domaine du traitement des images et des vidéos, de l'analytique et de l'Edge Computing.

Les soins de santé, le cloud Azure, l'Edge Computing, le retail intelligent et l'énergie intelligente ne sont du reste que quelques exemples parmi les nombreux thèmes et innovations techniques sur lesquels nous collaborons avec nos partenaires.

Un exemple de B2C : notre partenariat avec Belfius qui a donné naissance à Banx, l'application digitale pour une banque durable.

Outre ces partenariats avec des entreprises, Proximus collabore intensivement avec des hautes écoles et des universités. Une collaboration qui nous permet d'accéder à des études académiques et à des technologies innovantes. En échange, nous mettons à la disposition de ces institutions nos données, nos infrastructures et nos ressources afin qu'elles puissent concrétiser leurs théories. Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB/la VUB (Bruxelles), l'UCLouvain (Louvain-la-Neuve), la KU Leuven (Louvain) et l'UGent (Gand) dans le domaine de la sécurité, des réseaux fixe et mobile, de l'intelligence artificielle, de l'IdO et de l'inclusion digitale.

Grâce à des partenariats exclusifs, nous stimulons et développons en permanence nos propres activités de recherche et développement menées par nos équipes d'innovation dans les différents laboratoires de Proximus.

## Développement durable

Les innovations digitales façonneront l'avenir de notre économie et de notre société. En plus de renforcer les possibilités digitales de nos clients, nous voulons avoir un impact sur les défis sociétaux et écologiques.

Le développement durable constitue l'un des quatre piliers de notre stratégie. Il a permis à Proximus d'être considérée au niveau international comme une entreprise aux pratiques exemplaires pour ses efforts de durabilité, mais aussi pour les normes sociales, éthiques et environnementales strictes que nous imposons à nos fournisseurs. Proximus a reçu, pour la cinquième fois d'affilée, une médaille d'Or d'EcoVadis pour ses efforts et ses activités dans le domaine du développement durable/de la durabilité. Notre score actuel nous place même dans le top 5 % des entreprises évaluées par EcoVadis.

De même, le changement climatique est l'un des problèmes les plus urgents de notre époque et une préoccupation majeure de la société. Notre ambition est d'être une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique. Nous nous engageons à réduire davantage notre impact sur l'environnement et à permettre à nos clients de réduire le leur grâce à nos produits et services.

Nous nous sommes fixé comme priorité de fournir à nos clients un réseau vert et fiable, qui offre la meilleure qualité de connexion avec un minimum d'impact sur l'environnement. À cet effet, nous appliquons les principes de l'économie circulaire dans la conception même du réseau. Notre réseau, à l'instar de nos bâtiments, fonctionne exclusivement avec de l'électricité provenant de sources renouvelables. Et ce, depuis notre

adhésion au RE100, une initiative mondiale qui rassemble les entreprises les plus influentes au monde et favorise la transition vers une énergie 100 % renouvelable.

Notre réseau évolue en permanence afin de s'adapter aux évolutions technologiques et aux besoins des clients. Le déploiement accéléré de la fibre permet de récupérer les câbles en cuivre pour les recycler ou les réutiliser à d'autres fins. La fibre représente aussi un atout pour l'environnement, car elle consomme moins d'énergie que le cuivre pour une durée de vie plus longue.

## Activités internationales

À l'international, nous exploitons nos activités via BICS et TeleSign.

### BICS

BICS investit continuellement dans le développement de son portefeuille de solutions de communication mondiales dans les segments des télécommunications, des entreprises et du cloud. Aujourd'hui, BICS concentre ses efforts en matière de

recherche et de développement sur la fourniture de services 5G, de technologies (e-)SIM et IdO, de services de communication digitale et d'une solide offre axée sur la prévention de la fraude, la sécurité et l'analytique. BICS continue de suivre l'évolution du marché et les besoins de ses clients afin d'améliorer ses services, ses fonctionnalités et son portefeuille global de produits.

### TeleSign

TeleSign a investi beaucoup de temps et de ressources dans la mise en place d'une organisation de recherche et développement de classe mondiale qui améliore continuellement ses services leaders sur le marché. Aujourd'hui, ses efforts de recherche et de développement visent principalement à élaborer des solutions d'identité digitale de pointe, répondre à tous les cas d'utilisation principaux, améliorer la flexibilité en matière de déploiement et permettre une intégration transparente dans les applications dans le cloud et sur site. TeleSign publie régulièrement des mises à jour de ses services qui intègrent de nouvelles fonctions et améliorent les fonctions existantes

# Autres informations

## Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2021

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans l'annexe 34 des états financiers consolidés.

## Diversité & Inclusion

Diversité & Inclusion est repris au chapitre CH3.1 Gouvernance et conformité du rapport annuel.

## Utilisation des instruments financiers

Les explications liées à l'utilisation des instruments financiers sont reprises dans l'annexe 32 des états financiers consolidés.

## Événements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement du Groupe

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement du Groupe sont repris dans les parties du

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 17 Février 2022

Guillaume Boutin

Chief Executive Officer

rapport de Gestion intitulées « Gestion des risques » et « Les systèmes de contrôle interne ».

## Actions propres

Les explications relatives au rachat d'actions propres sont reprises à l'annexe 18 des états financiers consolidés.

## Gestion du capital

L'objectif du Groupe en matière de gestion du capital vise à maintenir une position financière nette ainsi qu'un ratio de fonds propres permettant d'assurer un accès aisé et flexible aux marchés financiers à tout moment, ceci, dans le but d'être capable de financer des projets stratégiques et d'offrir une rémunération attrayante à ses actionnaires.

Pendant les deux années présentées, le Groupe n'a procédé à aucune émission d'actions ou d'autres instruments dilutifs.

## Événements postérieurs à la clôture

Les explications relatives aux événements postérieurs à la clôture sont reprises dans l'annexe 39 des états financiers consolidés.

Stefaan De Clerck

Chairman of the Board of Directors

# Rapports des auditeurs

## Rapport du collège des commissaires à l'assemblée générale de Proximus SA de droit public pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 - 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 commissaire. 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 17 avril 2019, 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 2021.

Deloitte Réviseurs d'Entreprises a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 12 exercices consécutifs. CDP Petit & Co ont exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 3 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 2021, 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 9 233 millions EUR et dont le compte de résultats consolidés se solde par un bénéfice de l'exercice de 445 millions EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2021, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

## Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
<p><b>Reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication</b></p> <p>L'exactitude des revenus est un risque inhérent à l'industrie des télécommunications. Ceci est dû à la complexité des systèmes de facturation, à l'ampleur des volumes de données combinés 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 produits par rapport aux éléments distincts du contrat d'un client est complexe et exige du jugement de la direction.</p> <p>Les détails sur la reconnaissance des produits sont présentés dans l'annexe 2 « Principales règles comptables », l'annexe 14.2 « Actifs sur contrats », l'annexe 22 « Autres dettes à court terme et passifs sur contrats » et l'annexe 23 « Chiffre d'affaires ».</p>	<p>Nous nous sommes penchés sur ce point clé de la vérification en incluant les contrôles et les méthodes d'analyse de corroboration suivants sur les flux de revenus importants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons testé la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles clés en place dans le cycle des revenus, ainsi que dans l'environnement IT incluant les systèmes de facturation, de tarification et autres systèmes pertinents de support, y compris les procédures de contrôle des changements en place autour des systèmes qui génèrent les flux de revenus importants;</li> <li>• Nous avons effectué des tests de détail sur un échantillon d'opérations de revenus, en reliant celles-ci à la documentation de commande et aux encaissements;</li> <li>• Nous avons effectué un examen analytique approfondi.</li> </ul> <p>En outre, nous avons évalué le caractère approprié des méthodes comptables du groupe en ce qui concerne la reconnaissance des revenus et évalué la conformité avec les normes comptables applicables.</p>

### Test de dépréciation du goodwill

Au 31 décembre 2021 le total de goodwill s'élevait à 2 588 millions EUR et concerne les trois unités génératrices de trésorerie (« UGT») du groupe, respectivement l'UGT Domestic (2 188 millions EUR), l'UGT International Carrier Services ("ICS") (298 millions EUR) et l'UGT Telesign (102 millions EUR).

Le test de dépréciation annuel a été important pour notre vérification parce qu'il repose sur un certain nombre de jugements critiques tels que la détermination des UGT, ainsi que les estimations et hypothèses utilisées dans un modèle de flux de trésorerie actualisés pour déterminer la valeur recouvrable de l'UGT. Le groupe utilise un plan d'affaires reflétant la stratégie future ainsi que 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 à la société sur les taux d'imposition, les dépenses en immobilisations et les taux d'actualisation.

Les détails sur la comptabilisation des écarts d'acquisition et les informations à fournir selon IAS 36 *Dépréciation d'actifs* figurent dans les notes 2 « Méthodes comptables significatives » et 3 « Goodwill » des états financiers consolidés.

- Nous avons évalué les faits et les circonstances relatifs à la structure de l'actionnariat de Telesign et lu les procès-verbaux des réunions de l'organe d'administration concernant le processus d'inscription aux Etats-Unis pour confirmer notre compréhension.
- Nous avons apprécié les informations disponibles par rapport à la valeur recouvrable de l'UGT, à la fois liée à la juste valeur moins les frais de vente et à la valeur d'utilisation pour le groupe.
- Nous avons challengé les principales hypothèses, méthodologies et données utilisées par l'entreprise, entre autres en analysant les sensibilités dans le modèle de flux de trésorerie actualisés de la société et en comparant avec des données macro-économiques externes pour déterminer si elles étaient raisonnables et cohérentes avec le climat économique actuel.
- Nous avons évalué l'exactitude historique des estimations de la direction.

De plus, nous avons évalué la sensibilité des hypothèses sur la marge de manœuvre de l'UGT et si une modification possible raisonnable des hypothèses pourrait faire en sorte que la valeur comptable excède sa valeur recouvrable. Nous avons challengé le caractère adéquat des informations fournies par la société avec les états financiers consolidés.

### **Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

### **Responsabilités du collège des commissaires relatives à l'audit des comptes consolidés**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le groupe à cesser son exploitation ;

- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit et de supervision notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit et de supervision une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit et de supervision, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

### Autres obligations légales et réglementaires

#### Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

#### Responsabilités du collège des commissaires

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

#### Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les principes du GRI Standards – Core Option précité. Conformément à l'article 3:80 § 1, 5° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux principes du GRI Standards – Core Option précité.

### **Mentions relatives à l'indépendance**

- Aucune mission incompatible avec le contrôle légal des comptes annuels telle que prévu par la loi, n'a été effectuée. Nos cabinets de révision, et le cas échéant, nos réseaux, sont restés indépendants vis-à-vis de la société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes consolidés.

### **Format électronique unique européen (ESEF)**

Nous avons également procédé, conformément au projet de norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (« ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF et du balisage avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (« Règlement délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des comptes consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (« comptes consolidés numériques ») inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage des comptes consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les comptes consolidés numériques repris dans le rapport financier annuel de Proximus SA de droit public au 31 décembre 2021 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 et de supervision 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 Geert Verstraeten

---

**CDP Petit & Co SRL**  
Représentée par Damien Petit

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises  
Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid/  
Société coopérative à responsabilité limitée  
Registered Office: Gateway building,  
Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem  
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles -  
IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB

SRL CDP PETIT & Co  
Square de l'Arbalète 6  
1170 Brussel/Bruxelles  
België  
Tel. + 32 2 660 70 46  
VAT BE 0670.625.336  
[www.cdp-partners.be](http://www.cdp-partners.be)

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

## Rapport d'assurance indépendant exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le « Rapport Annuel Intégré 2021 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021

A l'attention du conseil d'administration

Nous avons été sollicités pour réaliser une mission d'assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers (les « Données Non-Financières ») mentionnés dans le « Rapport Annuel Intégré 2021 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2021. Ces Données Non-Financières ont été établies conformément aux Normes du Global Reporting Initiative (GRI) et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier. Les Données Non-Financières ont été sélectionnées par la direction de Proximus et se détaillent comme suit:

- Indices d'efficacité énergétique (consommation d'énergie par rapport aux revenus totaux et aux ETP) – Groupe
- Électricité (térajoules) – Groupe
- Chauffage (térajoules) – Groupe
- Carburant véhicules (térajoules) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 et 2 (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 – chauffage, carburant du parc automobile et gaz réfrigérants (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 2 – électricité (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 3 – toutes les catégories rapportées – c.-à-d. catégorie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12 et 13 (en ktonnes) – Belgique
- Intensité de carbone (par rapport aux revenus totaux et aux ETP)– Groupe
- Déchets (en ktonnes) – Belgique
- Pourcentage de déchets dangereux – Belgique
- Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés – Belgique
- Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) – Belgique
- Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) – Belgique
- Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) – Belgique
- Nombre total des appareils collectés/reconditionnés – Groupe
- Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de politiques/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »
- Indice de résilience en matière de cybersécurité– Groupe
- Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique
- Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour cinq catégories d'incapacité)

Sur base de nos travaux d'assurance limitée, comme décrit dans ce rapport, nous n'avons pas relevé d'anomalies matérielles de nature à remettre en cause le fait que les Données Non-Financières, comme défini ci-dessus, relatives à Proximus, publiées dans le Rapport Annuel Intégré 2021, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Normes GRI et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier.

## Responsabilité du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est responsable des Données Non-Financières et des informations y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2021, ainsi que de la déclaration que le rapport répond aux exigences du GRI.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées pour la préparation des Données Non-Financières, pour assurer la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, le conseil d'administration est également responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de systèmes et procédures pertinents pour la préparation des Données Non-Financières, exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion sur les Données Non-Financières sur base de nos procédures. Nous avons réalisé notre mission conformément à la norme International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, établies par le International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), afin d'indiquer que nous n'avons rien relevé qui nous porterait à croire que les Données Non-Financières n'ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux normes applicables.

Nous appliquons l'International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 et maintenons un système élaboré de contrôle qualité, y compris des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

En appliquant cette norme, nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies significatives. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance limitée varient en nature et dans le temps par rapport à une mission d'assurance raisonnable, et leur étendue est moindre. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans le cadre d'une mission d'assurance limitée est sensiblement inférieur à l'assurance qui aurait été obtenue si une mission d'assurance raisonnable avait été réalisée.

Le périmètre de nos travaux s'est limité à ces Données Non-Financières, relatives à l'année 2021 et ne couvre que les valeurs incluses dans le reporting défini par Proximus. Le périmètre couvre Proximus SA et ses filiales Telindus-ISIT BV, Proximus Luxembourg SA et BICS SA (ensemble le « Groupe »). Les conclusions formulées ci-après portent dès lors sur ces seules Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2021.

Nos travaux ont été réalisés sur les données recueillies et retenues dans le périmètre de reporting par Proximus SA de droit public. Notre conclusion ne porte donc que sur ces Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations contenues dans le Rapport Annuel Intégré 2021.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Obtenir une compréhension des activités de la Société, y compris le contrôle interne pertinent relatif à la collecte des informations utilisées dans la préparation des Données Non-Financières. Ceci comprenait des discussions avec la direction de la Société en charge de la performance opérationnelle dans les départements responsables des données sous-jacentes aux Données Non-Financières, qui sont identifiées dans le tableau ci-dessus;
- Considérer le risque d'anomalies significatives dans les Données Non-Financières;
- La réalisation de procédures analytiques; et
- Examiner, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données Non-Financières.

Notre rapport s'adresse uniquement au conseil d'administration de la Société, en tant qu'organe, conformément à la norme ISAE 3000. Notre travail a été entrepris afin que nous puissions déclarer à la Société les sujets que nous sommes tenus de leur déclarer dans ce rapport et dans aucun autre but. Dans toute la mesure permise par la loi, nous n'acceptons ni n'assumons aucune responsabilité envers quiconque autre que la Société et son conseil d'administration pour notre travail, ce rapport ou les conclusions que nous avons formulées.

### Indépendance

Dans l'exécution de notre mission, nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et autres exigences déontologiques du *Code of Ethics for Professional Accountants* établi par the *International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)*, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle., ainsi qu'au cadre légal et réglementaire belge.

Signé à Zaventem.

### Le commissaire

---

#### Deloitte Réviseurs d'Entreprises SRL

Représentée par Koen Neijens

# Deloitte.

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BV/SRL  
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem  
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE86 5523 2431 0050 - BIC GKCCBEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited