



Rapport annuel intégré | 2020

Table des matières

1

4 Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société
- 15 Notre réponse à la pandémie du Covid-19
- 19 Chiffres clés
- 21 Principales réalisations

2

26 #inspire2022

- 27 Notre nouvelle stratégie à 3 ans
- 30 Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique
- 42 Fonctionner comme une entreprise 'digital native'
- 48 Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes
- 61 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 Déclaration de gouvernance et compliance

- 83 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 103 Cadre réglementaire
- 109 Rapport de rémunération
- 126 L'action Proximus

132 Rapports social et environnemental

- 133 Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
- 139 Rapport social
- 150 Rapport environnemental
- 162 Index du contenu GRI

168 Etats financiers consolidés

258 Rapport de gestion consolidé

- 259 Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
- 293 Gestion des risques
- 304 Les systèmes de contrôle interne
- 307 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
- 308 Evolution des activités de recherche et de développement
- 311 Diversité et inclusion
- 314 Autres informations

4

315 Rapports des auditeurs



Approche de reporting intégré en 2020

Ce rapport 2020 est le premier rapport annuel intégré de Proximus. Il est basé sur le 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 regroupent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit notamment de nos clients (résidentiels et professionnels), collaborateurs, actionnaires et fournisseurs, de la presse, des représentants du gouvernement, des institutions publiques, de nos partenaires et des organisations sociales.

Le rapport décrit notre nouvelle stratégie d'entreprise et les progrès réalisés dans la réalisation de nos objectifs, en faisant le lien avec nos thèmes prioritaires. Le 3e chapitre, «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 figure à la page 162.

En 2021, Proximus envisagera d'adapter son reporting aux recommandations du TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) pour les années suivantes.

Proximus répond à plusieurs questionnaires en matière d'investissements durables et responsables, tels que CDP (Carbon Disclosure Project), Sustainalytics, EcoVadis, Vigeo Eiris et MSCI. Nous poursuivons l'ambition d'améliorer nos résultats par rapport à nos pairs.



En découvrir plus

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

- En savoir plus
- Lien externe
- Téléchargement
- Vidéo

Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société
- 15 Notre réponse à la pandémie du Covid-19
- 19 Chiffres clés
- 21 Principales réalisations

En bonne voie pour devenir l'opérateur de référence en Europe



Guillaume Boutin,
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck,
Président du Conseil
d'Administration

Chère lectrice, cher lecteur,

Et si le digital était votre unique accès vers le monde extérieur ? Une question intrigante, devenue réalité pour beaucoup d'entre nous en 2020. La connectivité et les services digitaux n'ont jamais été aussi cruciaux dans notre vie quotidienne. L'année 2020 fut un moment clé pour le secteur des télécommunications. Elle a également été l'année du changement pour Proximus, avec le lancement de sa nouvelle vision stratégique, **#inspire2022**.

2020 a été une année pour le moins atypique. Mais nous avons saisi cette opportunité pour avancer. Nous avons pris des mesures très fortes pour protéger nos collaborateurs et nos clients, pour maintenir nos clients connectés à tout moment et pour assurer la continuité des activités de la société belge dans son ensemble. Nous avons pleinement assumé notre responsabilité sociétale en offrant aide et soutien, également aux écoles et aux hôpitaux, et en œuvrant en faveur de l'inclusion digitale. La pandémie de Covid-19 a été un moment décisif pour le secteur des télécoms. Elle a renforcé notre conviction dans la mission de Proximus : ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.

Un marché en plein changement

Dans un contexte mondial incertain, le secteur des télécoms se transforme à un rythme sans précédent. Quatre tendances de marché majeures ont particulièrement retenu notre attention :

- **Le nouveau cycle d'investissement en cours pour les réseaux de nouvelle génération**, combinant la fibre, la 5G et l'Edge Computing, et favorisant l'émergence de nouvelles solutions pour plus d'efficacité, une meilleure expérience client et un monde plus vert.
- **Une nouvelle économie de plateformes digitales, alimentée par les données**, avec un rôle primordial dévolu aux acteurs locaux et opérateurs télécoms dignes de confiance et riches en données.
- **De nouvelles formes de concurrence** qui nous amènent à diversifier notre offre de produits et services et à ouvrir la voie à de nouveaux types d'alliances.
- **Le rôle crucial des entreprises en termes de responsabilité sociétale** : lutte contre l'exclusion et la discrimination digitales, réponse aux besoins de communication créés par la pandémie, ouverture à l'économie circulaire et contribution à la lutte contre le changement climatique.

Malgré cette période de grande incertitude, nous avons délibérément choisi de prendre les devants et de nous préparer pour l'avenir : intégrer ces tendances de marché et tirer parti du changement. Cela nous a conduit à changer profondément le regard que nous portons sur nos atouts, nos capacités et la façon de les mettre en œuvre.

Ouvrir tout un monde de possibilités digitales

L'année 2020 a renforcé notre mission : ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. C'est là le fondement de notre nouvelle **stratégie #inspire2022, annoncée fin mars 2020**. Une vision et une ambition claires, s'appuyant sur quatre piliers fondamentaux.



Tout d'abord, nous nous engageons à **construire le meilleur réseau gigabit pour la Belgique**, en accélérant fortement le déploiement de la fibre et de la 5G. Un réseau ouvert à tous et au service de tous. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur nos propres capacités et faisons appel à l'expertise et à l'expérience de partenaires soigneusement sélectionnés.

” D'ici 2028, nous souhaitons connecter au moins 70 % des foyers et entreprises à la fibre.

Aujourd'hui, nous déployons déjà la fibre dans 16 villes, atteignant ainsi 460.000 foyers et entreprises. D'ici 2028, nous aurons connecté au moins 70 % des foyers et entreprises de Belgique à la fibre. Grâce à nos partenariats avec EQT Infrastructure et Eurofiber¹, nous renforçons le déploiement de la fibre dans des zones moins densément peuplées. Proximus poursuivra ses efforts pour connecter chaque foyer et chaque entreprise de notre pays à des solutions de connectivité à haut ou très haut débit.

Au niveau mobile, nous renforçons encore notre position de leader avec le lancement du premier réseau 5G public en Belgique. Grâce à Mwingz², notre joint-venture avec Orange Belgium, nous visons notamment à déployer la 5G de manière plus rapide et plus large, tout en augmentant notre efficacité et en réduisant notre empreinte environnementale.

Le meilleur réseau gigabit, tant fixe que mobile, permettra à l'avenir de changer fondamentalement la façon dont nous exerçons nos activités, dans le cadre d'un modèle 'Network-as-a-Service'. Proposer des services de connectivité basés principalement sur du logiciel offrira aux entreprises une flexibilité et une agilité inégalées.

Deuxièmement, nous transformons structurellement notre modèle opérationnel pour **fonctionner comme une entreprise 'digital native'**. Afin d'offrir une expérience de première qualité à nos clients à travers tous les canaux, nous devons intégrer le digital dans chaque aspect de notre entreprise : nos habitudes, nos processus, nos systèmes et nos méthodes de travail. Nous voulons équilibrer soigneusement les interactions humaines et digitales, trouver la meilleure combinaison entre le confort pour le client, l'efficacité et la touche humaine irremplaçable. Cette transformation interne repose sur un large programme d'automatisation, l'utilisation de techniques d'analyse de données avancées et sur une simplification de bout en bout des processus internes. Pour y parvenir, nous avons aussi besoin de développer de nouvelles compétences et attirer des nouveaux talents.

Ensuite, notre stratégie #inspire2022 vise aussi à renouer avec une **croissance rentable**. En capitalisant sur nos marques, notre clientèle et notre leadership dans le domaine de la connectivité et des services convergents, nous renouerons avec une croissance rentable – en termes de chiffre d'affaires et d'EBITDA – d'ici 2022. Notre croissance sera également soutenue par notre stratégie de diversification et d'innovation. L'app MyProximus, par exemple, évoluera pour devenir un écosystème local intégrant les services de partenaires locaux et internationaux. Un autre exemple est notre partenariat avec Belfius, qui aboutira à une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus.

” En capitalisant sur nos marques, notre clientèle, notre connectivité et nos services convergents, nous renouerons avec une croissance rentable d'ici 2022.

Enfin, Proximus **œuvre incontestablement en faveur d'une société verte et digitale**. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour nos propres activités. Et nous allons encore plus loin en nourrissant l'ambition audacieuse d'apporter une contribution

1 Fin 2020, la conclusion de ces accords était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

2 Fin 2020, la conclusion de cet accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030.

Notre rôle sociétal n'a jamais été plus clair qu'en 2020. Au-delà des actions que nous avons entreprises afin de soutenir les groupes vulnérables dans le contexte de la crise du Covid-19, nous nous engageons à garantir la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité des outils digitaux pour tous. À l'avenir, nous comptons aussi renforcer notre rôle dans l'écosystème de l'éducation digitale en Belgique.

Covid-19 : un test révélateur pour notre mission et nos valeurs

Lorsque le Covid-19 a frappé en mars 2020, notre priorité absolue a été de **garantir la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs et de nos clients**. Nous avons pris toutes les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les risques liés à la propagation de l'épidémie et avons offert un encadrement solide à nos collaborateurs pour les aider à traverser cette crise. C'était aussi l'occasion d'établir une communication plus sincère et plus empathique avec eux, en reconnaissant les défis personnels et professionnels liés à la crise.

Notre secteur a démontré plus que jamais le rôle central qu'il joue dans le monde d'aujourd'hui pour les consommateurs, les entreprises, les gouvernements et, plus généralement, la société dans son ensemble.



Nous allons repenser nos espaces de travail pour favoriser les contacts, la collaboration et l'innovation.

Nous avons agi rapidement afin d'aider les clients confrontés aux mesures strictes de distanciation sociale et de confinement, et permettre aux entreprises et pouvoirs publics de continuer à exercer leurs activités. Nous avons offert des réductions et des données gratuites pour soutenir nos clients. Pour les entreprises, nous avons développé des solutions sur mesure afin de garantir la continuité de leurs opérations. Et nous avons offert un soutien essentiel aux secteurs les plus touchés : l'enseignement, l'horeca, la culture et les soins de santé.

La crise actuelle offre l'opportunité de façonner la 'nouvelle normalité', de repenser nos habitudes pour créer un changement durable. Pour ne citer qu'un exemple, le digital est le **moteur qui**



À l'avenir, nous comptons renforcer notre rôle dans l'écosystème de l'éducation digitale en Belgique.

propulse le monde du travail à distance. Cependant, la magie du contact humain réel et la valeur que celui-ci apporte à la fois aux collaborateurs et au travail proprement dit ne doivent pas être sous-estimées. C'est dans cette optique que nous allons repenser nos espaces de travail. Afin de devenir un catalyseur d'interactions physiques positives et enrichissantes. Notre vision est d'offrir à nos collaborateurs différentes options en termes de lieu de travail et de façon de travailler.

Une nouvelle convention collective de travail pour travailler plus efficacement

Après la mise en œuvre du plan de transformation conclu fin 2019, notre première priorité a été de rétablir un dialogue social constructif et d'assurer la transition vers un environnement de travail sûr et inspirant. Avec plus de confiance et d'ouverture.

En 2020, nous avons fait de grands pas dans cette direction. Notre nouvelle convention collective de travail fait la part belle au droit à la déconnexion : les collaborateurs peuvent se déconnecter complètement en dehors des heures de travail, ce qui permet un meilleur équilibre travail-vie privée. Elle inclut également un nouveau plan de mobilité plus durable. Notre convention collective de travail est le fruit d'une collaboration constructive avec tous les partenaires sociaux. Ensemble et avec une ambition partagée pour l'avenir, nous sommes capables d'aller de l'avant.

Les actions définies dans notre stratégie #inspire2022 changeront radicalement Proximus et la société dans laquelle nous évoluons. Mieux connectés que jamais. Mieux équipés pour agir de manière responsable pour l'avenir.

Chez Proximus, nous sommes prêts.
#thinkpossible

Guillaume Boutin,
Administrateur Délégué

Stefaan De Clerck,
Président du Conseil
d'Administration

Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société

Proximus est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communication actif sur les marchés belge et international. Nous offrons 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, 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 et en affichant une réelle mentalité digitale et un esprit d'ouverture vis-à-vis des partenariats et des écosystèmes.

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



Acteur économique majeur en Belgique, nous voulons exercer un impact positif sur le monde qui nous entoure et contribuer à réduire la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents digitaux et en accélérant la transition vers une société verte et durable.

En poursuivant nos ambitions, nous reconnaissons et apprécions la passion et l'expertise de nos collaborateurs. Ils sont un atout de grande valeur. En retour, nous leur offrons un environnement de travail stimulant et inspirant : nous donnons à chacun la possibilité de se développer dans un environnement en perpétuelle évolution et à la pointe de l'innovation, qui valorise la diversité, la collaboration et la responsabilité. Chez Proximus, nos collaborateurs ont l'autonomie nécessaire pour exercer un impact réel sur la vie de nos clients. Ils forgent aussi leur propre avenir en se formant et en développant continuellement leurs compétences.

Proximus est une société anonyme de droit public cotée à la Bourse Euronext de Bruxelles (BEL20). L'actionnaire principal de Proximus est l'Etat belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise.

Nos marques

Grâce à nos marques leader, nous répondons aux attentes d'un large panel de clients. En **Belgique**, nos produits et services de cœur de métier sont proposés sous les marques Proximus et Scarlet.

Le Groupe est également actif au **Luxembourg** sous le nom de Proximus Luxembourg SA, qui réunit les marques Tango et Telindus Luxembourg, et aux **Pays-Bas** via Telindus Netherlands.

Les **activités internationales** du Groupe sont gérées par BICS, premier opérateur dans le domaine des communications internationales, l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde.

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.



telindus



Belgique

Avec notre promesse de marque 'Think possible', nous voulons faire de **Proximus** 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'.

Quant à **Scarlet**, elle s'est imposée avec son offre de base destinée aux clients à la recherche du meilleur prix.

En décembre 2020, le Groupe Proximus a conclu un accord en vue de l'acquisition de **Mobile Vikings**¹, qui comprend également la marque Jim Mobile. Mobile Vikings est une marque forte sur le marché belge des télécommunications, avec une offre mobile qui s'adresse aux jeunes accros aux données mobiles.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous sommes actifs via **Telindus Netherlands**, spécialisée dans les plateformes IT intelligentes et sécurisées. Des solutions sur site aux environnements de cloud hybride, en passant par l'IT-as-a-Service, Telindus aide les clients à exceller et à booster leurs activités.

Dans le monde

À l'international, nous exploitons nos activités via **BICS**, l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. BICS connecte le monde en créant des expériences mobiles fiables et sécurisées, partout et à tout moment.

Son offre s'étend de la connectivité mobile mondiale en passant par le roaming en toute transparence, la prévention de la fraude, l'authentification et la messagerie internationale. Grâce à l'acquisition de TeleSign en 2017, BICS est le premier fournisseur CPaaS (Communication Platform as a Service) de bout en bout au monde. En juillet 2020, Proximus a annoncé que les actionnaires de BICS étudiaient la possibilité de vendre 51 % des actions de BICS.

¹ Fin 2020, la conclusion finale de l'accord était toujours soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Un environnement ICT unique

Grâce aux **Proximus Accelerators**, des partenariats stratégiques entre Proximus et une série de partenaires complémentaires, nous aidons nos clients entreprises à accélérer leur transformation digitale.

Avec nos partenaires Telindus, Umbrio, Codit, Be-Mobile, ClearMedia, Davinsi Labs, Proximus SpearIT et Unbrace, nous formons un très large écosystème d'experts de haut vol dans leur domaine : des développeurs d'apps aux fournisseurs de solutions ICT intégrées, des experts en confidentialité 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 Proximus Accelerators sont en effet nombreux à opérer également à l'étranger :

BEMOBILE

ClearMedia

codit

d|si Davinsi Labs

**proximus
enterprise**

**proximus
spearit**

telindus

UMBRIO

{ } NBRACE

- **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 adaptés au marché des (P)ME via le canal indirect.
- **Codit** est un fournisseur de services IT et leader sur le marché de l'intégration d'applications opérationnelles, de l'API Management, de Microsoft Azure et de l'Internet des Objets.
- **Davinsi Labs** propose des services de renseignements de sécurité et est spécialisée dans la gestion des vulnérabilités, les informations de sécurité, la gestion des événements et la surveillance des activités des utilisateurs.
- **Proximus Enterprise** opère sur le marché professionnel et dans le secteur public. Son ambition consiste à soutenir chaque client dans sa transformation digitale grâce à une connectivité et une expertise de premier plan dans les services de cloud, l'Internet des Objets, le Big Data et la sécurité.
- **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** propose des services opérationnels et analytiques dans le domaine de l'IT et des réseaux.
- **Unbrace** est une agence innovante fournissant une gamme complète de services dans le domaine des applications web facilitant la transformation digitale.

Notre modèle de création de valeur

Soutenus par notre nouvelle 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

- 11.423 employés
- 52 nationalités
- 31 % de femmes



Capital financier

- € 1.000 Mio d'investissements¹
- € 2.903 Mio de fonds propres
- € 2.356 Mio dette nette ajustée



Ressources naturelles

- 9 Mio de litres de combustibles fossiles
- 352 GWh d'électricité
- 19 GWh de gaz naturel
- 1.085.401 m² de bâtiments

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** de Belgique



Fonctionner comme une entreprise **'digital native'**

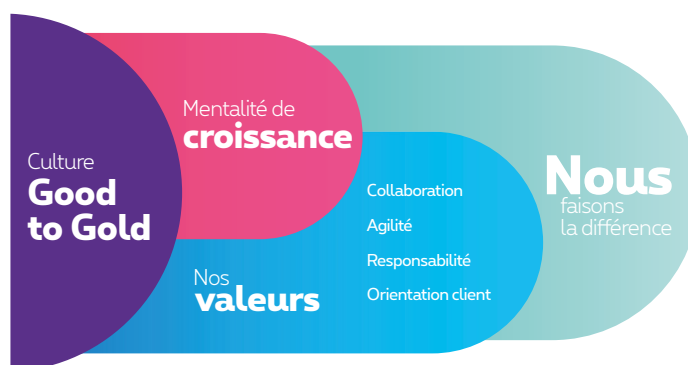


Atteindre une **croissance rentable** via des partenariats et des écosystèmes



Œuvrer pour une société **verte** et digitale

Notre culture d'entreprise



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

proximus



telindus



¹ Capex comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football.

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

- 1,6 Mio d'utilisateurs actifs de MyProximus
- 15.500 utilisateurs actifs de MyProximus for Enterprises
- 1,1 Mio d'utilisateurs actifs sur Pickx

Collaborateurs

Offrir un environnement de travail stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la prise de responsabilités, tout en favorisant l'innovation.

- € 34,45 Mio consacrés à la requalification et l'amélioration des compétences du personnel
- 39,5 heures de formation/employé en moyenne
- > 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir

Partenaires

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

- > 2,3 Mio de connexions IdO pour des solutions intelligentes
- 20 projets en collaboration avec des universités

Actionnariat

S'engager à un rendement attractif

- EBITDA sous-jacent du Groupe de € 1.836 Mio
- Cash-flow libre de € 352 Mio
- Dividende de € 1,2/action

Fournisseurs

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

- 400 fournisseurs, représentant 53 % de nos dépenses extérieures, ont été évalués par EcoVadis pour leur conformité aux normes ESG : 56 % ont reçu une note positive
- 21 fournisseurs ont signé notre Manifeste Circulaire

La société belge

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

- 460.000 foyers et entreprises connectés à la fibre
- 5G disponible dans 138 sites et 69 communes
- 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives
- 73 % des appareils testés sont accessibles pour au moins 5 handicaps

La planète

Apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir véritablement circulaire d'ici à 2030

- Neutralité carbone pour nos propres activités
- 88 % de déchets recyclés, réutilisés ou compostés
- 65.000 smartphones collectés
- 428.000 modems et décodeurs TV reconditionnés

Contribution aux ODD



Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU

Notre stratégie porte actuellement sur 7 des 17 objectifs de développement durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par les États membres des Nations unies en 2015 et devraient être atteints d'ici 2030.



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 parfaitement 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 prendre 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.



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 si nous voulons disposer des compétences requises pour l'économie et la société digitales de demain. C'est pourquoi 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 d'une maladie de longue durée de poursuivre leurs études à domicile ou à l'hôpital.



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 sommes un vecteur de compétitivité et d'innovation pour la Belgique grâce à nos réseaux et à nos solutions innovantes. 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 emploi actuel et futur.



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

Nous développons une infrastructure digitale évolutive et investissons dans les dernières technologies, plateformes et solutions innovantes, fondements essentiels d'une économie et d'une société digitales, pour lesquels la Belgique est encore à la traîne. De plus, nous soutenons divers écosystèmes afin d'encourager les entreprises belges et l'innovation.



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

Nous contribuons au développement de villes plus intelligentes et de solutions intelligentes répondant aux défis de la société et soutenant les communautés locales. Nous proposons des solutions et menons des initiatives qui aident nos collaborateurs, clients et fournisseurs à réduire leur empreinte écologique.



Assurer des modèles de production et de consommation durables

Nous avons l'ambition claire de devenir véritablement circulaires d'ici 2030. Pour ce faire, nous définissons des objectifs stricts pour réduire nos déchets et recycler nos matériaux de construction. Nous imposons également des normes strictes dans toute notre chaîne d'approvisionnement et collaborons avec des fournisseurs qui respectent nos normes.



Prendre des actions urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact

Nous reconnaissons l'impact de nos activités digitales sur les émissions de CO₂. C'est pourquoi nous voulons devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous engageons à réduire davantage notre impact sur l'environnement. Depuis 2016, nous sommes une entreprise neutre en carbone pour nos propres activités. Mais il reste encore beaucoup à faire. C'est pourquoi nous cherchons à apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et devenir véritablement circulaire d'ici à 2030.

Notre réponse à la pandémie du Covid-19





Notre engagement pendant la crise du Covid-19


La pandémie de Covid-19 a été un tournant pour le secteur télécom. Elle a souligné l'importance des réseaux de télécommunications et notre pertinence pour la société. Elle a également renforcé notre conviction dans la mission de Proximus : 'Nous ouvrons tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.'

Garder l'économie sur les rails et soutenir la société

Durant cette crise sans précédent, nous sommes conscients de notre responsabilité d'offrir chaque jour un accès performant à des réseaux, des services et des expériences de haute qualité. Avec autant de personnes dans l'impossibilité de se rendre sur leur lieu de travail, à l'école ou à l'université, il est essentiel d'aider les gens à rester en contact digital.

Nous avons agi rapidement pour assurer la sécurité de nos collaborateurs et garantir à nos clients une connectivité et un service sans faille.

Au niveau national, nous avons permis aux familles et amis d'interagir et aux gens de travailler à distance et de se divertir. Les entreprises ont pu compter sur nous pour poursuivre au mieux leurs activités.


Nous avons agi
rapidement pour assurer
la sécurité de nos
collaborateurs
et garantir à nos clients
une connectivité et
un service sans faille.

Soutenir la Belgique pendant la crise

Depuis mars 2020, nous avons lancé une série d'initiatives pour protéger nos collaborateurs, soutenir nos clients et aider la Belgique à traverser la crise. Notamment en fournissant des

solutions pour aider les entreprises et les villes à fonctionner en toute sécurité pendant et après le confinement.

Protéger la santé et la sécurité de nos collaborateurs

- **85% de nos collaborateurs ont travaillé à domicile.**
Grâce aux investissements réalisés ces dernières années dans des outils digitaux performants, nous avons pu nous adapter facilement au changement soudain de nos habitudes de travail. Nous avons pu continuer à travailler grâce à un accès continu à nos applications professionnelles.
- **Protocole sanitaire** strict dans le cadre de nos réunions, interventions techniques et dans nos points de vente.
- Gamme complète de mesures de protection telles que **masques buccaux, écrans faciaux, désinfectant pour les mains et écrans en plexiglas** dans les points de vente.
- **Retour progressif au bureau** en toute sécurité après le 1^{er} confinement.
- **Communications** cohérentes et fréquentes afin d'informer, rassurer et motiver nos collaborateurs.
- **Numéro d'assistance 0800 et adresse e-mail** pour toute question.
- Pages Corona sur l'**intranet** d'entreprise, rassemblant une série de FAQs, y compris des conseils pour travailler à domicile et préserver sa santé et sa résilience.
- Équipe de surveillance avec les **conseillers en prévention et les experts** de notre partenaire médical, Cohezio.

Garder les gens et les entreprises connectés

- Garantir la **stabilité du réseau** pendant les périodes de pointe et fournir une capacité supplémentaire pour absorber l'augmentation du trafic.
En 2020, les trafics internet fixe et voix fixe ont respectivement augmenté de 48 et 35 % par rapport à 2019. Le trafic mobile est resté stable en 2020, mais nous avons enregistré des pics de volume jusqu'à 60 % au début de la crise du Covid-19.
- Offrir des **avantages** temporaires exceptionnels **pour la voix, les données et le contenu** :
 - Appels gratuits vers les lignes fixes
 - + 10 GB de données mobiles
 - Internet illimité à la maison
 - Divertissement supplémentaire sur Pickx
 - Suppression temporaire des limites de téléchargement pour tous nos produits internet fixe résidentiels
- Offrir le meilleur **service clientèle** possible et la meilleure **assistance à distance aux clients** au travers de différents canaux : chat, vidéo chat, boutique en ligne, téléphone, visite en point de vente sur rendez-vous.
- Proposer une **flexibilité de facturation** aux indépendants et petites entreprises.
- Soutenir les entreprises en leur offrant des **solutions de travail à domicile et de sécurité**.
- Co-crée avec le **secteur culturel** pour préparer le lancement d'une nouvelle chaîne de télévision, Podium 19, sur notre plateforme TV Pickx..
- Soutenir le **secteur de l'horeca** (restaurants, cafés, bars) en leur offrant une réduction d'un mois sur leurs produits non utilisés.

Venir en aide au secteur des soins de santé et agir pour l'inclusion digitale

- Accès **wi-fi public gratuit** pour les hôpitaux, les étudiants et Fedasil.
- Participation à la mise en place rapide de **nouveaux hôpitaux** (cf. déploiement accéléré de la fibre à Liège et à Roulers).
- Distribution de **1.200 tablettes et smartphones** dans des maisons de retraite et des hôpitaux.
- Don de **1.500 ordinateurs portables** à DigitalForYouth.be.
- Plateforme digitale de **consultations médicales par vidéo** avec Doctena ; service gratuit pendant le confinement.
- Facilitation de l'**enseignement en ligne** pour les écoles.
- 10 GB de volume de données mobiles supplémentaire offert au **personnel soignant** pour rester connecté sans souci.


Être le partenaire digital de confiance des autorités publiques, des villes et des entreprises

- Participation à la **Task Force nationale 'Data & Technology against Corona'**.
- Support technique et financier au **centre de contact tracing pour le Covid-19**.
- Mise à disposition de solutions de sécurité :
 - Outil **Realtime Crowd Management** basé sur des données mobiles anonymisées, renseignant en temps réel le nombre de personnes rassemblées à un endroit précis (Bruxelles, Anvers, Gand, Genk, côte belge).
 - **Monitoring des entrées** : contrôle d'accès par la surveillance des personnes dans l'espace public et les magasins, par le biais de capteurs IoT, de caméras et/ou du wi-fi.
 - **Comfort and Floor Occupancy Monitoring** : sécurité sur le lieu de travail via la surveillance du respect des règles de distanciation sociale, de la qualité de l'air et du taux d'occupation des bâtiments. 


Quelques-uns des projets entrepris durant la crise du Covid-19

La pandémie a contraint les entreprises à modifier leur mode de fonctionnement de manière temporaire, voire définitive. Proximus les a accompagnées dans cette transformation.


Meilleur routage des appels des patients

Le 1733, le numéro national de la médecine de garde, a connu une explosion sans précédent des appels depuis le premier confinement, qui a pesé lourdement sur ses capacités. Le **SPF Santé publique** a dû adapter de toute urgence les options de menu de ce numéro pour gérer ce pic. 


Travail à domicile

En raison des mesures de lutte contre le Covid-19, le magasin d'électroménagers **Krēfel** a dû instaurer le télétravail pour ses opérateurs de call center. En l'espace d'une semaine, les 23 opérateurs de l'enseigne ont été équipés pour travailler à 100 % à domicile. 

Engagement des employés

Proximus a mis en service une ligne d'assistance téléphonique distincte pour **BASF**, afin de répondre aux questions des employés sur le Covid-19. La ligne était disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Une équipe de 25 volontaires a ainsi répondu à plus de 200 questions depuis leur domicile. 

Maisons de repos et de soins

Si la crise sanitaire du Covid-19 nous impose le respect des distances sociales, elle inspire aussi de nouvelles alternatives pour rester en contact. Proximus a ainsi fourni 50 smartphones et cartes SIM à **Vulpia**, un groupe de maisons de repos présent dans toute la Belgique. Le but : faciliter les contacts entre les résidents et le monde extérieur. 

Chiffres clés



Chiffre d'affaires
sous-jacent du Groupe
€ 5.479 Mio

Capex¹
€ 1.000 Mio

EBITDA sous-jacent du
Groupe
€ 1.836 Mio

Cash-flow libre
€ 352 Mio

Collaborateurs
11.423

38 % de femmes
au Conseil d'Administration
25 % de femmes
au Comité Exécutif

Réduction des émissions
propres de CO₂²
-26 %

Emissions de CO₂ évitées
chez nos clients
465 Ktonnes

1 Comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football.

2 Comparé à 2019.

Principales réalisations





Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre

Premier opérateur à lancer la **5G** publique en Belgique

Contrat conclu avec **Eurofiber et EQT Infrastructure** pour accélérer le déploiement de la fibre

Lancement de **Mwingz**, notre joint-venture de partage de réseau d'accès mobile

28 contrats Wholesale pour la fibre

Sélection de **Nokia et Ericsson** comme partenaires pour la modernisation de notre réseau mobile



Fonctionner comme une entreprise 'digital native'

Lancement du
nouveau chatbot :
Proximus Assistant

Nouveaux outils digitaux
pour interagir avec nos
clients : **kiosques digitaux**
et **rendez-vous vidéo**

**20.000 interventions
évitées** chez les clients
grâce au Machine Learning

360.000 clients ont choisi
la e-facture, une économie
supplémentaire de
85 tonnes de papier

**> 200 recrutements
externes** dans des
domaines du futur



Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes

Réseau 5G privé pour
le port d'Anvers
et Brussels Airport

Partenariat stratégique
avec **Belfius**

MyProximus
plus de fonctionnalités
pour devenir le compagnon
digital de nos clients

App et site web Pickx
plus de contenu et de
fonctionnalités pour une
expérience client encore
plus riche

Flex, notre nouvelle
offre pour les familles
et **Business Flex**, notre
offre pour les PME



œuvrer pour
une société **verte**
et digitale

Don't Miss the Call

65.000 téléphones portables récupérés pour recyclage

275 véhicules GNV en remplacement du diesel

428.000 modems et décodeurs **remis à neuf**

Nouveaux plans de mobilité pour les employés, favorisant une mobilité verte

21 fournisseurs signataires du **Manifeste Circulaire**

Développement de notre premier **modem éco-conçu**

#inspire2022

- 27 Notre nouvelle stratégie à 3 ans
- 30 Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique
- 42 Fonctionner comme une entreprise 'digital native'
- 48 Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes
- 61 Œuvrer pour une société verte et digitale
- 74 Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur

Notre nouvelle stratégie à 3 ans



Un contexte propice au changement

En 2020, Proximus a décidé, sous l'impulsion de Guillaume Boutin, nouveau CEO, d'intensifier et d'accélérer son processus de transformation.

Pourquoi maintenant ?

Le secteur des télécoms se transforme à un rythme sans précédent et les temps sont incertains. Notre objectif est d'intégrer les tendances du marché, tirer parti du changement, prendre les devants et ne pas nous contenter de suivre. C'est pourquoi nous devons changer le regard que nous portons sur nos atouts, nos capacités, notre vision et la façon de les mettre en œuvre.

Quatre tendances de marché majeures nous ont particulièrement guidés :



Le nouveau cycle d'investissement en cours pour les réseaux de prochaine génération, combinant la fibre, la 5G et l'Edge Computing, et favorisant l'émergence de nouvelles solutions pour plus d'efficacité, une meilleure expérience client et un monde plus vert.



De nouvelles formes de concurrence qui nous amènent à diversifier notre offre de produits et services et à ouvrir la voie à de nouveaux types d'alliances, en particulier dans le segment Enterprise.



Une nouvelle économie de plateformes digitales, alimentée par les données, avec un rôle essentiel dévolu aux acteurs locaux et opérateurs télécoms de confiance riches en données.



Le rôle central des entreprises en termes de responsabilité sociétale : lutte contre l'exclusion et la discrimination digitales, réponse aux besoins de communication créés par la pandémie de Covid-19, ouverture à la circularité et réaction face à la menace du changement climatique.

Proximus entend bien exploiter tout le potentiel des changements en cours, au bénéfice de ses clients et de la société dans son ensemble.

#inspire2022

Notre guide pour vivre mieux et travailler plus efficacement

Nous renouvelons notre plan et notre ambition, mais restons fidèles à notre mission : 'Ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement'.

Avec notre stratégie #inspire2022, nous **revoyons à la hausse** notre ambition de transformation :

nous voulons faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe.



Nous réaliserons cette ambition en agissant sur quatre piliers :



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



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



Nous **atteindrons une croissance rentable** grâce aux **partenariats et écosystèmes**.



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

Notre stratégie #inspire2022 est un **véritable plan industriel** qui permettra :

- d'accélérer les investissements dans les réseaux gigabit
- de garantir l'employabilité future de nos collaborateurs par la mise à niveau des compétences et la requalification
- de transformer notre modèle opérationnel pour nous affranchir du legacy
- d'offrir une expérience client centrée sur le digital.

Notre stratégie #inspire2022 est également 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. Avec à la clé, un impact positif sur la relance de l'économie locale et sur un monde plus vert.

Parce que ce sont nos **collaborateurs** qui concrétiseront notre stratégie #inspire2022, nous créons un environnement de travail

stimulant et inspirant, valorisant la diversité, la collaboration et la responsabilisation tout en favorisant l'innovation.

Même si le lancement de notre stratégie #inspire2022, en mars 2020, a coïncidé avec le début de la pandémie de Covid-19, nous sommes parvenus, malgré ces circonstances exceptionnelles, à tenir le rythme. Au contraire, cette crise sanitaire a suscité un sentiment d'urgence qui nous a poussés à faire des choix plus rapides et plus audacieux, en mettant l'accent sur la résilience à long terme.

L'année **2020 servira de référence** pour mesurer nos progrès par rapport à nos objectifs à l'horizon 2022 et au-delà (mesure zéro). Notre stratégie, nos ambitions pour les prochaines années et nos réalisations en 2020 sont développées plus en détail dans les pages qui suivent.



Construire le meilleur
réseau gigabit
de Belgique



Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique

Notre ambition

4,2 millions de foyers
et entreprises 'gigabit'
raccordés d'ici 2028

Leadership mobile
incontesté avec la **5G**

Réseaux ouverts pour
augmenter le chiffre
d'affaires **Wholesale**

Situation 2020

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre en décembre 2020

- Premier opérateur à lancer la 5G publique en Belgique
- 5G disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes en décembre 2020

- 8 nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre en 2020
- Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement

Être connecté fait partie du quotidien de chacun. À la maison, au travail et en déplacement. Le trafic de données continuera à suivre le rythme des besoins croissants en matière de connectivité. Les vidéos, les applications de cloud et l'Internet des Objets solliciteront lourdement nos réseaux. Notre ambition est de construire le meilleur réseau gigabit ouvert pour la Belgique, grâce à une forte accélération de notre déploiement de la fibre et de la 5G.

Nous nous efforçons de fournir une connectivité sans faille, disponible pour tous : clients privés, entreprises, services publics et villes. Où qu'ils soient. Pour construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, nous accélérerons le déploiement de la fibre et travaillerons de manière plus efficace, en recherchant des partenaires stratégiques prêts à coopérer et à co-investir. D'ici 2028, nous raccorderons 4,2 millions de foyers et d'entreprises à la fibre, soit au moins 70 % des foyers et des entreprises en Belgique.

Parallèlement, nous renforcerons notre leadership mobile en devenant les leaders de la 5G. Grâce à notre partenariat de réseau avec Orange Belgium, nous visons à déployer la 5G de manière plus rapide et plus large, et à améliorer la capacité et la couverture du réseau mobile au bénéfice de nos clients, tout en augmentant notre efficacité.

Notre réseau gigabit est un réseau ouvert sur lequel tous les autres opérateurs sont les bienvenus pour offrir des services à leurs clients. En intégrant un maximum de clients Wholesale sur nos réseaux, nous augmenterons les taux d'utilisation de ces derniers, et par conséquent les performances à long terme.

En 2020, nous avons considérablement progressé dans le déploiement de notre réseau gigabit fixe et mobile, en raccordant un foyer ou une entreprise à la fibre toutes les 34 secondes et en lançant le premier réseau 5G public en Belgique.

Afin de concrétiser nos ambitions de développement durable, nous rendons nos réseaux aussi respectueux de l'environnement et aussi efficaces que possible sur le plan énergétique.

Avec notre ambition de couverture à 100 % et en combinant la 5G, la fibre et Edge pour une grande partie du pays, notre réseau gigabit sera un catalyseur pour l'économie belge et un important vecteur d'innovation.

Lire plus sur notre réseau du futur.

La fibre : le réseau fixe du futur

Avec près de la moitié de la population active belge travaillant à domicile pendant la pandémie de coronavirus en 2020, le besoin d'un réseau fiable et rapide s'impose de lui-même. La collaboration digitale et la communication virtuelle sont devenues plus importantes que jamais, renforçant encore la nécessité d'investir dans la technologie de réseau fixe du futur : la fibre. Technologie haut débit ultime, la fibre répond à l'augmentation exponentielle du trafic de données pour les clients résidentiels et professionnels. La fibre est également bénéfique pour l'environnement, car elle est plus efficace que le cuivre sur le plan énergétique pour une durée de vie plus longue.

Afin de garantir une performance optimale, Proximus installe la fibre au cœur des foyers et entreprises de ses clients.

Actuellement, notre réseau fibre offre des débits jusqu'à 1 Gbps sur de longues distances. Et nous visons déjà des vitesses de chargement et de téléchargement encore plus élevées, allant jusqu'à 10 Gbps.

Nous installons la fibre dans tout le pays et la mettons à la disposition de tous, du plus petit foyer à la plus grande entreprise. Parallèlement, nous accélérons au maximum les opérations de mise hors service de notre réseau cuivre, réduisant par la même occasion notre empreinte écologique. Fin 2020, 460.000 foyers et entreprises étaient déjà raccordés au réseau fibre. Notre objectif : raccorder, avec l'appui de nos partenaires, 4,2 millions de foyers et d'entreprises d'ici 2028, soit au moins 70 % des foyers et des entreprises en Belgique.

Bases solides pour un déploiement accéléré de la fibre

La crise du COVID-19 a eu un impact temporaire sur notre déploiement en 2020, mais nous sommes bien partis pour réaliser nos ambitions de déploiement. En 2021, avec l'aide de nos partenaires, nous accentuerons progressivement le rythme d'installation et étendrons notre réseau fibre aux zones moins densément peuplées.

Réalisations en 2020



Toutes les **34 secondes**, un foyer était raccordé à la fibre.



Nous avons commencé à déployer la fibre dans 3 nouvelles villes. Le déploiement est en cours dans **16 villes belges**.

Nous avons raccordé **460.000 foyers et entreprises**.



Notre réseau fibre atteint des vitesses de chargement et de téléchargement jusqu'à **1 Gbps**. À l'avenir, ces vitesses pourront aller jusqu'à **10 Gbps**.

Nous avons signé **8 nouveaux accords avec des partenaires Wholesale** pour la fibre, portant le nombre total de partenaires à 28.



Plus rapide, plus étendu et plus rentable avec nos partenaires

Proximus a commencé son parcours fibre en 2016, avec le lancement du plan d'investissement 'La Fibre en Belgique'. Objectif : déployer la fibre pour couvrir la plupart des entreprises et des centres urbains en Belgique. Après avoir progressivement accéléré le rythme de notre déploiement, nous avons annoncé, fin mars 2020, un véritable bond en avant pour étendre encore notre couverture, et en juillet, pour accélérer et élargir encore notre déploiement avec l'appui de partenaires. Ces accords de collaboration nous permettent en effet de **mener plusieurs chantiers de front et d'augmenter la cadence de manière efficace au niveau des coûts**.

Fin juillet 2020, Proximus a trouvé les bons partenaires pour mener à bien ses projets. Nous avons conclu des partenariats avec **Eurofiber** en Wallonie et **EQT Infrastructure** en Flandre¹. C'est donc ensemble que nous concevrons, construirons, entretiendrons et mettrons à niveau le réseau fibre. Spécialisés avant tout dans l'installation de la fibre dans les zones densément peuplées, nous déploierons la fibre via nos propres équipes à Bruxelles. Nos partenaires se chargeront quant à eux du déploiement dans les zones moins peuplées.

Ces partenariats nous permettront de renforcer notre savoir-faire et de réaliser des gains d'efficacité dans le déploiement de la fibre. Grâce à eux, nous pourrons aussi étendre notre couverture tout en assurant un déploiement plus rapide et plus efficace. Outre notre propre déploiement de **deux millions** de foyers et d'entreprises, nous serons en mesure de raccorder au moins **500.000 foyers et entreprises en Wallonie et 1,5 million en Flandre** d'ici 2028. Nous continuons à étendre notre déploiement de la fibre à **Bruxelles** dans le but de couvrir toute la Région de Bruxelles-Capitale avant fin 2026.

460.000 foyers et entreprises raccordés à la fibre. 

Ces collaborations rapprochent Proximus de son objectif ultime : créer un réseau ouvert du futur, qui connecte chaque foyer et chaque entreprise de Belgique à des solutions de connectivité haut ou très haut débit.

Une connectivité haut débit pour tous

Notre réseau fibre offre de multiples avantages aux foyers, aux entreprises et aux villes.

La fibre pour les foyers

Avec notre réseau fibre, tous les membres de la famille peuvent **travailler (à la maison), surfer, regarder des vidéos et jouer en ligne** en même temps. La fibre offre une expérience sûre, stable et fiable, sans latence ni perte de qualité, avec une capacité pratiquement illimitée et des largeurs de bande considérables.

En 2020, nous avons lancé deux packs fibre : Flex Fiber pour les clients résidentiels et Epic Kot Fiber pour les étudiants et les propriétaires de kots.


¹ Fin 2020, la conclusion de ces accords était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

La fibre pour les entreprises


La fibre offre aux entreprises un avantage énorme : elle leur permet de saisir toutes les opportunités de la digitalisation et de rester concurrentielles, agiles et innovantes. Cette technologie ultrarapide stimule également l'adoption de nouvelles méthodes de travail et supporte l'explosion de développements technologiques avancés dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'analyse des données, de l'Internet des Objets et de la réalité virtuelle/augmentée.

Nous déployons proactivement la fibre dans les zones à forte densité d'entreprises, telles que les zonings industriels et les parcs d'entreprises. Tout client professionnel qui le demande reçoit une connectivité fibre. Dans les zonings industriels déjà raccordés au réseau, 52 % des entreprises migrent dans l'année. Fin 2020, la fibre était disponible pour 56 % des sites clients dans des zonings industriels, contre 54 %² en 2019.

Volvo Cars Gand optimise son processus de production grâce à la fibre

Le site Volvo Cars de Gand offre un autre bel exemple de l'efficacité de la fibre. Il se compose d'une grande usine principale entourée de cinq entrepôts et annexes. Ces dernières sont connectées à l'usine principale par un réseau fibre. Les systèmes de fabrication étant constamment en contact avec l'entrepôt, le système signale facilement quelles pièces sont nécessaires et à quel moment. 'Les livraisons sont plus efficaces et plus précises', explique Geert De Meyer, IT Infrastructure Engineer chez Volvo Cars à Gand. 

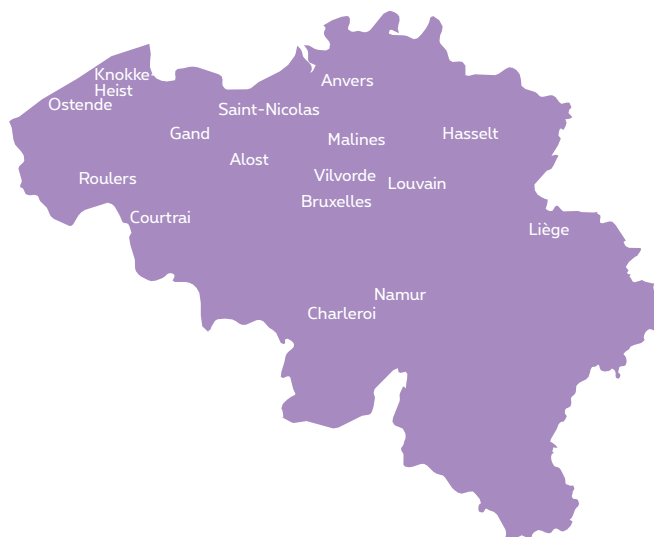
L'Abbaye de Rochefort sur la fibre

L'une des premières entreprises à être passée à la fibre est **la brasserie de l'Abbaye de Rochefort**. Grâce au réseau fibre ultrarapide, les maîtres brasseurs sont en mesure de digitaliser leur processus de production et de piloter leurs cuves de brassage à distance, en temps réel. 

La fibre pour les villes

La fibre permet aux villes d'accéder aux services digitaux les plus avancés, et de devenir des villes intelligentes. Le déploiement de la fibre combiné à des milliers de capteurs et autres dispositifs améliore la mobilité, la sécurité publique et la qualité de l'air, tout en favorisant la croissance et l'emploi de la ville. Les réseaux fibre deviendront une composante essentielle des infrastructures urbaines, au même titre que l'eau ou l'électricité.

Fin 2020, nous avons déployé la fibre dans **16 villes**, soit trois de plus qu'en 2019.



² Les 64 % rapportés en 2019 correspondaient à un marché total de 59.000 sites clients. C'était le chiffre disponible à l'époque. Nous disposons depuis lors de données plus précises. Le marché total est ainsi passé à 70.000 sites clients, nombre actuellement utilisé comme référence. Ainsi s'explique la baisse de 64 % à 54 % pour 2019 (même nombre en termes absolus, mais le marché total a augmenté).

Suppression progressive de notre réseau cuivre existant

Dès que la fibre est active dans une nouvelle ville, nous en informons nos clients et les migrons progressivement vers la fibre. Plus vite nous mettons notre réseau cuivre hors service au profit de la fibre, plus nous gagnons en efficacité. En maintenant un seul réseau, **nous réduisons en effet nos coûts opérationnels et contribuons à nos ambitions de développement durable.**

La mise hors service du réseau cuivre dans une zone spécifique est planifiée dans les 5 ans suivant le début des travaux d'installation de la fibre. Dans certains cas, nous sommes en mesure d'accélérer les opérations, par exemple lorsque des travaux de voirie sont prévus dans une zone déjà équipée de la fibre. Cette approche permet de combiner efficacité et réduction des coûts.



Leadership mobile avec la 5G

Avec l'explosion du trafic de données mobiles et la demande croissante de travail à distance, de solutions industrielles innovantes et de streaming vidéo haute définition, le besoin de réseaux à très haut débit et haute capacité s'impose de plus en plus. 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 lançant la 5G, Proximus ouvre de nouvelles possibilités intéressantes aux entreprises, aux villes et aux clients privés. Notre ambition : offrir une couverture 5G à 100 % de la population dans les années à venir.

Les réseaux mobiles seront plus rapides, plus fiables et plus économes en énergie. Le réseau du futur aura le pouvoir d'introduire l'Internet des Objets dans notre vie quotidienne. Il favorisera en outre l'émergence de services encore impensables aujourd'hui.

En 2020, en plus d'améliorer la couverture et la qualité de son réseau 4G, Proximus a été le premier et le seul opérateur à offrir la 5G publique en Belgique.

Quels sont les principaux avantages de la 5G par rapport à la 4G ?

- La 5G est 10 à 100 fois plus rapide que la 4G.
- Sa latence est inférieure à celle de la 4G, ce qui garantit une fiabilité cruciale pour les applications nécessitant une réaction immédiate.
- La 5G permet de connecter simultanément plusieurs appareils ou objets intelligents.
- La 5G est plus économe en énergie que la 4G.

**Premier opérateur
à lancer le réseau
public 5G en Belgique.**



En 2020, nous avons progressé à pas de géant dans le déploiement de la 5G en Belgique. Nous avons lancé le premier réseau public 5G, investi dans l'infrastructure et l'efficacité du réseau et mis en place des partenariats stratégiques avec des acteurs clés de divers secteurs. Le tout sans le moindre compromis sur la santé et la sécurité, et en gérant notre impact sur l'environnement, à chaque étape.

Pionnier de la 5G en Belgique

Le 1^{er} avril 2020, Proximus a été le premier opérateur à lancer commercialement la 5G. Fin 2020, il était toujours le seul à offrir une connectivité 5G publique en Belgique.

Fin 2020, la 5G était disponible sur 138 sites dans 69 villes et communes, principalement en Flandre.

Le gouvernement wallon a désigné un groupe d'experts pour évaluer le déploiement de la 5G. Cette décision fait suite à une demande de la majorité des communes wallonnes de retarder le déploiement, une demande à laquelle nous avons accédé. Nous avons profité de l'occasion pour écouter les préoccupations de toutes les communes, répondre à toutes les questions et aborder toutes les appréhensions.

Malheureusement, faute d'avoir reçu l'autorisation administrative des autorités locales, nous n'avons pas pu lancer la 5G à **Bruxelles**.

Nous avons en revanche progressé au **Luxembourg**, où Proximus opère sous les marques Tango et Telindus, avec le lancement des premières offres commerciales 5G en octobre 2020.

Fin 2020, nous avons activé une technologie 5G encore plus rapide, en utilisant la licence temporaire pour la bande 3,6-3,8 GHz sur une sélection de sites dans les environs d'Anvers, de Gand et de Louvain.

Mise aux enchères du spectre de la 5G

Proximus utilise les radiofréquences existantes dans la bande des 2,1 GHz et dispose d'une licence temporaire pour utiliser les radiofréquences dans la bande des 3,6-3,8 GHz. Nous attendons maintenant avec impatience la **mise aux enchères définitive du spectre**, qui permettra de libérer une nouvelle bande passante et de nouveaux débits. Selon Petra De Sutter, ministre belge des Télécommunications, la mise aux enchères n'aura probablement pas lieu avant fin 2021.

Pourquoi la 5G est-elle si importante pour les entreprises ?

'Un tout nouveau monde d'applications s'ouvre aux entreprises', déclare Danielle Jacobs, CEO de Beltug (l'association belge des CIO et des décideurs ICT). La 5G influencera la transformation digitale des entreprises. ➡

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. C'est pourquoi nous avons créé une joint-venture avec Orange Belgium³ : **MWingz**. Opérationnelle depuis avril 2020, MWingz permettra d'étendre la couverture extérieure, d'améliorer la couverture en intérieur profond et d'accélérer le déploiement de la 5G.


En octobre 2020, Proximus a annoncé son partenariat avec **Nokia et Ericsson**. Ces partenariats lui permettront de consolider sa position de leader incontesté des réseaux mobiles en Belgique et de construire le réseau 5G du futur. Les équipements de nouvelle génération que nous comptons déployer garantiront la stabilité et la qualité de la connectivité mobile tout en permettant d'absorber l'augmentation constante de consommation de données mobiles.



³ Fin 2020, la conclusion de cet accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Répondre aux besoins des entreprises et de la société

La 5G ouvre de nouvelles perspectives qui offriront des avantages significatifs dans de nombreux domaines, comme les soins de santé, l'industrie manufacturière, les transports autonomes, la logistique ou l'agriculture.

Des cas d'utilisation de la 5G de grande valeur nous aideront à orienter la 5G dans la bonne direction. Pour développer ces cas d'utilisation, nous avons lancé une **plateforme d'innovation 5G dédiée**.  Celle-ci nous permet de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires technologiques et Wholesale

ainsi qu'avec des clients du secteur des entreprises, et de répondre aux besoins des entreprises et de la société grâce à la 5G.


Dans les années à venir, tous les secteurs tireront profit de la 5G. Proximus a commencé à exploiter les possibilités de la 5G pour un large éventail d'applications industrielles, grâce aux licences 5G temporaires attribuées au milieu de l'été 2020 par l'IBPT (Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications)

Parmi nos partenaires :



Port d'Anvers

Contribuer à la transformation digitale du port

Proximus et le port d'Anvers développent un réseau 5G privé pour tester et évaluer le potentiel de la 5G pour diverses applications industrielles, notamment la vidéosurveillance sans fil, la connexion des navires pour une coordination plus efficace. Ce projet de co-crédation est dénommé 'The Digital Schelde' (L'Escaut digital). 



Brussels Airport

Développer le premier site public 5G

En mars 2020, Brussels Airport et Proximus ont uni leurs forces pour réaliser un projet digital comprenant le déploiement d'un réseau 5G dans les bâtiments passagers de l'aéroport. En mai, nous avons fourni une couverture 5G publique à l'intérieur de l'aéroport de Bruxelles. La collaboration porte également sur les applications IdO (Internet des Objets) et la cybersécurité. 

La 5G pour une société plus verte

Nous sommes conscients que la 5G augmentera la consommation de données et, par conséquent, la consommation d'énergie. Mais nous compenserons cette augmentation en recourant à des équipements basse consommation. Le réseau 5G comporte également des fonctions d'économie d'énergie, comme la mise en veille des stations de base lorsqu'elles sont au repos (la nuit et le week-end, par exemple).

En outre, notre joint-venture avec Orange Belgium aura un impact positif sur notre empreinte environnementale, car elle nous permettra de déployer moins d'infrastructures et d'antennes. Par ailleurs, le déploiement de la 5G permettra de désactiver progressivement les réseaux plus énergivores, tels que la 3G. La 5G permet également aux entreprises et au secteur public de développer de nouvelles solutions qui auront un impact positif sur la réalisation de leurs objectifs climatiques.

Améliorer la qualité de notre réseau 4G

En 2020, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau 4G. Nous avons augmenté la capacité de notre réseau pour faire face à l'augmentation des volumes et de l'utilisation, notamment en raison de la crise du COVID-19. Nous avons également encore amélioré la qualité sonore pour les clients mobiles et implémenté la solution Voice over Wi-Fi sur leurs smartphones.

La 5G permettra à
nos clients de réduire
leur empreinte carbone.





Réseau mobile et santé

Proximus est parfaitement consciente des préoccupations et des défis entourant la 5G, les ondes électromagnétiques et la santé. Nous nous engageons à fournir des informations claires et utiles sur ces questions, ainsi qu'à prendre les mesures de précaution nécessaires.

Permettre une utilisation sûre de nos produits et services, c'est notamment reconnaître notre responsabilité en matière d'exposition aux ondes électromagnétiques, un sujet qui préoccupe la société. Nous respectons la législation en vigueur tant pour les réseaux que pour les appareils et suivons de près l'évolution de la recherche scientifique.

Les aspects sanitaires des fréquences radio, en particulier celles utilisées dans la téléphonie mobile, font l'objet d'études scientifiques depuis plus de 30 ans. Sur la base des recherches disponibles, la grande majorité des autorités et institutions (inter)nationales (y compris l'OMS - Organisation mondiale de la santé) conviennent qu'il n'existe aucune preuve que des fréquences radio utilisées pour les communications mobiles et inférieures

aux seuils autorisés au niveau international, auraient des conséquences sur la santé. Cela ne changera pas fondamentalement avec la 5G.

Nous comprenons que le lancement de la 5G a soulevé des questions et même des inquiétudes au sein de la population belge. Nous nous engageons à communiquer clairement sur le déploiement de ce réseau et à répondre à toute préoccupation qu'ils pourraient avoir.

Sur nos sites web, nous fournissons des informations sur l'impact des ondes électromagnétiques sur la santé et l'environnement. Nous avons inclus des liens vers des pages d'information mises à disposition par les autorités régionales belges et l'OMS concernant la recherche scientifique dans ce domaine. Les gens peuvent également y trouver des conseils pour limiter les risques potentiels de rayonnement dans leur propre environnement ou des astuces pour réduire l'exposition aux ondes électromagnétiques des téléphones mobiles.

Le meilleur réseau gigabit pour tous

Notre réseau gigabit est un réseau ouvert accueillant tous les autres opérateurs désireux d'offrir des services à leurs clients. Nous sommes également déterminés à connecter les zones moins densément peuplées.

Ouvert à tous les opérateurs

Proximus accueille activement des partenaires Wholesale sur ses réseaux mobiles et fixes, qu'il s'agisse d'opérateurs existants ou même de nouveaux types de partenaires.

Réseau 5G ouvert aux clients Wholesale dès le lancement.



Lorsque Proximus a lancé le premier réseau 5G public en Belgique en 2020, elle a immédiatement intégré la 5G dans ses offres aux autres opérateurs. En collaboration avec les principaux opérateurs mondiaux, nous allons activer le roaming 5G en 2021.

Fin 2020, nous comptons **28 partenaires Wholesale pour la fibre** (soit 8 de plus qu'en 2019) et **8 partenaires MVNO mobiles** (soit 4 de plus qu'en 2019).

Nous avons renforcé la satisfaction de nos clients Wholesale en leur offrant de nouvelles solutions et capacités digitales, avec des services flexibles et évolutifs. Nous pourrions ainsi renforcer notre réseau ouvert et notre stratégie de partenariats stratégiques. Notre ambition : accueillir les plus grands clients Wholesale actifs en Belgique sur nos réseaux ouverts et co-crée et innover avec eux.

En 2021, nous poursuivrons sur la voie de la digitalisation, nous investirons dans la co-crédation et nous nous appuierons sur les partenariats existants et de nouvelles alliances. Proximus sera ainsi encore plus pertinente pour ses partenaires Wholesale.

Collaboration transparente avec les clients Wholesale

Nous rendons notre collaboration aussi pertinente, efficace et fluide que possible. Nos services digitaux lancés en 2020 facilitent encore plus l'interaction commerciale avec Proximus:

Outil de signature électronique et facturation électronique

En tant que fournisseur de services digitaux, nous nous efforçons de digitaliser tous nos processus. En 2020, nous avons lancé un outil de signature électronique permettant aux clients Wholesale de signer leurs contrats de manière digitale. Fin 2020, 100 % des factures Wholesale étaient envoyées de manière électronique. De quoi rendre notre collaboration plus facile et plus efficace, tout en réduisant notre empreinte écologique.

Outil de commande pour la fibre

Nous avons lancé un outil qui permet à nos clients Wholesale de savoir immédiatement si leur demande correspond à l'offre de Proximus. Ils reçoivent en temps réel des informations sur leur éligibilité à la fibre, les tarifs et les délais d'exécution. L'outil garantit un processus de commande 'First Time Right'.



Zones blanches : 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, c'est-à-dire celles où il y a un manque de connectivité. Pourquoi une telle démarche ? Alors même que la Belgique est l'un des pays affichant la meilleure couverture haut débit au monde, 7 % environ des foyers ne bénéficient pas d'une connexion internet hautement performante (> 30 Mbit/s). Ces zones sont principalement situées dans les **zones rurales de Wallonie**, où le déploiement de la fibre est coûteux et donc non viable économiquement.

Comment rendre les opportunités du monde digital accessibles à tous et partout ? **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. Avec notre partenaire Tessares, nous mettons en œuvre une solution innovante pour améliorer l'accès internet pour les connexions bas débit. En décembre 2020, nous avons par ailleurs renouvelé l'accord 'Tax on Pylones' avec la Région wallonne pour la période 2021-2022 afin d'améliorer la couverture mobile.

Fournir une connectivité internet haut débit dans les nombreuses zones rurales de Wallonie constitue un défi pour tout opérateur. Nous sommes pourtant parvenus à atteindre une couverture de 93,5 % pour la connectivité haut débit (> 30 Mbit/s) fin 2020, contre 92,4 % fin 2019.

Proximus a été reconnue pour l'excellence de ses réseaux

- 'Telecom & Connectivity Company of the Year' - Data News
- Meilleure couverture de réseau pour l'internet mobile - Test Achats



Fonctionner
comme une
entreprise
‘digital native’



Fonctionner comme une entreprise **'digital native'**

Notre ambition

Top 1 ou 2 de l'indice **NPS** télécom pour les clients convergents¹, grâce à une expérience utilisateur supérieure, d'ici 2022

Réduire nos coûts IT de **40 %** d'ici 2025

Former et attirer sélectivement les meilleurs **talents digitaux** Belgique²

Situation 2020

- Premier opérateur à proposer des gestes commerciaux suite à l'épidémie de Covid-19 : > 95% des clients ont apprécié les initiatives
 - Classement des applications MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store : 4/5
 - Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles : > 90%
-
- Mise en œuvre d'un nouveau système simplifié de gestion des adresses
 - Source de données unique pour tous les éléments de la facturation afin d'améliorer la qualité des données et l'expérience client
 - Intégration, développement et automatisation continus des opérations informatiques pour réduire le délai de commercialisation
-
- > 200 collaborateurs recrutés dans des domaines d'avenir en 2020
 - Moyenne de 39,5 heures de formation par collaborateur en 2020
 - € 34,45 millions investis dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs en 2020

Proximus transforme son modèle opératoire pour rendre l'entreprise plus agile et vraiment adaptée au monde digital. Nous voulons 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.

Nous voulons devenir le leader en matière de satisfaction et de recommandation client. Notre ambition est d'être premier ou deuxième opérateur en termes de Net Promoter Score pour les clients résidentiels convergents d'ici 2022. Quant au NPS pour les clients Enterprise, notre ambition est d'atteindre le même niveau que les meilleurs pairs européens sur le marché B2B d'ici la fin 2023.

Pour enrichir l'expérience client et nos offres, nous mettrons sans relâche l'accent sur la simplification, avec, comme objectifs, des parcours clients fluides et des interfaces

digitales intuitives et efficaces. Notre approche consiste à trouver le juste équilibre entre interactions digitales et humaines, afin de conserver le meilleur des deux mondes pour nos clients résidentiels et professionnels.

Pour fonctionner comme une entreprise 'digital native', nous ambitionnons de devenir un opérateur 'legacy-free' dans le domaine IT d'ici 2025. Cette ambition va de pair avec une transformation radicale des compétences qui fera de Proximus un employeur de référence pour les talents digitaux en Belgique. ➡

Parallèlement, nous continuons à investir dans des bases de données solides et à développer nos capacités en matière d'automatisation et d'analyse avancée. Les données sont essentielles pour rendre notre service plus proactif et personnalisé.

1 Les clients convergents sont les clients disposant de l'internet, de la TV digitale et d'un service Mobile Postpaid.

2 Le statut de cette ambition est expliqué plus en détail dans le chapitre 'Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur'.

Le client au centre de notre attention

Nos clients exigent que nous soyons digitaux quand le digital offre une valeur ajoutée. Avec des solutions plus simples, plus rapides et 'correctes du premier coup'. Mais ils attendent aussi des contacts humains, dans les situations critiques ou lorsqu'une expertise spécifique s'impose. Nous pouvons influencer positivement notre Net Promotor Score en améliorant l'expérience client et en réalisant des gains structurels d'efficacité. Plus ce score est élevé, plus nos clients seront susceptibles de recommander nos services à d'autres personnes.

Améliorer l'expérience client par la co-création

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 bouclant la boucle avec eux si nécessaire. En 2020, 44.000 clients par mois en moyenne ont participé à nos enquêtes et nous avons contacté de manière proactive plus de 21.000 clients pour traiter des problèmes non encore résolus.

Sur la base du feed-back des clients, nous avons continué en 2020 à **repenser l'expérience de bout en bout de nos parcours clients** pour les rendre plus personnalisés et fluides. Un parcours client est une série d'interactions initiées par les besoins du client. Par exemple, quand ils ont besoin d'une assistance technique ou lors de leur déménagement.

Nos **clients sont activement impliqués** dans la conception de l'expérience client. Nous commençons par cartographier les parcours clients sur la base de moments clés pour nos clients. Ensuite, nous commençons à les améliorer et à les redéfinir grâce à des exercices de Design Thinking, en collaboration avec nos clients.

Pour offrir un support digital assorti d'une touche humaine à nos clients SE (petites entreprises), nous avons ainsi introduit le service Prime : toute demande introduite par l'un de ces clients dans l'app MyProximus est désormais suivie par une personne de contact dédiée.

En 2021, nous continuerons à remodeler nos parcours clients et proposerons un suivi personnalisé et digital pour les clients nécessitant une assistance technique ou administrative. **Les outils digitaux faciliteront le parcours des clients** qui souhaitent passer aux derniers packs Flex. Nous activerons une nouvelle plateforme de surveillance de bout en bout pour garantir la meilleure expérience de service (internet, TV, wi-fi...) à chaque client individuel. Grâce à notre approche de parcours clients, nous garantissons une expérience de qualité lors de la migration d'une ligne cuivre vers notre réseau fibre. En 2021, nous proposerons également une nouvelle expérience de facturation complète pour les clients résidentiels, entièrement conçue en co-création pour proposer à nos clients une facture digitale simple et instantanée.

Réalisations en 2020



Nous avons recueilli
44.000 évaluations de clients
chaque mois.



Nous avons contacté de manière
proactive **plus de 21.000 clients**
au sujet de problèmes non résolus.



Nous avons enregistré **23 % d'appels en moins concernant la facturation et le recouvrement** par rapport à 2019.

Améliorer nos interactions avec les clients

En améliorant nos services web et applicatifs, nous aidons nos clients à se prendre en charge et à accroître leur satisfaction. Grâce à nos nouveaux outils digitaux, les clients de tous les segments pourront contacter Proximus plus aisément. Les demandes de renseignements des clients nécessitant une interaction humaine seront de plus en plus traitées par des équipes multidisciplinaires.

- **Kiosques digitaux dans les points de vente** – Grâce à des écrans digitaux, nos clients accèdent facilement à de nombreuses informations pour faire les meilleurs choix, notamment un outil de recommandation de packs, un catalogue de prix (packs, promotions et appareils spécifiques), un outil de comparaison d'appareils mobiles et un accès au site web de Proximus.
- **Rendez-vous vidéo à la demande** – Pendant la crise du Covid-19, nous avons pris l'initiative de lancer un projet pilote de vente à distance par vidéo, tant pour les clients résidentiels que pour les entreprises. Depuis avril 2020, les clients peuvent demander un rendez-vous vidéo avec un agent commercial grâce à la fonction de chat de notre site web. Les clients bénéficient ainsi de la même expérience en face à face qu'en points de vente.
- **Proximus Assistant** – Lancé en juillet 2020, ce nouveau chatbot assiste les clients qui utilisent notre site web, notre app et Facebook Messenger. Il peut répondre de manière indépendante à 415 demandes de renseignements (appareils perdus ou volés, codes PIN et PUK oubliés, questions sur les options TV et le paiement...).
- **MyProximus** – Le compagnon digital de nos clients résidentiels ➡

- **MyProximus Enterprise** – Nous avons considérablement augmenté les interactions digitales avec les clients sur le marché des entreprises, notamment les capacités de libre-service digital pour les services mobiles et la facturation électronique. C'est le résultat de diverses améliorations apportées à MyProximus Enterprise en 2020, et notamment celles-ci :

- **L'application de gestion des numéros mobiles.** Cette application permet notamment aux gestionnaires de flotte chez nos clients de modifier des options mobiles, de commander de nouvelles cartes SIM et de modifier des profils de facturation partagée. Nous avons lancé une fonctionnalité de suivi de l'utilisation en temps réel. Elle permet aux gestionnaires de flotte et aux collaborateurs de contrôler l'utilisation de leur GSM en temps réel (consommation voix, SMS et données).
- **Fonction d'assistance technique intégrée** – Lorsqu'une assistance technique est nécessaire, les entreprises peuvent facilement créer une demande dans MyProximus Enterprise.

MyProximus Enterprise est une nouvelle étape pour offrir aux clients professionnels une expérience digitale extrêmement conviviale. Grâce aux améliorations apportées à la plateforme, le nombre de clients actifs a augmenté de manière significative, passant de 25 % en 2019 à 30 % en 2020. Fin 2020, 15.500 clients sur le marché des entreprises utilisaient MyProximus Enterprise (13.000 fin 2019). En 2021, notre objectif consistera à booster le taux d'adoption de la plateforme et continuer à en développer les capacités.

Avec nos nouveaux outils digitaux, nos clients trouveront plus facile d'entrer en contact avec Proximus.



Accès aisé aux factures et à l'utilisation des données

Vanheede Environment Group gère la facturation et l'administration de ses abonnements mobiles via MyProximus Enterprise. 'Nous utilisons cet outil pour suivre les coûts et les factures de nos abonnements mobiles et pour gérer facilement l'administration de plus de 500 numéros mobiles', explique Olivier Knockaert, Chief Information Officer. 'Désormais, nous pouvons tout voir d'un seul coup d'œil.' ➡

Gagner du temps et assurer un meilleur contrôle

Pour la S.A. Brabhold, la plus grande valeur ajoutée de l'application d'assistance technique est la disponibilité de toutes les informations utiles. La vue d'ensemble est claire et le système de tickets facile à utiliser permet de ne pas perdre de temps à devoir contacter Proximus. 'Autre avantage important : l'app est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur différents appareils', explique Cindy Cuypers, employée IT chez Brabhold. ➡



Utiliser les données, l'automatisation et l'intelligence artificielle pour améliorer l'efficacité et l'expérience client

Un opérateur télécom dispose **d'énormes quantités de données** : données clients, utilisation du réseau par les clients, questions posées au call center, interventions effectuées par les équipes techniques, consommation d'énergie du réseau et des bâtiments Proximus, etc.

Chez Proximus, nous avons mis en place de solides capacités internes pour collecter, traiter et analyser les données afin de compiler des informations, d'améliorer les prévisions et de recommander des mesures à prendre. Et ce, toujours dans l'intention **d'améliorer l'expérience client ou de rendre nos processus plus efficaces**.

Nous capturons des opportunités dans des domaines clés au sein de Proximus, de la surveillance et de la conception des réseaux à la gestion de la valeur client, en passant par l'optimisation de la consommation d'énergie.

Dans les domaines de la conception, de la surveillance et de la réparation des réseaux fixes, le Machine Learning nous a permis d'apporter plusieurs améliorations qui permettent notamment de prévenir les problèmes techniques de manière proactive ou de prévoir la meilleure solution pour résoudre un problème technique. Nous avons ainsi pu **éviter environ 20.000 interventions** chez les clients et **identifier correctement plus de 80 % des causes de problèmes techniques** en 2020.

Parallèlement, nous mettons en place toutes les mesures nécessaires pour respecter scrupuleusement la législation **relative à la protection de la vie privée et des données** et nous communiquons de manière transparente avec nos clients sur l'utilisation de leurs données.

Nous **étendons également l'automatisation** de certaines interactions avec les clients et des fonctions de support grâce à des robots comme Proximus Assistant. ➡

Simplification et modernisation de l'IT

D'ici 2025, nous voulons abandonner nos anciens systèmes informatiques et technologies obsolètes. Nos systèmes informatiques doivent être flexibles et hébergés dans le cloud. Ils doivent aussi soutenir l'automatisation des données et l'analytique avancée. Pour y parvenir, nous devons également changer de culture et devenir une véritable entreprise de logiciels dans un esprit 'digital native'. En 2020, nous avons déjà fait des progrès significatifs dans cette transformation.

Pour concrétiser notre stratégie #inspire2022, nous avons besoin de capacités IT à la pointe de la technologie. C'est la raison pour

laquelle nous accélérons les investissements dans la construction d'un IT Stack du futur, avec un minimum de duplications et des composants qui peuvent se coupler aisément. Nous pourrions ainsi non seulement raccourcir le délai de commercialisation des nouvelles innovations, mais aussi **réduire le coût total de possession de notre IT de 40 %** d'ici 2025. Notre programme de simplification et de modernisation IT est ambitieux. Il requiert une approche globale de bout en bout et prendra du temps. Notre architecture cible pour 2025 a été définie et des étapes importantes ont été franchies en 2020. Le plan comporte quatre objectifs principaux :

Simplification et digitalisation

Nous supprimons toute complexité dans les portefeuilles de produits, les règles et les processus. Nous digitalisons et automatisons le cœur même de nos processus, dans une vision de bout en bout englobant le portefeuille, les ventes et le support client.

Notre programme de simplification et de modernisation de l'IT requiert une approche holistique de bout en bout.



Evolution vers une architecture modulaire

Dans toute l'organisation, nous nous écartons de l'approche en silos : les applications qui ont été développées pour des produits ou des segments spécifiques sont mises hors service.

À la fin 2019, nous avons migré les derniers clients vers notre IT Stack unique pour les produits fixes et mobiles du marché résidentiel. L'enregistrement des clients mobiles professionnels sur le même Stack est en cours de préparation pour un lancement

en 2022. Nous avons déjà migré nos anciennes solutions de service vers des solutions modernes basées sur le cloud (Salesforce et ServiceNow) pour le marché professionnel. Le déploiement pour le marché résidentiel commencera en 2021. De plus, dans le domaine OSS, nous investissons dans des outils d'orchestration modernes pour fournir des cas d'utilisation convergents avancés pour la 5G et les services de réseaux 'Software Defined' (SDx).

Une approche moderne du développement de logiciels

En 2020, nous avons investi dans des outils essentiels tels que le développement basé sur des tests, l'intégration et le développement continu, et l'automatisation des opérations IT. Ces efforts ont permis de réduire considérablement nos dépenses en matière de tests et de correction de bugs et d'atteindre une réduction à deux chiffres de nos coûts informatiques

opérationnels. À l'avenir, nous allons accélérer l'introduction de l'Infrastructure-as-a-Code pour réduire encore les coûts, en automatisant la configuration des serveurs/conteneurs. Nous allons promouvoir l'adoption du cloud public par l'utilisation de solutions SaaS et IAAS/PAAS dans les domaines où l'évolutivité est essentielle.

Un modèle opératoire agile pour des résultats rapides

Chez Proximus, nous avons progressivement adopté des méthodes de travail agiles au sein des équipes informatiques. Nous continuerons à faire évoluer ces modèles vers un modèle d'organisation agile de bout en bout, avec une intégration complète des équipes commerciales et informatiques. D'ici 2025, **80 % de nos équipes auront adopté un mode de travail agile.**

Nous constatons déjà les avantages de cette nouvelle façon de travailler : solide alignement dans l'allocation des ressources aux priorités transversales de Proximus, efficacité, besoin réduit de coordination et intégration du feed-back des clients dans le cycle de développement.



**Atteindre une
croissance rentable**
via des partenariats
et des écosystèmes



Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes

Notre ambition

> 3 millions d'**utilisateurs actifs des applications par mois** d'ici 2022

> 2,1 millions de **connexions internet** (segment Consumer) d'ici 2022

> € 100 millions de **chiffre d'affaires supplémentaire** généré par les nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022

Situation 2020

- 1,6 millions d'utilisateurs actifs sur MyProximus en décembre 2020
- 1,1 millions d'utilisateurs actifs sur Pickx en décembre 2020

1.965.000 connexions internet (segment Consumer) fin 2020

- Collaboration commerciale à long terme avec Belfius
- Addressable TV : > 150 campagnes ciblées en 2020

#inspire2022 est un plan de croissance. En capitalisant sur nos marques, notre base clients, nos réseaux et nos services convergents, nous renouerons avec une croissance rentable d'ici 2022 et accélérerons notre croissance à partir de 2023.

Notre stratégie s'appuie sur des marques fortes et reconnues : Proximus, Scarlet et Proximus Enterprise. ➡

Outre nos marques, notre leadership de réseau, garanti par nos importants investissements dans la fibre et la 5G, soutiendra progressivement la croissance de notre base de clients Consumer. D'ici 2022, nous ambitionnons ainsi de franchir le cap des 2,1 millions de lignes internet dans le segment Consumer.

Via nos plateformes MyProximus et Pickx, nous sommes quotidiennement en contact avec des millions de Belges. C'est une occasion unique de développer et commercialiser de nouveaux services à valeur ajoutée pour nos clients, qui stimuleront l'utilisation de nos applications pour nous permettre de dépasser les 3 millions d'utilisateurs actifs par mois sur nos applications d'ici 2022.

Pour nos clients Enterprise, nous passons à la vitesse supérieure sur le plan de la convergence : la supériorité de notre réseau, conjuguée à des services ICT de nouvelle génération, offrira à nos clients tous les outils dont ils ont besoin pour leur transformation digitale.

La croissance viendra également de notre nouvelle approche ouverte vis-à-vis des clients Wholesale. ➡

Enfin, notre stratégie de croissance se double d'une ambition de nous développer dans des écosystèmes locaux, en misant sur des partenariats qui offrent de nouvelles opportunités en mode 'asset-light'. Le meilleur exemple est une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus, et une offre Proximus sur mesure que nous proposerons aux clients de Belfius en 2021. Nous ambitionnons de générer plus de € 100 millions de chiffre d'affaires dans de nouveaux domaines non-télécoms d'ici 2022.

Plus de valeur ajoutée pour nos clients

Chez Proximus, notre ambition est de croître sur nos marchés avec nos offres segmentées. Nous voulons devenir plus pertinents pour la vie des gens et être le partenaire des entreprises dans leur transformation digitale. Mais nous sommes conscients que nous serons plus forts et plus performants en collaborant avec d'autres. Les partenariats et les écosystèmes nous aideront à développer notre offre pertinente pour tous les segments de clients.

Clients résidentiels

Nous voulons être essentiels et pertinents dans la vie digitale quotidienne de nos clients. Proximus offrira dès lors en

permanence plus de valeur en s'efforçant d'offrir un confort maximal au client.

Nos plateformes digitales MyProximus et Pickx

Notre ambition est de faire évoluer notre plateforme de divertissement Pickx et notre app MyProximus pour qu'elles jouent un rôle central dans la vie de nos clients. Dans ce but, en 2020, nous avons enrichi ces plateformes de contenus et de fonctionnalités pertinents.

MyProximus, le compagnon digital de nos clients

Notre app MyProximus est en passe de devenir une plateforme incontournable permettant aux clients d'accéder à une multitude de services digitaux pour un **plus grand confort**. Notre ambition : offrir des expériences client intégrées, en collaboration avec des **partenaires locaux et internationaux**.

Un élément central de MyProximus est notre engagement ferme de laisser nos clients **garder le contrôle absolu de leurs données**

à **caractère personnel**, en leur permettant de définir les données auxquelles les différents services peuvent avoir accès.

En 2020, nous avons considérablement investi dans MyProximus afin de simplifier encore la vie digitale quotidienne des 1,6 million d'utilisateurs actifs. Nous avons notamment introduit ces nouvelles fonctionnalités :

- **Smart Wi-Fi** permet aux clients de contrôler et d'optimiser leur réseau wi-fi domestique.
- Les clients peuvent payer leur stationnement dans plus de 200 villes et communes via la fonctionnalité **4411**. [🔗](#)
- **Family life** aide les familles à être mieux organisées avec des fonctionnalités comme un calendrier commun, des listes de tâches et une fonction de chat. [👤](#)

Notre ambition : offrir des expériences intégrées, en collaboration avec des partenaires locaux et internationaux.



En 2021, nous entendons **accroître considérablement les fonctionnalités de MyProximus**, en collaboration avec des partenaires locaux.

MyProximus est aussi disponible pour nos clients Enterprise. En savoir plus sur MyProximus Enterprise. [👤](#)

Réalisations en 2020



**1,6 million d'utilisateurs actifs
MyProximus en décembre 2020**



**1,1 million d'utilisateurs actifs Pickx
en décembre 2020**

Pickx, notre plateforme de divertissement

Avec Pickx, nous offrons une expérience de contenu simple et immersive, quel que soit l'écran que vous choisissez d'utiliser (TV, PC, tablette ou smartphone). Nous collaborons à cet effet avec les principales plateformes : **Android TV** et **Apple TV**. Nous avons également des partenariats avec les principaux fournisseurs de contenu : des diffuseurs locaux et de grands acteurs internationaux, comme **Netflix** et **Disney+**.

En 2020, Proximus a continué à développer Pickx en ajoutant de nombreux services et fonctionnalités, notamment ceux -ci :

- Les clients qui possèdent déjà aujourd'hui une **Apple TV** peuvent télécharger l'application Pickx et utiliser l'Apple TV comme deuxième décodeur.
- Un nouveau décodeur **Android TV** plus économe en énergie offrant une expérience utilisateur entièrement repensée.
- La chaîne **Disney+**, une offre qui fait de Proximus le seul opérateur télécom de Belgique à offrir un accès au service de streaming Disney+ fin 2020.

- **Streamz**, le tout nouveau service de streaming belge proposant un contenu local et directement accessible via le décodeur Proximus Android TV.
- Les nouvelles options TV **All Stars** et **All Stars & Sports**, qui proposent le meilleur du divertissement pour toute la famille.
- Plus de fonctionnalités sports pour une expérience TV optimisée :
 - Nous avons conclu un partenariat avec **Eleven Sports** pour proposer leurs nouvelles chaînes Pro League, qui couvrent tous les matchs belges de football belge en direct via Pickx pour les cinq prochaines saisons.
 - Notre partenariat avec **On Rewind** offre aux clients All Sports une expérience interactive en direct sur l'app et sur le site web.

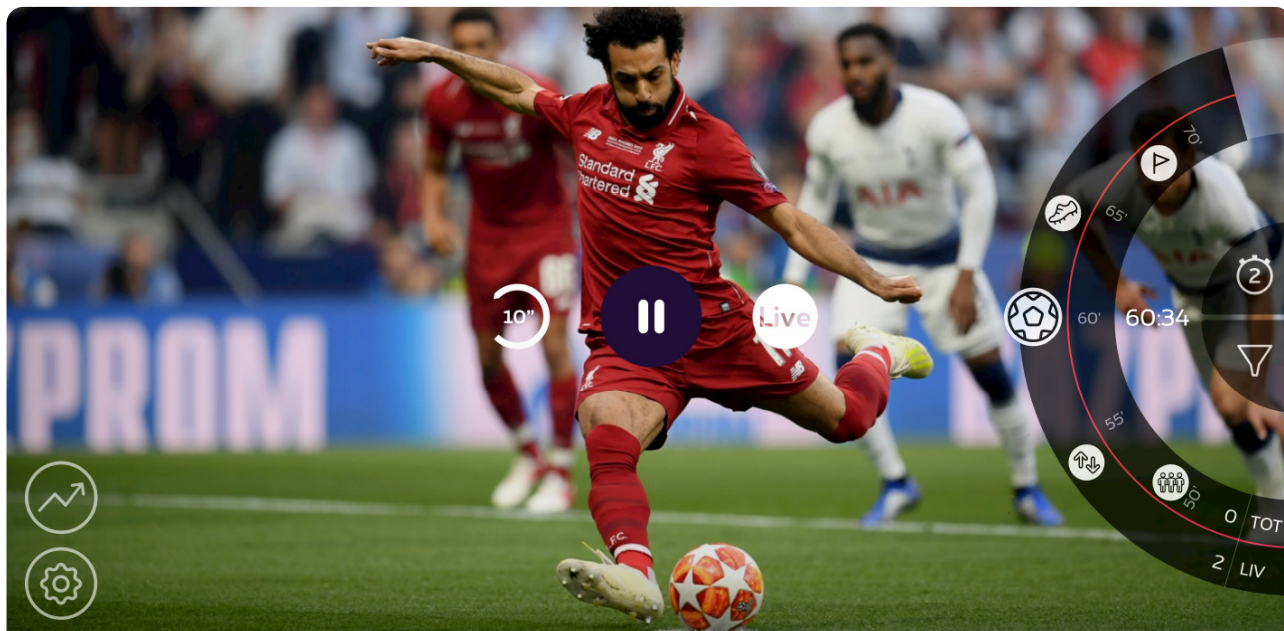
En 2021, notre ambition est d'augmenter significativement le nombre d'utilisateurs et de continuer à étoffer notre offre sur Pickx, avec nos partenaires.

Nous continuerons à enrichir Pickx pour offrir une **expérience de contenu personnalisée** à nos clients sur tous les écrans.



Reconnaissance internationale : 'Meilleure expérience utilisateur TV', CSI Award 2020

Nous avons décroché le **prix de la meilleure expérience utilisateur TV pour notre décodeur Android TV développé** en collaboration avec notre partenaire 3SS. Les CSI Awards mettent en compétition des fournisseurs de services vidéo, parmi lesquels des diffuseurs classiques et des opérateurs de TV payante.





Services et produits sur mesure

Afin de devenir plus pertinents pour nos clients résidentiels, nous avons optimisé notre offre segmentée et lancé de nouveaux produits en 2020. Quelques exemples :

Flex : le pack flexible pour les familles

Cette nouvelle gamme de packs pour les clients résidentiels, qui s'adaptent aux besoins de chaque membre de la famille, a boosté la croissance de la base de clients convergents. Flex inclut également des fonctionnalités comme l'app **Family life**, qui aide les familles à mieux s'organiser. Celle-ci comprend un calendrier commun, des listes de tâches et une fonction de chat. Flex offre également un accès à **My e-Press**, l'offre de presse digitale incluant Le Soir et Het Laatste Nieuws.

Flex a été lancé en juillet 2020. Fin 2020, nous avons déjà commercialisé 312.000 packs Flex. [🔗](#)

Scarlet : pour les clients sensibles aux prix

Notre marque Scarlet continue à séduire de plus en plus de clients en proposant l'offre d'entrée de gamme la plus attractive du marché pour les clients sensibles aux prix. En novembre 2020, nous avons franchi le cap du million de produits vendus à nos clients Scarlet.

Scarlet tirera parti de sa mentalité digitale en faisant passer ses ventes, sa facturation et ses services en ligne à un niveau supérieur, afin de digitaliser ses interactions clients chaque fois que cela est possible.


Mobile Vikings

Fin 2020, nous avons signé un accord en vue d'acquérir Mobile Vikings², un important opérateur virtuel de téléphonie mobile belge. L'acquisition inclut également la marque Jim Mobile. Mobile Vikings propose une offre mobile qui s'adresse aux jeunes fans de data. Cet accord permettra à Proximus d'adresser un segment de marché complémentaire au cœur de cible actuel de Scarlet et Proximus et d'optimiser son positionnement multi-marques sur le marché résidentiel.

² Fin 2020, la conclusion de l'accord était encore soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence.

Petites entreprises

Pour les petites entreprises et les indépendants, nous avons lancé de nouveaux services en 2020, comme :

- **Business Flex**, un pack modulaire que chaque client peut composer en fonction de ses besoins en matière de connectivité internet, de téléphonie fixe et/ou mobile ou de TV digitale. Les clients Business Flex peuvent facilement contacter le service clientèle via le service **Prime** sur MyProximus. 


- **Bizz Online Webshop**, un service permettant de créer sa propre boutique en ligne accessible 24 h/24 pour vendre ses produits et services.
- **Start Like A Pro**, une nouvelle plateforme de contenu qui regorge d'outils et de trucs et astuces pour lancer son entreprise avec succès.



Grandes entreprises

Pour ses clients Enterprise, Proximus entend renforcer sa position de partenaire de confiance en offrant des solutions télécoms et ICT convergentes. Pour permettre aux entreprises d'**exploiter pleinement le potentiel de la technologie**, nous investissons massivement dans notre infrastructure et nos réseaux actuels et futurs. Et nous disposons de toute l'expertise IT et télécom pour innover en termes de connectivité, comme la 5G, la sécurité et les solutions de cloud.

En 2020, les restrictions imposées en raison de la crise du Covid-19 et la détérioration de la conjoncture économique ont accéléré la nécessité, pour les entreprises belges, d'entamer une transformation digitale.

Pour les entreprises, nous misons sur des services professionnels, en exploitant nos **partenariats avec des 'hyperscalers'** pour offrir une approche de cloud hybride complète. Nous voulons soutenir nos clients dans leur transformation applicative et définir les principes clés de leur transformation (l'Edge Computing, par exemple). Nous positionnerons nos compétences dans le domaine du cloud public comme un atout pour faciliter une migration progressive des applications existantes sur site vers des 'hyperscalers', tout en restant dans un contexte hybride.

Nous développons actuellement des cas d'utilisation de la 5G, de l'IdO et de l'Edge Computing en co-création avec des clients comme **Brussels Airport** et **le port d'Anvers**, adoptant ainsi une position de leader dans ces domaines à fort potentiel de croissance à long terme. 


Nous ambitionnons de croître dans de nouveaux domaines, comme la banque, la publicité ou les bâtiments intelligents, en collaboration avec des acteurs locaux clés. Citons à titre d'exemple nos partenariats avec **Belfius**  et le groupe de construction **BESIX**.  D'ici 2022, nous ambitionnons d'augmenter de plus de € 100 millions notre chiffre d'affaires dans ces nouveaux domaines.

Nous voulons devenir le partenaire de confiance des entreprises dans leur transformation digitale.



Nous sommes convaincus que nous avons un rôle important à jouer dans la création d'une Belgique digitale forte et verte. Nous voulons devenir le partenaire de confiance des entreprises dans leur transformation digitale, pour construire une économie digitale robuste et remédier ensemble aux problèmes sociétaux qui se posent en termes de mobilité, de sécurité, d'énergie et de climat.

Pour y parvenir, nous miserons sur nos investissements dans nos réseaux actuels et futurs et dans des services qui boostent l'économie digitale : l'IdO, l'analyse de données et l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la transformation cloud, les solutions de lieu de travail avancées, et l'intégration et le développement d'applications.

Ces initiatives sont largement soutenues par les **Proximus Accelerators**, notre écosystème de filiales IT, de même que par des développements en interne et des partenariats sectoriels.  Cet écosystème nous fournit une combinaison unique d'atouts pour créer des solutions et applications qui accélèrent la transformation digitale des entreprises, des industries et des utilisateurs finaux.

BEMOBILE

codit

UMBRIO

ClearMedia

proximus
enterprise

NBRACE

proximus
spearit

dlsi Davinsi Labs

telindus



Nous aidons les entreprises dans leur transformation digitale dans divers domaines.

Solutions de lieu de travail digital

Nous incitons les entreprises à s'ouvrir au lieu de travail digital. Pour ce faire, nous partageons nos connaissances et nos conseils en matière de collaboration digitale et de télétravail, qui permet aux entreprises de réduire leur empreinte environnementale.

Nous avons décroché notre premier contrat **WPaaS (Workplace-as-a-Service)** avec **Agoria**, la fédération de l'industrie technologique. Nous sommes à présent le partenaire sous-traitant d'Agoria pour ses postes de travail informatiques et son trajet de transformation vers le cloud. [🔗](#)

La pandémie de Covid-19 a contraint les entreprises à changer temporairement, voire définitivement, leur façon de travailler. Proximus les a accompagnées dans cette transformation. [🔗](#)

Technologies 'Software Defined' (SDx)

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. Les technologies 'Software Defined' (SDx) jouent un rôle crucial dans l'offre de ces fonctionnalités, tout en maintenant l'infrastructure de bout en bout gérable et sécurisée. L'expérience montre que les technologies 'Software Defined' réduisent à terme de 25 % la complexité du portefeuille et les coûts du service technique.

En 2020, nous avons accueilli nos premiers clients SD-WAN. La technologie SD-WAN permet de raccorder le réseau du client au cloud (public, privé et hybride). Simplement et en toute sécurité. [🔗](#)

Afin de faciliter l'adoption des technologies 'Software Defined' en Belgique, nous accélérerons proactivement la migration vers le SD-WAN, en veillant à proposer des offres intégrées aux clients existants et nouveaux.

Solutions 'data-driven'

Nous aidons les clients à innover grâce à des solutions pilotées par les données ('data-driven'). Avec l'**Internet des Objets**, **Proximus Analytics** et des **API**, les entreprises peuvent collecter des données pour faire des choix objectifs afin d'améliorer et d'automatiser leurs processus. [🔗](#)

Solutions de sécurité

Nous proposons des solutions de sécurité afin de sécuriser les données d'entreprise de nos clients :

- **Investissements ciblés dans la sécurité** : à mesure que les entreprises progressent dans leur transformation digitale, la protection des données et des applications devient un enjeu majeur. Une approche nouvelle, intégrée et mesurable de la sécurité IT s'impose : la Security Intelligence. [🔗](#)
- **La CSIRT veille sur votre cybersécurité** : toute entreprise rencontre au moins un problème de sécurité par an. Ces dernières années, le nombre de cyberattaques a fortement augmenté. Petite ou grande, aucune entreprise n'est épargnée. [🔗](#)

Innovation et développement via des partenariats et des écosystèmes

Pour se développer de manière efficace et pérenne, Proximus construit des écosystèmes avec ses partenaires et clients. Ensemble, nous créons des solutions innovantes en vue d'offrir de meilleures expériences à nos clients dans leur vie quotidienne et d'aider les entreprises dans leur transformation digitale.

Des partenariats pour nous développer

La collaboration est ce qui fait prospérer notre écosystème économique belge. Chez Proximus, nous pensons que les partenariats sont cruciaux pour la croissance et l'innovation. Ils sont aussi un moyen de créer plus de valeur. Notre objectif est de créer et développer des écosystèmes solides. Le tout dans un esprit d'ouverture, de partenariat, d'inclusion et de durabilité.

Comment nous développons-nous grâce aux partenariats ?

Les partenariats stimulent nos réseaux ouverts pour qu'ils deviennent des accélérateurs d'innovation.

Quelques exemples :

- Joint-ventures avec EQT Infrastructure et Eurofiber pour déployer la fibre. ➡
- Partage de réseau d'accès mobile avec Orange Belgium. ➡
- Dans le segment Enterprise, partenariat avec le port d'Anvers pour développer un réseau 5G privé afin de tester et d'évaluer le potentiel de la 5G. ➡

Les partenariats nous aident à proposer du contenu et des services pertinents à nos clients, comme :

- Accords avec Disney+, Eleven, Le Soir, Het Laatste Nieuws et d'autres pour enrichir nos plateformes Pickx et MyProximus. ➡
- Nouvelles offres et solutions digitales pour nos clients en partenariat avec Belfius et Microsoft. ➡

Les partenariats nous aident à réaliser nos ambitions pour une société verte et digitale, comme :

- Livraison de produits de télécommunications et de salon de coiffure par vélo électrique en partenariat avec L'Oréal. ➡
- Aider les demandeurs d'emploi à construire des carrières dans le monde digital en partenariat avec MolenGeek. ➡
- L'initiative 'Don't Miss the Call' avec Umicore pour recycler des téléphones portables. ➡





En 2020, Proximus a accompli de belles réalisations avec des partenaires comme Belfius et Microsoft et des acteurs locaux dans le domaine publicitaire.

Belfius et Proximus : une offre exclusive et digitale pour nos clients respectifs

Aujourd'hui, le secteur financier et celui des télécommunications font face à de nombreux défis et opportunités. Pour relever ces défis, en 2020, Proximus et Belfius ont conclu un partenariat stratégique basé sur une **collaboration commerciale à long terme**. Grâce à notre collaboration, Proximus et Belfius ont trouvé une façon innovante d'offrir un accès mutuel à leurs clients pour des offres spécifiques.

À partir de 2021, Belfius et Proximus commercialiseront une offre exclusive et digitalement intégrée pour leurs clients respectifs via un écosystème disruptif. Notre partenariat aboutira à une offre bancaire innovante, développée par Belfius et imaginée avec Proximus qui s'appellera **Banx**. Il nous offre également un nouveau moteur de vente, puisque nous aurons l'occasion de vendre nos produits télécoms aux clients Belfius. [🔗](#)

Pour les clients de Proximus

Accès à une **offre bancaire digitale** exclusive et innovante, exploitée par Belfius

Pour les clients de Belfius

Accès à une **offre spécifique développée par Proximus**, accessible via les canaux de vente de Belfius

Microsoft et Proximus : Edge Computing et autres solutions digitales

Grâce à sa collaboration avec Microsoft, Proximus accélère la transformation digitale et l'innovation du secteur des télécommunications. Comment ? En proposant des solutions d'**Edge Computing**, de **cloud**, de **sécurité** et de **lieu de travail** sur le marché belge et luxembourgeois des entreprises.

Notre partenariat avec Microsoft nous transformera en entreprise 'cloud-first' via l'utilisation de Microsoft Azure. [🔗](#)

Publicité ciblée et régie publicitaire nationale avec des partenaires locaux

Début 2020, nous avons lancé l'**Addressable TV** en collaboration avec la RMB/RTBF, SBS, IP/RTL et DPG. Cette solution leur permet d'offrir de la publicité ciblée sur notre plateforme Pickx (sur TV, mobile et ordinateur de bureau, tant en direct qu'en différé) aux marques et aux agences. Depuis son lancement, le service connaît une croissance rapide : plus de 150 campagnes ciblées ont déjà été lancées.

En décembre 2020, Proximus/Skynet, Telenet/SBS, Mediahuis et Pebble Media ont annoncé qu'elles s'associaient en vue de créer une **nouvelle régie publicitaire nationale**. Ce partenariat unique d'acteurs médias locaux entend offrir aux annonceurs les solutions les plus créatives et efficaces pour atteindre leurs clients, à travers différents types de médias et plateformes. Le lancement de la nouvelle régie publicitaire est prévu au premier semestre de 2021.

Ces deux initiatives donneront plus de pouvoir au secteur belge des médias, car elles contribueront à maintenir les dépenses publicitaires dans l'économie belge.




Des solutions innovantes pour répondre aux défis sociétaux


En tant que l'un des plus grands opérateurs télécoms du pays, nous jouons un rôle important dans la création d'une économie digitale forte en Belgique. En collaboration avec des partenaires soigneusement sélectionnés, nous voulons accompagner les

entreprises dans leur transformation digitale et nous attaquer aux problèmes sociétaux qui se posent en termes de mobilité, de sécurité, d'énergie et de climat.

Plateforme d'innovation 5G

La plateforme d'innovation 5G que nous avons lancée en 2020 nous aidera à orienter la 5G dans la bonne direction. Nous collaborons étroitement avec nos partenaires technologiques et Wholesale, ainsi qu'avec nos clients professionnels, publics comme privés, afin de **développer des cas d'utilisation de la 5G**. Cette plateforme nous permettra de comprendre comment la 5G transforme les modèles économiques actuels de nos clients professionnels.

Parmi les exemples les plus remarquables, citons notre partenariat avec le **Port d'Anvers**  ou encore notre partenariat avec **SkeyDrone** et **DroneMatrix**, dans le cadre duquel des drones utiliseront le réseau hautement performant et les services

d'analyse de données de Proximus pour diverses missions (surveillance, contrôle des actifs et de la sécurité, logistique...).  Nous réaliserons des démonstrations et promouvrons nos cas d'utilisation afin de mettre en évidence le rôle de la 5G pour relever les défis commerciaux et sociétaux.

De nouveaux modèles économiques et de nouveaux acteurs feront leur apparition dans les années à venir. Proximus se réjouit de s'associer à ces approches innovantes. En permettant à des partenaires soigneusement sélectionnés de réaliser des tests et des développements sur notre plateforme, nous assurons et facilitons la collaboration future.


Les API Solutions pour des innovations rapides

Proximus offre à ses clients professionnels un accès à ses technologies via des API, une solution de communication qui combine plusieurs blocs de technologies connexes. Grâce à cette méthode, les entreprises ne perdent pas de temps à développer ces technologies à partir de zéro. Elles peuvent ainsi produire des solutions inspirantes et pertinentes, basées sur le cloud et digitales de bout en bout.

En se connectant à MyProximus, nos clients professionnels ont un accès immédiat aux solutions basées sur des API.

En 2020, nous avons lancé plusieurs solutions et fonctionnalités API dans les domaines des communications de nouvelle génération, de l'Internet des Objets et du Machine-to-Machine (M2M). Nous avons notamment lancé la première Communication Platform-as-a-Service (CPaaS) gérée par une société de télécommunications en Belgique

Qu'est-ce qu'un API ?

API signifie Application Programming Interfaces. C'est un morceau de code qui permet aux applications, aux systèmes d'exploitation et aux logiciels d'échanger des informations entre eux. Le plus grand avantage ? Les développeurs chez nos clients n'ont pas à créer eux-mêmes tout un système logiciel, mais peuvent utiliser les fonctions d'un système existant. 

Des solutions intelligentes avec l'Internet des Objets

Proximus est le principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique. Fin 2020, nous comptons plus de 2,3 millions de connexions reposant sur différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT, LTE-M). Mais Proximus ne limite pas l'utilisation de l'IdO à la connectivité. Nous offrons également d'autres services à nos clients :

- Des **fonctionnalités complètes de bout en bout** – Nous offrons des services IdO complets à nos clients professionnels, allant de l'ébauche d'un projet à l'intégration de leur solution dans leurs outils ICT. En 2020, nous avons ajouté une fonctionnalité pour aider nos clients à optimiser leurs activités à l'aide des données et des rapports que nous générons avec nos solutions.

Avec plus de 2,3 millions de connexions IdO, Proximus est le principal fournisseur de connectivité IdO en Belgique.



Solutions intelligentes

La pandémie de Covid-19 a fait naître de nouveaux besoins digitaux. De nouvelles restrictions et de nouvelles façons de travailler sont subitement apparues, nous obligeant à développer ou adapter rapidement nos solutions afin de soutenir nos clients professionnels dans ces mutations. Voilà pourquoi les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente ont été cruciaux en 2020.

Bâtiments et sites intelligents

Les bâtiments intelligents apportent une réponse au défi du changement climatique. Les bâtiments doivent se doter d'intelligence afin de gérer l'énergie et l'espace plus efficacement. Les solutions IdO aideront à contrôler l'utilisation des locaux et à adapter leur fonction le cas échéant.

Nous conservons un **partenariat stratégique avec BESIX**, l'un des leaders du secteur de la construction. Ensemble, nous développons une variété de solutions de bâtiments intelligents dans les domaines de l'efficacité énergétique, de l'accueil, de la gestion avancée de l'espace de travail et des services de sécurité physique. Nos deux expertises sont complémentaires : Proximus fournit son savoir-faire en matière de connectivité, BESIX apportant pour sa part sa vaste expérience dans le domaine de la construction, du confort et de l'énergie.


En 2021, nous avons l'intention de porter notre partenariat à un niveau supérieur en nous concentrant plus particulièrement sur l'efficacité énergétique.

- Des **options durables pour les entreprises** – En leur fournissant des produits et solutions intelligents, nous aidons nos clients professionnels à réduire leur empreinte carbone et à mieux gérer l'énergie.
- Focus particulier dans le domaine des **bâtiments intelligents**, du **retail intelligent** et de la **production intelligente**.

Au début de la première vague de Covid-19, le **ministère belge de la Santé** a mis en place la task force '**Data Against Corona**', avec pour mission d'analyser les informations sur la propagation du virus grâce aux données télécoms et épidémiologiques. Proximus est un membre actif de cette task force. Plus que jamais, nous sommes en effet convaincus que l'IdO et l'analyse des données ont le pouvoir d'œuvrer pour le bien commun.

Proximus propose également des expériences uniques aux visiteurs et aux propriétaires de grands sites tels que des espaces d'exposition, des installations sportives ou des hôpitaux. Pour ce faire, nous fournissons des applications mobiles et des plateformes digitales pour l'aide au stationnement et l'optimisation des places de parking, l'accueil des visiteurs et l'accompagnement sur place, ainsi que des services avancés d'analyse des visiteurs.

Nous soutenons les villes et les pouvoirs publics avec **Realtime Crowd Management**, notre service de suivi des flux de personnes basé sur des données anonymisées et agrégées provenant des téléphones portables. Des villes comme Anvers, Bruxelles, Genk, Gand ainsi que les villes côtières ont utilisé l'outil pour suivre les mouvements de foule dans les centres-villes et sur la côte belge durant la pandémie de Covid-19.

Nous combinons des solutions IdO et Big Data pour aider la **SNCB**, société nationale des chemins de fer, à mieux suivre les flux de voyageurs. Nous évaluons en temps réel le nombre de personnes transitant dans les gares afin d'éliminer les attroupements et de prédire les niveaux de fréquentation sur la base d'un modèle de Machine Learning. 

En collaboration avec BESIX, nous co-créons des solutions de bâtiments intelligents : efficacité énergétique, accueil, espace de travail et sécurité.



Retail intelligent

Le retail intelligent est une gamme complète de solutions digitales pour rationaliser les parcours des acheteurs, améliorer l'interaction avec les commerçants et garantir une expérience d'achat en toute sécurité.

L'**Entrance Monitoring**, par exemple, a aidé divers commerçants à mieux gérer et contrôler les flux de clients à l'entrée et à l'intérieur de leur magasin, en particulier pendant la crise du Covid-19. Nous avons implémenté cette solution de retail intelligent au Basilix Shopping Center (Berchem-Sainte-Agathe) et dans des magasins de la chaîne Decathlon.



Multigas

Citernes de gaz intelligentes

Des citernes Multigas sont installées chez des particuliers et des entreprises dans toute la Flandre. Une solution IdO développée par Proximus assure la surveillance du niveau de gaz. Sous un certain seuil, Multigas planifie automatiquement une nouvelle livraison pour garantir la continuité des activités des clients professionnels. [🔗](#)

Production intelligente

Grâce aux possibilités créées par la 5G et les réseaux mobiles privés, nous sommes actuellement à un point charnière en matière de production intelligente. Ces technologies nous permettront de repenser radicalement la façon dont nous organisons la production et de réaliser des gains d'efficacité impressionnants.

Au-delà de la connectivité et des équipements, les entreprises de production auront aussi besoin de plateformes performantes pour booster la collaboration, l'innovation, l'efficacité et la compétitivité. Nous développons actuellement une plateforme de ce type en collaboration avec Flanders Make, le centre de recherche stratégique pour l'industrie de production, Microsoft et notre filiale Codit.



Duco Ventilation et Sun Control

Maintenance prédictive

Duco développe et commercialise des systèmes de ventilation et de protection solaire à destination des distributeurs. Les composants utilisés pour développer ces systèmes véhiculent de très nombreuses données. Une collaboration avec le Proximus Accelerator Codit permet de collecter et d'utiliser ces informations afin de planifier au mieux la maintenance sur la base de l'utilisation individuelle de différents clients. [🔗](#)

Innovation ouverte : collaboration avec de jeunes entreprises et le monde académique

En plus d'augmenter les possibilités digitales de nos clients, nous voulons aussi avoir un impact positif sur les défis sociaux et écologiques. C'est pourquoi nous optons pour l'innovation ouverte

et la co-crétion en soutenant les jeunes entreprises, les start-ups et les scale-ups et en collaborant avec le monde académique.

Soutenir les jeunes entreprises, start-ups et scale-ups

Chez Proximus, nous nous considérons comme un catalyseur de jeunes entreprises, de start-ups et de scale-ups. Nous partageons notre savoir-faire, notre expérience et notre infrastructure et collaborons sur des projets. C'est notre façon de stimuler l'innovation et de booster notre économie digitale.

FinTech

Services financiers de prochaine génération

En tant que membre actif de l'écosystème FinTech, Proximus permet aux clients du secteur financier et des assurances de se digitaliser grâce à des solutions de pointe telles que DigitalKYC, Blockchain, l'intelligence artificielle et les services de cloud. Ces solutions permettent de créer des services plus efficaces et fortement orientés client. En tant que membre fondateur de la Luxembourg House of Financial Technology, **Proximus Luxembourg** dirige nos activités de développement de services financiers de prochaine génération.

Co.Station

Des solutions percutantes pour la société

Depuis 2017, Proximus est partenaire de Co.Station, aux côtés de BNP Paribas Fortis. L'initiative développe des écosystèmes d'innovation. Son ambition est de booster l'économie belge en impliquant des entreprises, les pouvoirs publics, des start-ups, des scale-ups et des experts. Ensemble, ils co-crétent des solutions qui font la différence en matière d'énergie, de mobilité, d'infrastructure et de soins de santé intelligents. [🔗](#)

Meet, Innovate & Create

Encourager l'entrepreneuriat digital

Proximus est partenaire structurel du MIC (Meet, Innovate & Create), anciennement connu sous le nom de Microsoft Innovation Center Belgique. Ce partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft inspire, encourage et sensibilise à l'entrepreneuriat digital. En octobre 2020, le MIC a lancé l'Empower Program afin d'aider les entreprises dans leur transition digitale. [🔗](#)

Collaboration avec le monde académique

Proximus collabore intensivement avec de hautes écoles et des universités. Le but : accéder à des solutions innovantes et au savoir académique. En échange, nous mettons à disposition nos données, notre infrastructure et nos ressources pour permettre au monde académique de concrétiser ses idées.

Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB/VUB (Bruxelles), l'UCLouvain (Louvain-la-Neuve), la KU Leuven (Louvain) et l'UGent (Gand) dans divers domaines, comme la sécurité, les réseaux fixe et mobile, l'intelligence artificielle, l'IdO et l'inclusion digitale.

Nous participons au **Product Innovation Project (PIP)** organisé par la **KU Leuven**. Le projet met des équipes interdisciplinaires d'étudiants au défi de développer des solutions novatrices.

En collaboration avec l'**UGent**, nous mettons en place des **projets de collaboration dans le domaine des télécoms et de l'ICT** et collaborons à des recherches et thèses de doctorat. Nos projets actuels portent sur une étude relative à l'exposition à la pollution de l'air et un modèle analytique visant à prédire les infractions pénales.

Nous collaborons avec la **VUB** dans le cadre du programme '**Expert Class in Esports Management**'. Proximus mettra son expérience au service des étudiants afin de professionnaliser l'environnement des esports en Belgique.



Œuvrer pour
une société **verte**
et digitale



Œuvrer pour une société **verte** et digitale

Notre ambition

Intégrer le **développement durable** et la circularité dans tout ce que nous entreprenons

Apporter une contribution nette positive à **une planète climatiquement neutre** et devenir **une entreprise véritablement circulaire** d'ici à 2030

Soutenir le **recyclage au digital** de plus de 1.000 demandeurs d'emploi chaque année

Situation 2020

- 120 projets dans le domaine de la circularité et des émissions de carbone, en cours fin 2020

- Emissions propres : - 26 % (par rapport à 2019)¹
- Emissions indirectes : -16 % (par rapport à la baseline 2014)²
- 88 % des déchets recyclés en 2020
- 428.000 modems et décodeurs remis à neuf en 2020
- 65.000 téléphones portables récoltés en 2020

- 1.158 demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique
- 73 % d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap

Les bouleversements engendrés par la crise du Covid-19 nous ont montré combien les habitudes et les comportements de consommation évoluent en temps de crise. La pandémie nous a rendus encore plus sensibles à l'importance de la protection de l'environnement. Nous sommes également devenus plus conscients du rôle que nous avons à jouer vis-à-vis de la société.

Proximus a pris les devants pour réduire ses émissions de CO₂. Depuis 2016, nous sommes neutres en carbone pour nos propres activités. Et nous allons encore plus loin en nourrissant l'ambition audacieuse d'apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030. Pour y parvenir, nous devons intégrer le développement durable dans tout ce que nous entreprenons. Nous réduirons au maximum nos émissions directes et indirectes. Mais bien au-delà de nos propres efforts, nous aiderons nos clients à réduire leur empreinte via nos produits et services et continuerons à financer des projets de compensation des émissions. Il s'agit d'un changement culturel majeur qui nécessitera un effort spécifique en matière de gestion du changement à tous les niveaux de l'organisation.

Même si nous devons affiner encore notre feuille de route, nous avons déjà obtenu des résultats concrets en 2020. Parmi ces réalisations, citons notre projet phare 'Don't Miss the Call', qui nous a permis de récolter 65.000 téléphones à ce jour, malgré l'impact du Covid-19. Nous avons également continué à reconditionner des modems et des décodeurs : 2 millions d'appareils ont été remis à neuf depuis le début du projet en 2014.

Nos efforts en matière de développement durable sont holistiques, et nous prenons également des mesures pour remédier aux problèmes sociétaux qui se posent aujourd'hui. Proximus joue un rôle essentiel en facilitant la société digitale à travers ses activités commerciales, mais nous voulons aller encore plus loin en apportant la confiance digitale et la tranquillité d'esprit dans un monde hyperconnecté et en aidant à réduire la fracture numérique. Au-delà de nos partenariats en cours et des actions que nous avons entreprises afin de soutenir les groupes vulnérables dans le contexte de la crise du Covid-19, nous nous engageons à jouer un rôle plus important dans l'écosystème de l'éducation digitale.

¹ Evolution des émissions de CO₂e scopes 1 et 2.

² Evolution des émissions de CO₂ scope 3.



Respecter notre planète

Malgré les bouleversements causés par la crise du Covid-19, nous avons poursuivi nos efforts afin de contribuer à une société verte :

Apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre

Notre climat mérite toute notre attention, et c'est indéniable : le réchauffement de la planète est devenu une réalité à laquelle nous devons faire face. Éviter qu'il ne s'accroisse constitue dès lors une priorité. Dans cette optique, des objectifs scientifiquement fondés ont été fixés dans l'Accord de Paris sur le climat, dans le but de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

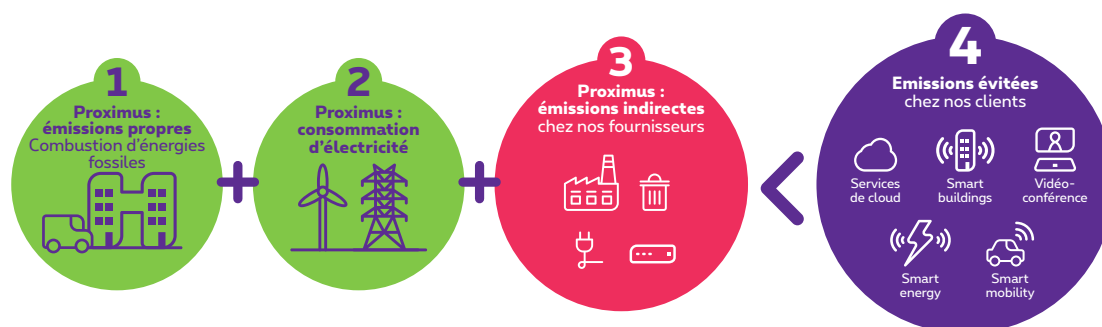
Pour contribuer à cet objectif mondial, nous devons tous **réduire massivement nos émissions de CO₂ et notre consommation d'énergie** et intégrer des alternatives durables dans nos modes de vie et de travail quotidiens.

En 2016, nous avons atteint notre objectif de devenir une entreprise climatiquement neutre à 100 % pour nos propres activités, grâce à nos projets liés au climat. Une grande fierté pour nous. Mais notre impact global s'étend au-delà de nos propres activités. C'est la raison pour laquelle nous devons **réduire nos**

émissions indirectes à travers toute la chaîne de valeur. Cela concerne les fournitures que nous utilisons, les produits que nous vendons, la façon dont ils sont utilisés et ce qu'il en advient au terme de leur cycle de vie. Bref, le défi qui nous attend est bien plus ambitieux que ce que nous avons accompli à ce jour.

Nous nourrissons aujourd'hui l'ambition audacieuse d'**apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre d'ici 2030.** Pour y parvenir, nous devons faire 'plus de bien' et 'moins de mal' à l'environnement :

- **'Plus de bien'**, en permettant à nos clients de réduire leur empreinte carbone via nos produits et services.
- **'Moins de mal'**, en agissant sur notre empreinte carbone globale, laquelle comprend aussi bien nos propres émissions directes et indirectes (scope 1 et 2) que nos émissions indirectes à travers la chaîne de valeur (scope 3).



Contribution nette positive

Émissions de CO₂ directes et consommation d'électricité de Proximus

Nous sommes déjà neutres en carbone pour nos propres émissions grâce à nos projets de compensation. D'ici 2030, nous ambitionnons de réduire nos propres émissions à zéro, sans la moindre compensation.

Proximus réduira encore ses **propres émissions directes de CO₂** et éradiquera l'utilisation des combustibles fossiles **pour les bâtiments comme pour le transport**.

En 2020, nous avons remplacé 275 véhicules essence et diesel par de **nouvelles voitures alimentées au GNC** (gaz naturel comprimé). Opter pour le GNC est une première étape importante vers un parc automobile durable. Autre avantage parmi d'autres : les voitures au GNC peuvent aussi rouler au biogaz, un combustible pratiquement neutre en carbone. Par ailleurs, nous ambitionnons de créer un parc de voitures (de direction) 100 % électrique d'ici 2025.



Chez Proximus nous **encourageons** également **nos collaborateurs** à faire des choix responsables et durables dans le domaine du transport. Nos collaborateurs ont ainsi la liberté de choisir la solution de mobilité qui leur convient le mieux et sont encouragés à emprunter les transports en commun. En 2020, nous avons amélioré notre plan de mobilité, que nous déploierons pour tous les collaborateurs du Groupe Proximus en 2021.

En ce qui concerne **la consommation d'électricité de notre entreprise**, nous voulons évoluer vers un approvisionnement 100 % vert et local. Nous consommons déjà une énergie 100 % verte et nous nous approvisionnerons en énergie plus locale grâce à des investissements propres et des partenariats à long terme avec des centrales éoliennes ou solaires belges d'ici 2024.

Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur

En dehors de nos propres émissions, une grande partie de notre impact environnemental est liée aux **émissions de CO₂ générées indirectement** par Proximus à travers sa chaîne de valeur. Nous visons une **réduction de 10 % d'ici 2025** et une réduction de 50 % d'ici 2040.

La réalisation de ces objectifs est d'autant plus un défi que le volume des émissions indirectes est 24 fois plus important que les émissions générées par nos propres activités. Elle nécessitera des efforts conjoints de nos fournisseurs, sous-traitants et filiales en vue de réduire leur empreinte carbone et d'évoluer vers une chaîne d'approvisionnement plus durable. Par ailleurs, nous devons évoluer vers le zéro déchet et améliorer l'efficacité énergétique de nos produits et solutions.




21 fournisseurs ont signé notre Manifeste Circulaire.

Manifeste Circulaire

Avec plus de 4.000 fournisseurs, nous prenons très au sérieux notre responsabilité de construire une chaîne d'approvisionnement durable. En septembre 2020, nous avons publié notre Manifeste Circulaire, auquel ont déjà souscrit entre-temps 21 grands fournisseurs. Proximus et ses fournisseurs s'engagent à collaborer afin de réduire leur empreinte carbone et de produire des produits plus circulaires. Notre objectif est de réduire l'utilisation de matières premières, d'optimiser la durée de vie et l'efficacité énergétique de nos produits et de réduire nos déchets. En 2021, nous augmenterons le nombre de fournisseurs ayant signé le Manifeste, notre but étant de couvrir 50 % de nos dépenses extérieures annuelles d'ici la fin 2021.

Livraisons vertes dans les villes

Le transport a un impact considérable sur les émissions de CO₂. C'est pourquoi nos points de vente Proximus d'Anvers, Gand, Bruxelles et Liège sont approvisionnés par vélo-cargo.

Ces résultats positifs nous encouragent à explorer plus avant toutes les possibilités de livraisons plus vertes dans d'autres grandes villes afin d'étendre les zones de livraison et d'intégrer davantage d'entreprises dans ce nouveau mode de livraison. 


En 2020



5.800 colis livrés par vélo
3.400 colis renvoyés par vélo

Gestion des déchets

En 2020, nos activités en Belgique ont généré 10.792 tonnes de déchets, dont 12 % de déchets résiduels convertis en électricité et en énergie calorifique dans des installations de traitement des déchets. Les 88 % restants ont été recyclés, réutilisés ou transformés. Nous avons défini des objectifs clairs concernant la gestion future de nos déchets : nous voulons recycler pas moins de 90 % de nos déchets d'ici 2025.

Le cuivre est un matériau que nous récupérons à grande échelle dans le cadre du remplacement progressif des réseaux cuivre par la fibre, un matériau plus durable.  Lancé depuis plusieurs années, le projet MIDAS vise à recycler un maximum de matières premières précieuses provenant des installations de réseau. En 2020, plus de 993 tonnes de câbles en cuivre ont été récupérées.

Réduction de l'empreinte de Proximus dans les foyers et les entreprises

Pour fournir nos produits et services, nous installons des appareils (modems, décodeurs, centraux téléphoniques, etc.), dans les foyers et les entreprises. En investissant dans la recherche et le développement de produits, nous continuons à optimiser la consommation d'énergie de ces appareils, avec à la clé une réduction supplémentaire de notre empreinte en termes d'émissions indirectes.

Par ailleurs, nous continuons à promouvoir la facturation électronique pour nos clients, dans la mesure où elle aide à réduire nos émissions indirectes.

Nos décodeurs Proximus de dernière génération consomment jusqu'à 45 % d'énergie en moins.

360.000 clients ont choisi la e-facture en 2020, soit une économie de 85 tonnes de papier.

Solutions permettant la décarbonisation chez nos clients

Nous sommes convaincus que nous avons un rôle de facilitateur à jouer à l'égard de la société en fournissant des produits et solutions qui réduisent l'empreinte carbone de nos clients. Nous collaborons avec eux afin de développer des solutions innovantes et vertes. Nous pouvons aider à initier des changements positifs pour le climat en dehors de notre propre chaîne de valeur.

Quelques exemples de nos produits et solutions qui permettront aux entreprises et au secteur public de limiter leur empreinte carbone :

- Une **application Smart Parking** qui permet à nos clients de gagner du temps, d'économiser du carburant, et dès lors de réduire leurs émissions de CO₂. Proximus collabore avec plusieurs villes et entreprises afin de développer son propre système de gestion de parking sur sa plateforme Internet des Objets (IdO).
- Des **systèmes de gestion de trafic** qui contrôlent les émissions des voitures de société et optimisent leur utilisation.
- Des **outils de conférence audio et vidéo** visant à réduire les déplacements, en particulier en avion.

- Des **appareils de contrôle** pour une consommation d'énergie efficace.
- Des **solutions IdO**, comme des bâtiments intelligents, des villes intelligentes ou une agriculture intelligente, optimisant la gestion de l'énergie, la gestion de l'eau et la gestion de la fertilisation.

En 2020, nous avons commencé à quantifier les économies en émissions de carbone réalisées grâce à nos produits et solutions, en vue de disposer d'une mesure de référence dans le cadre de notre objectif de contribution nette positive. En 2021, nous intégrerons cette méthodologie de calcul à travers l'organisation et mettrons en place un outil de prévision des économies d'émissions jusqu'en 2030.

Emissions de CO₂ évitées chez nos clients en 2020 : **465 Ktonnes**



Évoluer vers une économie circulaire

Nous ambitionnons de devenir une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030 et nous détournons petit à petit du système économique actuel du 'prendre-fabriquer-jeter'. Une économie circulaire repose sur l'idée de ne plus épuiser les matières premières, mais d'étendre leur durée de vie en les réutilisant, en les réparant et en les recyclant. L'impact ? Moins de déchets et de pollution. Et plus de temps pour que les ressources naturelles se renouvellent.

La circularité commence par **chacun d'entre nous**. En tant qu'entreprise, nous voulons montrer l'exemple à nos clients, à nos collaborateurs et à nos partenaires, y compris nos fournisseurs.

Ensemble, nous faisons le choix et **concevons des produits dans une approche circulaire**. Des produits modulaires conçus avec des pièces faciles à remplacer et des matériaux faciles à recycler.

Nous nous engageons à intégrer la circularité dans tout ce que nous entreprenons. Qu'il s'agisse du déploiement de notre réseau ou des choix que nous posons lors de la rénovation de bâtiments, notre approche intègre toujours une dimension circulaire. La circularité nous encourage également à valoriser la **gestion de nos déchets**.

Notre objectif ? Devenir une **entreprise véritablement circulaire d'ici 2030**, à tous les niveaux, du réseau aux installations, de nos biens immobiliers à tous nos centres de données. Bien que plusieurs projets soient en cours, nous finaliserons, en 2021, la définition de nos KPI circulaires, développerons un tableau de bord carbone et circulaire et établirons notre feuille de route complète vers notre ambition pour 2030.

Large éventail de projets circulaires en cours

- **Notre Manifeste Circulaire** ➡
- En janvier 2020, nous avons lancé **Don't Miss the Call**, une grande campagne visant à sensibiliser à l'importance du recyclage des téléphones et à encourager les gens à rapporter leurs vieux appareils. Les matériaux précieux et de plus en plus rares qu'ils contiennent peuvent en effet être réutilisés dans de nouveaux téléphones. Notre objectif était de récolter 100.000 téléphones en 2020. Malgré les restrictions liées à la crise du Covid-19, nous sommes déjà parvenus à en récolter 65.000. Le projet Don't Miss the Call sera **prolongé en 2021**, avec l'objectif de récolter 150.000 appareils.
- Nous **récupérons et reconditionnons des modems et des décodeurs** depuis 2014. Nous avons ainsi donné une deuxième vie à 90 % des vieux appareils, ce qui correspond à 2 millions de remises à neuf. 428.000 appareils ont été reconditionnés pour une deuxième vie au cours de l'année 2020.
- Proximus est le distributeur belge du **Fairphone**, le smartphone le plus durable du marché. Ses composants essentiels, comme l'écran et la batterie, sont remplaçables. **40 % de ses matériaux sont recyclés** et, dans la mesure du possible, l'approvisionnement des matières premières est éthiquement responsable.
- En octobre 2020, nous avons annoncé une nouvelle manière de connecter en toute sécurité des téléphones à nos réseaux mobiles : l'**eSIM**, une puce miniature directement intégrée dans le téléphone portable. L'eSIM est un **successeur plus durable** de la carte SIM en plastique. Nous avons activé 2.500 utilisateurs de téléphone eSIM en 2020.
- **Partage de réseau avec MWingz**, notre joint-venture avec Orange Belgium, en utilisant des antennes communes pour réduire notre empreinte écologique.
- 2021 verra le lancement de notre nouveau **modem éco-conçu**. Il s'agit là d'une nouvelle étape importante vers une plus grande circularité : cet appareil économe en énergie aura 25 % de composants électroniques en moins et 50 % de plastique en moins. Ses composants sont recyclés et le plastique utilisé est recyclable, ce qui garantit au final à ce modem une deuxième vie.



Conformité et reconnaissance pour notre stratégie de développement durable

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

- En juin 2020, nous avons reçu une médaille d'or d'**EcoVadis** pour nos activités dans le domaine du développement durable pour la quatrième fois consécutive. Nos scores nous placent résolument dans le top 5 % des entreprises évaluées par EcoVadis. [🔗](#)
- Depuis 2016, Proximus est labellisée '**CO₂ Neutral**' pour ses propres activités. CO₂logic décerne ce label aux organisations qui réduisent radicalement leur empreinte sur le climat. Le label est aussi validé par l'organisme de certification indépendant Vinçotte, ce qui en fait une référence internationale.
- En 2020, Proximus a reçu la **note A** pour sa lutte contre le changement climatique par l'organisation à but non lucratif CDP. [🔗](#)
- Proximus a adopté la **méthodologie Science-Based Targets (SBT)** pour ses émissions de CO₂. SBT est une organisation internationale qui vérifie et valide les efforts déployés par les entreprises du monde entier en vue de réduire leur empreinte carbone. Notre objectif commun est de limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C.
- Notre engagement en faveur du 100 % renouvelable est l'une des raisons pour lesquelles nous avons été admis au **RE100**, une initiative mondiale qui pilote la transition vers une électricité 100 % renouvelable, aux côtés du Climate Group et de CDP.
- En 2020, Proximus a été reconnue '**Supplier Engagement Leader**' aux CDP Europe Awards. Notre collaboration avec CDP nous permet de gérer l'impact environnemental de notre chaîne d'approvisionnement, en épinglant les risques, en identifiant les opportunités et en prenant des décisions d'achat alignées sur notre vision. [🔗](#)



Contribuer à une société digitale

Dans ce monde de plus en plus digital, Proximus souhaite que la technologie profite à chacun. Parce que nous jouons un rôle prépondérant dans la construction de la société digitale en Belgique, nous nous engageons à garantir la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité des outils digitaux pour tous et à apporter la tranquillité d'esprit dans un monde hyperconnecté.

Nous investissons dans l'éducation pour aider les gens à acquérir les compétences digitales dont ils ont besoin pour prospérer dans le monde digital. En collaboration avec nos partenaires, nous comptons renforcer notre rôle dans l'éducation au digital et rassembler de nombreuses initiatives éparses dans un écosystème complet.

Nous nous engageons à connecter plus de personnes et à veiller à ce que le handicap n'entrave pas l'accès au monde digital. La crise du Covid-19 a malheureusement accentué la fracture numérique dans notre société.

De plus, nous sommes activement impliqués dans le développement d'une société digitale plus sûre, non seulement par la construction d'infrastructures cyber-résilientes, mais aussi à travers une série d'initiatives didactiques et de normes strictes en matière de protection des données.

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 contribuons à réduire la fracture numérique :

- Nous investissons dans la formation des personnes de tous âges et de toutes origines.
- Nous mettons le digital à la portée de tous.

Formation des jeunes et des moins jeunes : projets en cours

MolenGeek

Un coup de pouce pour les jeunes

Nous avons conclu un partenariat avec MolenGeek en 2019 afin d'aider les demandeurs d'emploi défavorisés ayant l'esprit d'entreprise à bâtir des **carrières dans le nouveau monde digital**. Les jeunes suivent une formation intensive de six mois à la Coding School afin de débiter comme développeurs web. [🔗](#)

En 2020, un étudiant de MolenGeek a effectué un stage de six mois chez Proximus dans le domaine de l'informatique, de l'IdO et du développement de sites web. Les autres initiatives prévues ont été annulées en raison de la crise du Covid-19.

En 2021, nous soutiendrons le lancement de MolenGeek à Charleroi et à Borgerhout.

Technobel

Comblant le manque de compétences

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. Les étudiants peuvent valider leurs compétences via une certification officielle (Apple, Microsoft, Cisco, Huawei, Juniper, etc.).

En 2020, Technobel a aidé Proximus à combler le manque de compétences dans notre société digitale. Nous avons développé un **trajet de formation en alternance unique pour les jointeurs en fibre optique**, qui construisent et entretiennent les réseaux en cuivre et en fibre optique. Grâce à Technobel, les étudiants ont acquis un ensemble de compétences rendant leur profil très attrayant sur le marché du travail. [🔗](#)

En 2021, Technobel restera un centre de formation de référence en Europe.

19

Codeurs du futur

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de 19, la première **école de codage** belge gratuite. 19 propose un mode d'apprentissage innovant : elle est accessible sans frais et dispense un enseignement sans professeur.

En 2020, Proximus a accueilli cinq stagiaires provenant de 19. Ils ont travaillé sur des projets d'analyse de données et de développement web.

L'école 19 a rejoint le campus digital de BeCentral. Elle peut dès lors accueillir désormais jusqu'à 750 élèves (contre 450 en 2019). En 2021, 19 entend encourager encore plus de candidats et faire en sorte que les demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, bénéficient de ce mode d'apprentissage innovant. [🔗](#)

Diggit

Les seniors passent au digital

Diggit est le projet éducatif de Proximus permettant aux enfants d'aider les seniors à passer au digital. Grâce à cette initiative, nous **rapprochons les générations** et permettons aux 'digital natives' de partager leur expérience de manière ludique avec les personnes plus âgées. Depuis le lancement de l'initiative en 2011, nous avons formé au total 5.000 seniors en collaboration avec 3.000 enfants. [🔗](#)

En 2020, nous avons pu mener des projets dans trois écoles belges. Malheureusement, le Covid-19 nous a empêchés d'organiser des formations avec des seniors dans les écoles.

Notre ambition pour 2021 : former **2.500 seniors**.

Bednet et ClassContact

Cours en ligne pour les enfants

Nous sommes fiers d'être le partenaire de Bednet [🔗](#) dans les écoles néerlandophones et de ClassContact [🔗](#) dans les écoles francophones. Ces associations permettent aux enfants malades de longue durée de poursuivre leurs études à la maison ou à l'hôpital grâce à des solutions de **visioconférence**.

Nous les soutenons en leur fournissant une connexion internet et un soutien financier. En 2020, Bednet et ClassContact ont aidé 1.277 enfants, contre 1.164 en 2019. Nous nous engageons à aider ces organisations à accompagner plus d'enfants dans la réalisation de leur potentiel en 2021. Cette année, Bednet prévoit d'aider au moins 1.000 enfants et ClassContact, au moins 100.





Mettre le digital à la portée de tous

Proximus s'engage à rendre les technologies accessibles à tous. Des mesures supplémentaires ont été prises afin de prévenir l'isolement social et de permettre aux gens de rester connectés durant la pandémie de Covid-19.

Appareils adaptés aux personnes handicapées

15 appareils testés en 2020

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 contient des informations sur les appareils adaptés aux utilisateurs porteurs d'un handicap ; nous utilisons des icônes pour faciliter l'identification des appareils accessibles.

En 2020, nous avons testé 15 nouveaux appareils (contre 9 en 2019) avant de les intégrer dans notre offre. 73 % des appareils testés étaient accessibles à au moins 5 catégories de handicap (contre 44 % en 2019).

Plateformes digitales pour personnes malentendantes ou malvoyantes

Vers plus de contenu avec audiodescription et sous-titres

En 2020, nous avons amélioré l'**accessibilité de nos sites web** Proximus.be et Proximus.com pour les personnes malentendantes ou malvoyantes. Entre autres changements : des sous-titres sur les vidéos et des textes explicatifs pour que ces personnes sachent ce qu'il y a sur l'image grâce à leur application de conversion de texte en voix. Nous avons également ajouté des contrastes de couleur optimaux pour une meilleure visibilité et lisibilité des textes et des images.

D'ici 2024, notre catalogue TV contiendra 25 % de programmes avec **audiodescription** et 25 % de programmes **sous-titrés**.



En 2021, nous améliorerons l'accessibilité de nos applications MyProximus, Pickx et Epic pour les personnes handicapées. Nous proposons des sous-titres et une audiodescription sur plusieurs chaînes de notre **plateforme TV Pickx** pour les personnes malentendantes ou malvoyantes. Nous étendrons cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, ce catalogue contiendra 25 % de programmes avec audiodescription et 25 % de programmes sous-titrés.

Mesures liées au Covid-19

Prévenir l'isolement social

Nous avons pris des mesures pour que les gens – les groupes vulnérables et le personnel soignant de première ligne – puissent rester connectés à leurs proches tout au long de la pandémie en fournissant :

- 50 smartphones à un groupe de maisons de repos en Belgique
- 1.200 tablettes et smartphones à des maisons de repos et des hôpitaux
- 1.500 ordinateurs portables à DigitalForYouth.be
- 10 GB de données mobiles supplémentaires aux travailleurs de la santé.

Construire la confiance digitale

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, **la sécurité est notre priorité absolue**. Nous fournissons des solutions de protection à nos clients et informons nos collaborateurs sur les 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 2020, Proximus a **investi € 7,5 millions dans son programme corporate de cybersécurité**. Avec cet investissement, nous entendons renforcer notre cyber-résilience tout en offrant à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure. Cette politique contribue aussi à renforcer la protection de nos infrastructures critiques. L'amélioration de la cybersécurité reste une priorité absolue pour 2021.

Notre **Cyber Security Incident Response Team (CSIRT)** surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction face aux cybermenaces.

En 2020, nos analystes du CSIRT ont traité 1.052 incidents (contre 1.261 en 2019) et 34.912 alertes (contre 23.111 en 2019).

Bien que Proximus n'ait pas été directement touchée par les attaques en lien avec le Covid-19, nous avons constaté **une augmentation importante des cybermenaces à l'encontre de nos collaborateurs** :

- 30 % de ces tentatives étaient liées à l'ingénierie sociale
- 349 cas en 2020 (contre 133 en 2019)

De plus, nous sommes fiers de détenir une **certification Trusted Introducer** et **quatre certifications ISO 27001** couvrant nos centres de données (incluant le housing et le hosting), notre Security Operations Center ainsi que nos services de connectivité Explore pour les entreprises.

Pour être encore plus efficaces, nous allons rassembler les différents certificats ISO 27001 (management de la sécurité de l'information) et la certification ISO 9001 (management de la qualité) dans un seul **système de gestion intégré**.

La **gestion de l'identité et de l'accès** joue un rôle de plus en plus important dans notre transformation en entreprise 'digital native'. Nous devons garantir la protection de nos données d'entreprise et de la vie privée des clients. C'est pourquoi nous renforcerons encore ce dispositif en 2021 dans le cadre de notre programme corporate de cybersécurité.

La cybersécurité pour nos clients


Une augmentation des cyberattaques a été observée à travers le monde en 2020, avec des **campagnes de phishing plus ciblées et plus sophistiquées**. Cependant, les campagnes de phishing ciblant nos clients et se faisant passer pour nos marques Proximus ont diminué de 25 % par rapport à l'année précédente. Nous avons connu 145 attaques, contre 209 en 2019.

Un nombre élevé de campagnes de phishing a été observé durant la première période de confinement liée au Covid-19 (avril-mai). Grâce à une **surveillance attentive** et à une **réaction efficace**, le

CSIRT de Proximus a évité à 742.000 clients d'accéder à des sites web frauduleux en 2020.

La **sensibilisation du public** reste le meilleur moyen d'atténuer le risque d'attaques. Notre CSIRT publie des avertissements sur les réseaux sociaux dès qu'une nouvelle campagne de phishing est détectée. Par ailleurs, le Security Operations Center de Proximus surveille quotidiennement plus de 3 milliards d'événements, alerte les clients professionnels en cas d'incidents et résout ces incidents.

Nous avons sensiblement **amélioré la protection de nos clients mobiles** et la sécurité des interconnexions internationales.

En 2021, nous continuerons à investir dans des pistes d'amélioration pour nos **Managed Security Services**. 

Le CSIRT de Proximus
a évité à **742.000 clients**
d'accéder à des sites web
frauduleux en 2020.



La cybersécurité pour le grand public et les institutions

L'échange de connaissances et d'expériences est essentiel pour la cyber-résilience des organisations.

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.

En 2020, Proximus a traité **238 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 actuels

- La **Cyber Security Coalition** belge, dont nous sommes le cofondateur, est une plateforme collaborative de 103 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 nos contractants à la cybersécurité.

Éduquer nos collaborateurs

En 2020, nous avons organisé une **Semaine de la sécurité 100 % digitale** pour nos collaborateurs. Au total, 2.791 personnes ont participé à sept séances d'information virtuelles couvrant le paysage des menaces, la sécurité liée au Covid-19 et la visioconférence sécurisée.

Par ailleurs, la **Proximus Corporate University (PCU)** continue à développer des programmes de formation en cybersécurité. Cette année, PCU a lancé une formation de type 'Maîtriser les bases' : en cybersécurité. ➡

Proximus propose également des programmes de formation d'entreprise – comme **Construire le futur**. 70 collaborateurs suivent actuellement un trajet de formation incluant l'option Cybersécurité. Une certification CISSP (Associate) en fait partie. ➡

Comme les compétitions de haut niveau sont aussi une bonne manière de développer les compétences, une équipe interdivisionnelle a participé à un **challenge Boss of the SOC** international. Notre équipe s'est classée 16^e sur les 252 équipes participantes.

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. ➡ Pour la session d'octobre, les cours ont été pour la première fois donnés en mode digital et à distance.

En 2020, nous avons formé 7.875 enfants dans 142 écoles (contre 10.300 enfants dans 185 écoles en 2019).

Nous nous sommes également associés au Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB) et à la Cyber Security Coalition pour la **6^e campagne nationale de sensibilisation à la cybersécurité** visant à sensibiliser les citoyens et les organisations à l'authentification à deux facteurs.



Sécurité et confidentialité des données : un gardien digne de confiance

Proximus est un opérateur télécom et fournisseur de plateformes digitales. Les données sont par conséquent au cœur des services que nous fournissons, et il va sans dire que nous prenons toutes les mesures 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**.

- Nous avons constitué une grande communauté de plus de **60 Privacy Ambassadors** issus des différentes Business Units afin de garantir le niveau maximum de sensibilisation et de responsabilité en matière de protection de la vie privée dans toute l'entreprise. Ces ambassadeurs suivent régulièrement des formations sur la protection de la vie privée.
- Proximus a défini un **processus structuré d'évaluation de la protection de la vie privée** afin de rationaliser les contrôles en matière de protection de la vie privée dans toute initiative impliquant des données à caractère personnel. Elle a également mis en place un organe interne de gouvernance dédié à la protection de la vie privée pour traiter toutes les questions de protection de la vie privée au plus haut niveau de direction. Ce processus est intégré dans les autres processus d'entreprise de l'organisation afin d'assurer un niveau maximal d'efficacité et d'efficience.
- L'équipe Legal Privacy a accueilli **trois nouveaux collaborateurs** en 2020 et l'équipe DPO en accueillera deux supplémentaires en 2021 afin d'accélérer les contrôles de protection de la vie privée tout en maintenant le plus haut niveau d'expertise. Elles fournissent également du contenu et des outils liés à la protection de la vie privée afin de renforcer la sensibilisation au sein de l'entreprise et de permettre à tous les collaborateurs d'accéder à des informations utiles.
- Nous améliorons en permanence nos interfaces MyProximus pour permettre à nos clients de gérer leurs données de manière simple et facilement accessible. Nos clients peuvent ainsi indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans **l'application MyProximus et sur le site web**.

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 2020, 179.524 personnes ont bénéficié d'un ou de plusieurs tarifs sociaux pour des motifs sociaux ou humanitaires (contre 184.291 personnes en 2019).

Be.Face

Aider les plus vulnérables

Nous sommes fiers de soutenir Be.Face, une organisation caritative qui vient en aide à quelques-unes des personnes les plus vulnérables de la société. En 2020, nous avons pu partager les surplus de nourriture et de boissons de nos bureaux avec Be.Face en vue de leur redistribution dans toute la Belgique.

Les collaborateurs de Proximus ont **récolté plus de 40.000 EUR** en participant à une randonnée virtuelle de 100 km.



Autres initiatives

- En collaboration avec des ONG et des organisations humanitaires, nous installons 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.
- Les collaborateurs de Proximus ont organisé des campagnes afin de **récolter des fonds au profit de CAP 48, du Télévie et de la ligue flamande contre le cancer Kom op tegen Kanker**. Nous avons récolté plus de € 40.000 en participant à une randonnée virtuelle de 100 km
- En 2020, nous avons soutenu des **initiatives sociales de collaborateurs** en promouvant leurs efforts de collecte de fonds au sein de notre organisation. L'événement organisé au profit de l'organisation caritative Action Damien en est un bel exemple.
- Dans le cadre de notre campagne Don't Miss the Call, nous collaborons à l'étranger avec **Eight**, un projet de développement en Afrique qui offre un revenu de base à des communautés villageoises entières. [↗](#)





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



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

Grâce à nos collaborateurs, notre stratégie #inspire2022 deviendra réalité. C'est pourquoi nous créons un environnement de travail stimulant et inspirant, qui valorise la diversité, la collaboration et la responsabilisation tout en favorisant l'innovation.

Nous permettrons à nos collaborateurs actuels et futurs de prendre leur carrière en main en leur offrant des possibilités de requalification et de perfectionnement dans des domaines clés, afin qu'ils restent pertinents pour les emplois d'aujourd'hui et de demain, tout en attirant les meilleurs talents digitaux. Nous voulons être reconnus

sur le marché de l'emploi en tant que créateurs de talents pour le monde numérique.

La pandémie de Covid-19 a été un moment déterminant pour le secteur des télécommunications, soulignant notre responsabilité à l'égard de la société. Grâce à l'expertise, au professionnalisme et à l'engagement de nos collaborateurs, les familles et les amis sont restés en contact, les gens ont pu continuer à travailler ou étudier depuis leur domicile, et les entreprises et les organisations ont continué à fonctionner.

Requalification et perfectionnement

Nous voulons doter nos collaborateurs des compétences dont ils ont besoin pour s'épanouir dans un monde en mutation rapide. Nous créons avec eux la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, en particulier dans le domaine digital. Nous voulons disposer en interne des compétences nécessaires pour guider le développement de l'économie et de la société digitale de demain, et pour garantir l'employabilité de notre personnel. La requalification nous aide à réorienter les collaborateurs et à nous développer dans de nouveaux domaines d'avenir, tels que la fibre.

Pour 2021, nous visons une moyenne de 40 heures de formation. D'ici 2023, nous aurons investi **€ 100 millions** dans la formation (y compris le temps investi).

L'apprentissage et le développement continus revêtent une importance extrême. Proximus est fière d'offrir un large éventail de possibilités de formation pour aider ses collaborateurs à atteindre leur plein potentiel. Cette offre est régulièrement mise à jour et étoffée.

La formation chez Proximus en 2020

Nous avons investi **€ 34,45 millions** dans la requalification et le perfectionnement des collaborateurs.

Chaque collaborateur a suivi en moyenne **39,5 heures** de formation, en ligne avec nos ambitions.

D'ici 2023, **€ 100 millions** seront investis dans la formation.





Notre offre se décline en trois grandes catégories :

Maîtriser les bases

La catégorie 'Maîtriser les bases' a pour objectif l'acquisition des compétences digitales et relationnelles fondamentales pour l'avenir. Les domaines couverts sont la créativité et l'innovation, le réseau, la cybersécurité, l'intelligence émotionnelle et la communication digitale.

En 2020, environ 1.500 collaborateurs ont suivi au moins un module de ce programme

En 2021, les formations s'étendront à l'expérience client, l'analyse des données et aux technologies émergentes.

Rester pertinent dans l'emploi actuel

Nous offrons à nos collaborateurs des trajets de formation ambitieux et stimulants afin d'améliorer leurs compétences dans des domaines essentiels pour rester pertinents dans leur travail.

Quelques exemples de trajets de formation spécifiques :

- Nouvelles technologies : 5G et fibre pour les techniciens, suivies par 1.300 collaborateurs en 2020.
- Des trajets de formation à plusieurs niveaux et longitudinaux sur de multiples sujets : le cloud, la fibre, la gestion et l'ingénierie des données, Voice of the Customer. En 2020, 3.755 collaborateurs ont suivi l'une de ces formations.

En 2021-2022, une offre de formation en classe sera lancée pour les jointeurs, les techniciens, les agents de call center et les vendeurs des points de vente, afin de perfectionner leur maîtrise dans des compétences cruciales.

Nous encourageons les partenariats pour réaliser notre ambition. Ainsi, en 2020, notre partenaire **Technobel** a mis au point un **trajet de formation en alternance unique pour les jointeurs fibre**. Une offre dont Proximus tirera profit pour concrétiser son ambition de construire le meilleur réseau gigabit d'ici 2022. ➡

Construire le futur

Nous organisons des programmes à l'échelle de l'entreprise, axés sur les compétences stratégiques, qui aident nos collaborateurs à se préparer à la prochaine étape de leur carrière. En 2020, nous avons lancé cinq trajets de requalification intensive à plusieurs niveaux dans les domaines du cloud, des données, de la cybersécurité, du développement des réseaux et de l'expérience utilisateur. La plupart d'entre eux se soldent par la délivrance d'un certificat de formation.

En 2021, de nouvelles éditions des cinq trajets de requalification seront lancées et des partenariats seront mis en place pour offrir des programmes de requalification à un plus grand nombre de collaborateurs.

Mobilité interne

Nous encourageons la **mobilité interne**, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs bénéficient d'un apprentissage continu et effectuent un travail à la hauteur de leurs talents. Le plan de restructuration, adopté fin 2019 et mis en œuvre en 2020, a conduit à un nombre exceptionnellement élevé de changements d'emploi internes. En 2020, 2.146 collaborateurs ont **changé de fonction** en interne (519 collaborateurs en 2019).

Attirer les meilleurs talents

En 2020, malgré la crise du Covid-19, Proximus a recruté plus de 200 collaborateurs dans des domaines d'avenir, notamment dans des fonctions comme analyste data, concepteur UX, analyste IT, architecte d'entreprise. En 2021, nous nous concentrerons

sur le recrutement ciblé dans des domaines critiques. Pour nous aider dans cette tâche, nous avons fondé KUBIC avec d'autres employeurs de premier plan en Belgique.

KUBIC : cultiver les talents de demain

En novembre 2020, Proximus s'est associée au Groupe Colruyt, à Deloitte, KBC, Nalantis et Ravago pour lancer **Knowledge University Business Integrated Challenge (KUBIC)**. Cette initiative réunit des entreprises, des étudiants et des universités pour encourager le partage des connaissances et le réseautage. KUBIC est une plateforme ouverte, accessible à toutes les entreprises et aux étudiants de toutes les universités. Vu le nombre d'offres d'emploi qui devrait augmenter en Belgique au cours de la prochaine décennie, l'objectif de cette plateforme innovante est de **renforcer la position de toutes les entreprises impliquées dans la chasse aux talents** en les mettant en relation par le biais de KUBIC. La cible potentielle est d'environ 40.000 étudiants. 

Transformer notre façon de travailler

Pour préparer notre organisation au futur et devenir une véritable entreprise digitale orientée client, Proximus se transformera progressivement en un réseau d'**équipes interfonctionnelles, diversifiées et responsabilisées**, animées par un objectif

commun et soutenues par une forte culture d'entreprise. Cette transformation exige un changement culturel en profondeur. En 2021, nous accentuerons nos efforts en continuant à mettre l'accent sur le leadership à tous les niveaux de l'entreprise.

La culture Good to Gold

Notre culture d'entreprise, connue sous le nom de 'Good to Gold', se compose de deux éléments importants : **la mentalité de croissance** ; avoir une mentalité de croissance, c'est être convaincu que l'on n'a jamais fini d'apprendre. Le deuxième élément important réside dans **nos valeurs** : collaboration, responsabilité, agilité, orientation client et mentalité digitale. Notre façon d'agir, notre comportement, seront toujours guidés par nos valeurs. Nos valeurs, combinées à une mentalité de croissance, nous permettent de faire la différence.

Nous abandonnons notre mode de travail cloisonné au profit de méthodes transversales. En 2020, nous avons lancé STEAM, un projet visant à améliorer l'expérience de service de nos clients par le biais d'**équipes multidisciplinaires**.

Ces équipes associent des collaborateurs du service clientèle dotés de compétences complémentaires. Chacun d'entre eux s'approprie entièrement le traitement de bout en bout des

questions des clients. Leur mission ? Faciliter la vie de nos clients et leur fournir des solutions adéquates dès la première interaction.

Nous avons commencé en 2020 avec les trois premières équipes, pour les clients résidentiels, les petites et les grandes entreprises, et nous augmenterons encore le nombre d'équipes multidisciplinaires en 2021.

En 2020, nous avons créé les **Good2Gold Lean Teams**. Elles regroupent au total 900 collaborateurs. L'objectif est d'inculquer une culture d'amélioration continue afin d'accroître notre efficacité et d'améliorer la dynamique des équipes.

En 2021, nous continuerons à déployer de nouvelles équipes agiles et à améliorer nos processus afin de réduire le temps nécessaire au lancement de nouveaux produits et services et d'accroître l'expérience client.

Environnement de travail digital

Nous voulons que la collaboration autonome et efficace soit au centre des préoccupations, avec un partage ouvert et efficace des informations.

C'est la raison pour laquelle nous offrons à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés qui peuvent être utilisés sur n'importe quel appareil. Nos outils bureautiques digitaux permettent aux collaborateurs de maximiser leur efficacité personnelle et de collaborer facilement avec leurs collègues (y compris à distance).

- Au cours de l'été 2020, nous avons déployé **Microsoft Teams**. Ce programme nous permet également de collaborer plus facilement avec nos partenaires, fournisseurs et clients.
- En décembre 2020, nous avons lancé notre nouvelle **plateforme intranet collaborative (WAP+)** entièrement multilingue, pour stimuler les contacts entre les collaborateurs, la collaboration informelle entre les équipes et le partage des connaissances.
- Nous avons lancé notre **application Spencer**, développée pour permettre aux collaborateurs internes de Proximus de gérer leurs congés, leurs absences et leur calendrier d'équipe sur leur appareil mobile.
- Nous avons également lancé deux **apps de support digital** pour nos collaborateurs : **Ada** pour les questions informatiques et **Yoda** pour les questions HR.

Construire l'environnement de travail du futur

Dans un contexte de changement et de défis, le moment est venu de réinventer l'espace de travail. Nous voulons évoluer vers un hub digital inspirant, connecté à un réseau national d'espaces permettant de travailler plus efficacement, conçus pour favoriser les contacts, la collaboration et l'innovation.

En raison de la crise du Covid-19, près de 85 % de nos propres collaborateurs se sont retrouvés en télétravail du jour au lendemain. Grâce aux investissements réalisés ces dernières



années pour mettre en place un lieu de travail digital, nous avons pu facilement faire face au changement soudain de notre façon de travailler.

La pandémie a été l'occasion de **repenser notre façon de travailler**, en tenant compte des enseignements tirés de cette crise : revoir l'équilibre entre le travail en présentiel et le télétravail, travailler plus efficacement et intégrer des considérations environnementales dans nos décisions.

Une nouvelle convention collective

En octobre 2020, nous avons conclu une nouvelle **convention collective innovante** avec nos syndicats. Dans le droit fil de notre stratégie #inspire2022, cette convention est axée sur une méthode de travail plus durable et plus innovante.

Notre nouvelle convention s'efforce de trouver un **nouvel équilibre entre le télétravail et le travail au bureau** - y compris après la crise du Covid-19. Un équilibre bénéfique pour les collaborateurs et pour Proximus. Une approche qui implique de se rendre au bureau uniquement lorsque la présence physique offre une plus-value, comme pour les réunions de co-création, les réunions d'équipe et les activités nécessitant une présence physique, ou parce que nous ressentons un besoin personnel de le faire.

Les collaborateurs peuvent désormais travailler jusqu'à **trois jours par semaine à domicile**, contre deux jours auparavant, et ont la possibilité de **se déconnecter** totalement en dehors des heures de travail.

Nous avons également lancé une **plateforme de mobilité flexible** qui donne à nos collaborateurs la liberté de choisir la solution de mobilité qui leur convient le mieux (par exemple, voiture, train ou vélo) et réduit l'empreinte écologique de chacun.

Finalement, nous nous concentrerons plus que jamais sur la formation et renforcerons nos principes d'égalité, de diversité et d'inclusion.

La déclaration de Proximus sur la diversité et l'inclusion figure dans le rapport de gestion consolidé à la page 311.

Nous nous concentrerons plus que jamais sur la formation et renforcerons nos principes d'égalité, de diversité et d'inclusion.



Une nouvelle vision de l'espace de travail chez Proximus

Nous voulons insuffler une nouvelle dynamique, où chaque collègue choisit l'espace de travail optimal pour exécuter son travail, en fonction des activités et du niveau d'interaction nécessaire (à la maison, dans un bureau régional ou à Bruxelles). Nos futurs espaces doivent aller au-delà d'un simple espace de travail physique. Ils doivent nous permettre de travailler plus efficacement, de collaborer et d'innover, tout en étant une source d'inspiration et de contact entre collègues.

Pour soutenir cette vision, nous étudierons le meilleur scénario pour **créer à Bruxelles un bâtiment plus écologique, de type 'campus'**, plus petit et mieux adapté à la collaboration et aux contacts formels et informels. En même temps, ce projet nous permettra de réduire considérablement notre empreinte carbone tout en bénéficiant d'un impact financier favorable. Ce nouvel environnement doit avant tout **refléter notre culture** : plus orienté client, plus horizontal, plus ouvert, facilitant le réseautage et intégré dans la communauté locale.

Nos espaces doivent nous permettre de **travailler plus efficacement, de collaborer et d'innover.**





Donner le meilleur de nous-mêmes au travail

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.

Bien-être au travail

Chez Proximus, une équipe de **consultants sociaux et de conseillers en prévention** soutient les collaborateurs dans différents domaines du bien-être psychosocial au travail.

Dans des circonstances normales, nous offrons à nos collaborateurs des services par l'intermédiaire de notre **Work Life Unit**, tels que la garde d'enfants pendant les vacances d'été et de printemps. Chaque année, nous organisons également un Fun Day et une Kids Party pour tous nos collaborateurs et leurs

familles. Malheureusement, en raison du Covid-19, les Family Days et la garde d'enfants pendant les vacances scolaires n'ont pas pu être organisés en 2020 et ont été remplacés par d'autres initiatives.

Notre programme **FeelGreat@Proximus** vise à favoriser une culture de la résilience physique, sociale et mentale. Ce programme comprend des ateliers, des événements, des brochures et des campagnes de communication.

Sécurité et bien-être pendant la pandémie de Covid-19

Nous avons conçu de multiples initiatives pour protéger et soutenir nos collaborateurs et leurs familles pendant la crise de Covid-19. Les informations détaillées sont disponibles dans les pages 'Notre réponse à la pandémie du Covid-19'. ➡

Gérer pour plus d'efficacité, gérer de manière responsable

82	Déclaration de gouvernance et compliance
83	Déclaration de gouvernance d'entreprise
103	Cadre réglementaire
109	Rapport de rémunération
126	L'action Proximus
132	Rapports social et environnemental
133	Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes
139	Rapport social
150	Rapport environnemental
162	Index du contenu GRI
168	Etats financiers consolidés
258	Rapport de gestion consolidé
259	Discussion de la direction et analyse des résultats financiers
293	Gestion des risques
304	Les systèmes de contrôle interne
307	Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision
308	Evolution des activités de recherche et de développement
311	Diversité et inclusion
314	Autres informations

Déclaration de gouvernance et compliance

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).

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.

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'État belge

Nom	Âge	Fonction	Durée
Stefaan De Clerck ¹	69	Président	2013 - 2022
Guillaume Boutin ²	46	Administrateur Délégué	2019 - 2024
Karel De Gucht	67	Administrateur	2015 - 2021
Martine Durez ¹	70	Administrateur	1994 - 2022
Isabelle Santens ¹	61	Administrateur	2013 - 2022
Paul Van de Perre ¹	68	Administrateur	1994 - 2022

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
Pierre Demuelenaere	62	Administrateur indépendant	2011 - 2021
Martin De Prycker	66	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Catherine Rutten	52	Administrateur indépendant	2019 - 2023
Joachim Sonne ²	46	Administrateur indépendant	2019 - 2024
Agnès Touraine	66	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Catherine Vandenborre	50	Administrateur indépendant	2014 - 2022
Luc Van den hove ²	61	Administrateur indépendant	2016 - 2024

1 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2022

2 Par décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2020, les mandats ont été prolongés jusqu'à l'Assemblée générale de 2024

Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

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 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, Paul Van de Perre (jusqu'au 29 avril 2020) 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 (à partir du 29 avril 2020) et Madame Agnès Touraine.

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 20 février 2020, qu'il se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2019, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2020 se sont tenues dix réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, neuf 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 décidera après l'Assemblée générale de 2021 de l'organisation d'une nouvelle évaluation externe.

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^{er} décembre 2019.

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

Membres du 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 2020, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Âge	Fonction
Jim Castele	49	Chief Consumer Market Officer
Sandrine Dufour ¹	54	Chief Financial Officer
Anne-Sophie Lotgering²	46	Chief Enterprise Market Officer
Dirk Lybaert	60	Chief Corporate Affairs Officer & Secretary General
Geert Standaert	50	Chief Technology Officer
Renaud Tilmans	52	Chief Customer Operations Officer
Jan Van Acoleyen	58	Chief Human Resources Officer
Katleen Vandeweyer	51	Chief Financial Officer ad interim
Bart Van Den Meersche ³	63	Chief Enterprise Market Officer

- 1 Sandrine Dufour a quitté Proximus le 31 mai 2020
- 2 Anne-Sophie Lotgering a rejoint Proximus le 13 juillet 2020
- 3 Bart Van Den Meersche a quitté Proximus le 30 juin 2020

Collège des Commissaires

Composition

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

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, 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
 - CDP Petit & Co SRL, représentée par Monsieur Damien Petit.
- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, 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 SCRL 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 2020 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL et CDP Petit & Co SRL.

En 2020, le Groupe a dépensé un montant de € 239.952,84 en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SCRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

En 2020, le Groupe a également dépensé un montant de € 1.608,00 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 SCRL

(en €)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	74.868,50	1.488,73
Conseils fiscaux	0,00	0,00
Autres missions	105.023,20	58.572,41
Total	179.891,70	60.061,14

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

(en €)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.608,00
Conseils fiscaux	
Autres missions	
Total	1.608,00

Membres du Conseil d'Administration

Guillaume Boutin



Monsieur Guillaume Boutin est Administrateur Délégué depuis le 1^{er} décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS et 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 Ecole', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande Ecole', 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, du Conseil d'Administration du Voka, de la BBR (Benelux Business Roundtable) et membre du Bureau de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

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

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

Karel De Gucht



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

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

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

Il est également gérant d'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 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 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).

Catherine Rutten



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

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

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



Monsieur Joachim Sonne compte plus de 20 ans d'expérience dans la banque d'investissement. Il est actuellement conseiller auprès du conseil d'administration de plusieurs entreprises technologiques. Jusqu'en septembre 2019, il a exercé les fonctions de Managing Director et de co-responsable de l'EMEA Telecom, Media and Technology Advisory Group de J.P. Morgan, établi à Londres. C'est en 1998 qu'il rejoint les bureaux londoniens de J.P. Morgan, où il est essentiellement en charge des clients et transactions dans le domaine des médias et des télécoms. De 2006 à 2010, il travaille au sein du Communications Group à New York, et de 2010/2011 chez J.P. Morgan Francfort, au département chargé des fusions et acquisitions en Allemagne.

Diplômé avec distinction de l'École Européenne des Affaires de Paris (EAP) Paris-Oxford-Berlin, Monsieur Sonne est également titulaire d'un Master européen en sciences économiques et des affaires, d'un master en gestion 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 (jeux vidéo et éditions, 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, de GBL SA, de la 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 était présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).

Catherine Vandendorre



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

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

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

Luc Van den hove



Depuis le 1^{er} 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 4.000 personnes, avec un budget annuel d'environ € 640 M (2019). 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 (une filiale de bpost), membre du comité d'investissement de PMV 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^{er} décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus. Il est membre du Conseil d'Administration de BICS et 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 Ecole', 1997) et d'un diplôme d'HEC Paris, 'Programme Grande Ecole', obtenu en 1999.

Jim Castele



Depuis le 1^{er} 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.

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, Madame 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.

Madame 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 la Proximus Foundation, de Proximus Art, de Proximus Opal et MWings. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et du Festival de Flandre.

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.

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 également membre du Conseil d'Administration de Synductis.

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 le Groupe 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.

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 dans la transformation des organisations et de leur culture d'entreprise.

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

Katleen Vandeweyer



Madame Katleen Vandeweyer a pris ses fonctions de Chief Financial Officer ad interim chez Proximus le 1^{er} juin 2020. Elle avait déjà occupé ce rôle du 23 septembre au 1^{er} décembre 2019.

Avant de rejoindre Proximus en 2017 en tant que Group Finance Director, Madame Vandeweyer a été Chief Financial Officer de Worldline de 2003 à 2017, d'abord en Belgique et aux Pays-Bas, puis dans la division Merchant Services pour l'Europe. Elle a également occupé plusieurs postes au sein de Banksys/BCC (avant de fusionner avec Worldline) en tant que directrice de l'audit interne et contrôleur. Elle a débuté sa carrière chez Arthur Andersen en tant que responsable d'audit.

Elle est administrateur non exécutif chez Ageas et membre du Conseil d'Administration de ConnectImmo.

Madame Vandeweyer est titulaire d'un master en économie appliquée de l'Université de Louvain.

Gouvernance non financière

Nous avons l'ambition d'intégrer le développement durable dans tout ce que nous entreprenons. Pour nous conformer à cet engagement, nous devons mettre sur pied une structure organisationnelle bien précise dans toutes nos Business Units, dirigée par un haut responsable en matière de réputation et de durabilité au sein de la division Corporate Affairs. Ainsi, un responsable a été désigné chez Proximus pour chaque pilier stratégique. Chaque pilier est par ailleurs assorti de KPI et de livrables clairement définis. Parallèlement, chaque Business Unit a désigné un coordinateur 'durabilité', chargé de gérer tous les projets en lien avec le développement durable. Le Comité Exécutif reçoit un rapport mensuel afin d'objectiver les débats et de prioriser les actions. Présenté tous les deux mois au Conseil d'Administration, le rapport d'activités du CEO épingle par ailleurs les réalisations de l'entreprise en matière de développement durable.

Nos ambitions en matière de climat sont pleinement intégrées dans notre stratégie #inspire2022, à travers le pilier lié à la durabilité. L'ambition d'apporter une contribution nette positive à une planète climatiquement neutre et la feuille de route pour y parvenir ont donc été présentées au Conseil d'Administration et validées par celui-ci. Les progrès sont présentés chaque trimestre dans le cadre de l'examen stratégique de notre stratégie #inspire2022 et de son 4e pilier 'Œuvrer pour une société verte et digitale'.

Nos ambitions en lien avec notre stratégie #inspire2022 et nos réalisations 2020 sont présentées au deuxième chapitre. Des chiffres non financiers détaillés sont disponibles dans les déclarations environnementales et sociales.

La conformité

Rôle de la conformité chez Proximus

Dans un contexte juridique et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement commercial en mutation, la conformité joue un rôle de plus en plus important dans le monde des affaires.

Le Compliance Office du Groupe Proximus est chargé de coordonner les activités de conformité au sein du Proximus Group et 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 en cas de tels comportements.

Notre programme de conformité est un élément clé de notre stratégie de responsabilité sociale des entreprises.

Tous les employés doivent exercer leurs activités quotidiennes et atteindre leurs objectifs commerciaux conformément aux 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 la conformité

Le Compliance Office est géré par le Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques et de la Conformité, qui rapporte directement au président du Comité d'audit et de conformité (CAC).

La charte de l'ACC détermine la responsabilité de l'ACC en matière d'aide et de conseil au conseil d'administration en ce qui concerne le contrôle du respect par Proximus des exigences légales et réglementaires, ainsi que du respect interne du code de conduite et des politiques et procédures du groupe.

Le programme de la conformité

Dans un monde d'hyper-connectivité et d'interactions numériques, s'assurer que nos actions sont éthiques est un point d'honneur pour nous. La conformité et l'éthique sont notre licence d'exploitation. Nous ne ferons pas de compromis sur elles car elles définissent le rôle vital que nous jouons dans la société.

Nous révisons constamment nos principes, nos politiques et nos procédures et allons même au-delà de ce qui est requis ou attendu. Nous attendons de tous nos employés et filiales qu'ils partagent et respectent nos valeurs et nos normes.

Chez Proximus, les bonnes mesures sont mises en place pour éviter les dilemmes éthiques. Cela implique de disposer d'un modèle de gouvernance clair, tel que décrit dans cette section sur la gouvernance d'entreprise et conformément à la loi du 21 mars 1991 sur la réforme de certaines entreprises publiques économiques autonomes ('la loi de 1991').

Nous ne nous contentons pas uniquement de respecter la loi et voulons nous assurer que chacun de nos employés est conscient des comportements à suivre et à éviter. C'est pourquoi Proximus a adopté son nouveau code de conduite en 2016, applicable à tous les employés. Les employés de Proximus suivent une formation obligatoire sur l'application des principes du Code de Conduite.

Nous avons des politiques de lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts et la concurrence. La corruption est une menace pour les entreprises et pour la société en général. Nos procédures anti-corruption 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 spécifique à la lutte contre la corruption a été lancée à l'automne 2020, que 94 % du personnel ciblé a déjà suivie.

Une concurrence loyale et ouverte entre les entreprises et des conditions commerciales équitables sont importantes pour la société et contribuent à accroître le bien-être de tous. C'est pourquoi nous sommes favorables à une concurrence équitable et ouverte sur tous nos marchés, avec une approche de la compétitivité fondée sur de bons produits et services au juste prix. Ces politiques sont toutes décrites, ainsi que les responsabilités qu'elles engagent pour nos employés, dans notre code de conduite. Des sanctions et des procédures (par exemple, des procédures de whistleblowing) sont en place pour traiter tout problème qui pourrait survenir. En 2020, nous avons traité deux cas de whistleblowing.

Enfin, le respect des droits de l'homme est une valeur fondamentale pour nous. 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 nos comportements 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 sur les droits de l'enfant.

Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où le comportement éthique est reconnu et valorisé. 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. Cet engagement se traduit par de multiples politiques et procédures telles que le code de conduite et la politique des achats.

KPIs	Résultats 2019	Résultats 2020
Nombre de cas ayant fait l'objet d'une enquête par le département Investigations pour violation des politiques/codes de conduite	38	24
Nombre de cas de whistleblowing	7	2

En un mot

Les efforts suivants ont été faits en 2020 afin d'améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du groupe :

- Renouvellement obligatoire de la formation sur le code de conduite par le biais d'e-learning pour tout le personnel
- Lancement d'un nouveau e-learning anti-corruption pour le personnel ciblé
- Campagnes de communication continues à l'intention de notre personnel par le biais de l'intranet, d'affiches, d'événements en ligne (par exemple, sur la protection des données) concernant la sécurité de l'information, la vie privée, la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, ...
- Mise à jour annuelle des politiques et des procédures compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement de travail
- Mise au point de l'outil de gouvernance des données permettant de documenter les flux de données E2E, d'effectuer une gestion efficace des données (cycle de vie) et d'assurer la qualité des données par leur conception.

Les domaines de conformité qui étaient les domaines de conformité privilégiés pour 2020 sont les suivants :

- Le code de conduite
- Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts
- Protection des données / Vie privée
- Sécurité de l'information
- Continuité des activités.

Appliquer des normes éthiques élevées

Grâce à nos normes strictes en matière de durabilité à chaque maillon de notre chaîne d'approvisionnement, mais aussi grâce à notre étroite collaboration avec nos fournisseurs, dans le cadre de laquelle nous les incitons à prendre des mesures pertinentes, nous pouvons réduire encore notre empreinte carbone et contribuer à un monde meilleur et durable. ➡

La gestion des risques de responsabilité sociale de nos fournisseurs est inscrite dans notre ADN. C'est pourquoi nous nous engageons en faveur d'une chaîne d'approvisionnement plus durable. Pour ce faire, nous prenons des actions en faveur de l'environnement, comme avec le Manifeste Circulaire. Nous participons également à la Joint Audit Cooperation (JAC) et nous efforçons d'améliorer les normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

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 et développer des pratiques RSE à l'égard des fournisseurs par le biais d'audits de risques, d'évaluations et de scorecards.

Proximus et les 15 autres opérateurs télécoms membres de la JAC représentent près de 50 % du chiffre d'affaires télécom mondial. Tous ensemble, nous veillons à l'organisation d'audits par des tiers sur les sites des fournisseurs. En 2020, la crise du Covid-19 a entraîné le report de l'ensemble des audits de la JAC. Ces derniers reprendront prochainement.

Normes ESG tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) s'imposent de plus en plus au sein de notre chaîne d'approvisionnement. Nous rehaussons le niveau des prestations sociales et environnementales de nos fournisseurs et améliorons la gestion de leur propre chaîne d'approvisionnement, tout en renforçant notre efficacité.

Nous intégrons des normes ESG dans notre procédure de sélection de fournisseurs. En exigeant de ces derniers le respect de nos exigences en matière de RSE, 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 par le biais d'une clause RSE. Nous demandons également à nos fournisseurs de se soumettre de manière récurrente à une évaluation par EcoVadis.

Cadre réglementaire



Réglementation du câble et de la large bande

Les décisions des régulateurs belges du 29 juin 2018 relatives à la révision de l'analyse des marchés de la large bande et de la télévision ont défini la réglementation des réseaux câblés et du réseau de fibre optique de Proximus. Concernant la tarification, les régulateurs ont imposé des 'prix équitables'.

Dans ce contexte, les régulateurs belges ont adopté, le 26 mai 2020, leurs décisions finales sur les tarifs de gros pour le câble. Les nouveaux prix sont entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2020 et les décisions soulignent la nécessité de préserver les incitations à investir dans la fibre.

En ce qui concerne les tarifs de gros pour la fibre, l'IBPT conclut, dans un projet de décision notifié à la Commission européenne le 26 janvier 2021, que les tarifs mensuels actuellement appliqués par Proximus aux autres opérateurs sont équitables et n'excèdent donc pas les coûts d'un opérateur efficace, y compris une marge raisonnable et conforme à la réglementation édictée en 2018 par l'IBPT. De l'avis de l'IBPT, *'il est essentiel que les tarifs de gros préservent un espace économique suffisant pour la concurrence ainsi qu'une incitation à poursuivre les investissements'*. Une décision finale est attendue au cours du premier trimestre 2021.

Concernant l'accès de Proximus aux réseaux câblés, la décision de juin 2018 autorise un accès limité pour Proximus dans les zones géographiques où elle ne dispose pas de son propre réseau d'accès large bande de nouvelle génération.

L'analyse du marché de la large bande de 2018 contient une obligation pour Proximus de fournir, le cas échéant, un accès aux gaines de bout en bout dans le cadre du FTTH. Au deuxième trimestre 2019, Proximus a présenté une offre de référence à l'IBPT pour ce type d'accès. Les développements pour ce produit ne doivent avoir lieu que lorsqu'il existe une demande effective.

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^{er} 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. L'IBPT a également introduit l'obligation pour Proximus de fournir un accès 'passif' aux gaines utilisées pour ces services. Au troisième trimestre 2020, Proximus a présenté à l'IBPT une offre de référence pour ce type d'accès. Pour ces différents services de gros, Proximus doit appliquer des prix équitables (similaires à ceux imposés en 2018 pour la fibre sur le marché de la large bande). 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. La liste des zones soumises à une réglementation allégée fera l'objet d'une révision annuelle sur base des critères définis dans la décision. En fonction de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées à la liste ou en être retirées.

Spectre radio

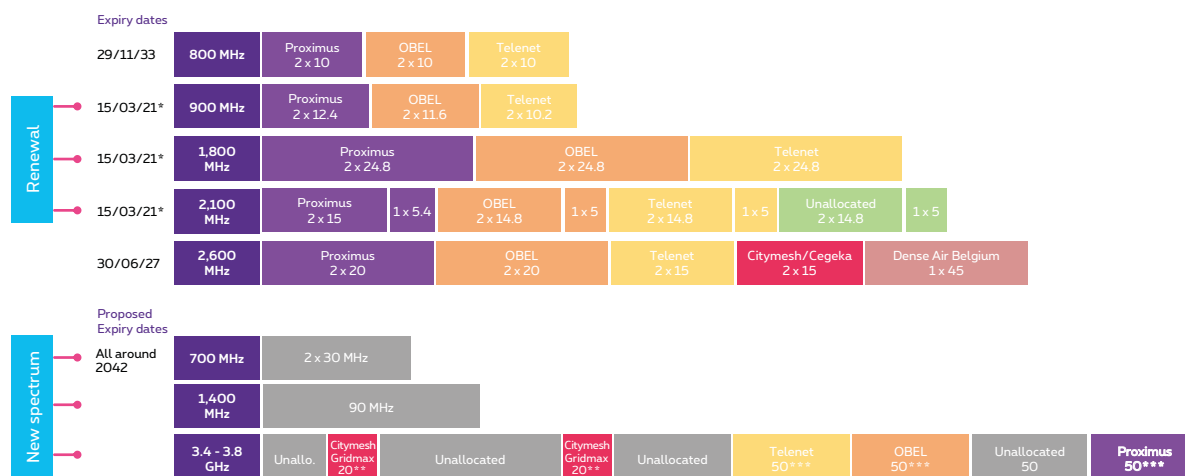


Mise aux enchères multibande

La mise aux enchères du spectre multibande (qui devrait 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) est toujours en suspens. Le processus est en cours et la vente aux enchères est maintenant prévue au plus tôt durant la deuxième moitié 2021. Les projets de textes légaux ont été

approuvés par le Gouvernement le 15 janvier 2021. Ils doivent être transmis au Comité de concertation (CC). Le projet de loi sera ensuite soumis au vote du Parlement. Le CC a demandé au Gouvernement, avant toute prise de décision, d'effectuer une étude d'impact sur les taux d'investissement et d'emploi et sur l'environnement. Les conditions finales de la future mise aux enchères restent pour l'instant incertaines.

Aperçu des droits d'utilisation et des fréquences qui seront incluses dans les enchères



* with the possibility to extend these existing licenses by terms of max 6 months until an auction will re-allocate the rights

** 40 MHz locally occupied by Citymesh/Cegeka and Gridmax until 2025 (regional licenses)

*** licenses granted on a temporary basis until an auction will attribute the final rights

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 fréquence 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 reçu chacun un bloc de 50 MHz TDD et Cegeka a reçu un bloc de 40 MHz TDD. Cegeka a cependant renoncé à ces droits à partir du 1^{er} janvier 2021. Les licences de Proximus, Orange et Telenet seront exploitées jusqu'à l'octroi de nouveaux droits à la suite de la prochaine mise aux enchères multibande. Ces opérateurs ont l'obligation de mettre leur spectre en service avant le 1^{er} mars 2021. Ils 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. Une association d'utilisateurs a fait appel de la décision d'attribution de l'IBPT. Les opérateurs mobiles se sont joints à la défense de l'IBPT ('requête en intervention').

En ce qui concerne les licences **2G (900 MHz et 1.800 MHz) et 3G (2.100 MHz)** actuelles qui expirent en mars 2021, l'IBPT

a lancé une consultation le 18 décembre 2020 au sujet d'une proposition d'extension de celles-ci pour une période de six mois (jusqu'au 14 septembre 2021). Sur base d'un Arrêté Royal du 3 décembre 2020 modifiant les Arrêtés Royaux 2G/3G existants et afin de garantir la continuité des activités, ces extensions peuvent être accordées jusqu'à ce que de nouveaux droits soient mis aux enchères. Les prolongations seraient octroyées aux mêmes conditions (y compris financières) que les licences actuelles.

Le 22 septembre 2020, l'IBPT a accordé à Citymesh/Cegeka le bloc non vendu de 15 MHz duplex dans la **bande 2,6 GHz** (bande utilisée à l'origine pour la 4G, mais qui pourra l'être à l'avenir pour la 5G).

Au départ, il était prévu de mettre aux enchères ce bloc de spectre non vendu lors de la future mise aux enchères multibande. La durée de la licence est de 15 ans, de 2020 à 2035 pour l'ensemble du territoire. Aucune condition de couverture spécifique n'est associée à la bande. Les opérateurs mobiles existants (Proximus, Orange et Telenet) ont été exclus de la mise aux enchères parce que les blocs dont ils disposent actuellement dans cette bande de fréquences dépassent le plafond de 20 MHz en duplex. Citymesh/Cegeka détient également des droits d'utilisation dans les bandes 3,4 - 3,6 GHz.

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 3.600 MHz.

Au total, les détenteurs de licence ont déboursé € 41,3 millions pour leurs licences. Les droits d'utilisation ont été accordés pour une période initiale de 15 ans et les licences ont été accordés renouvelables au moins une fois pour une période de cinq ans. Un certain nombre d'obligations de couverture s'appliqueront 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 et appels intra-européens

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.

Les **tarifs de gros de roaming** ont été déterminés comme suit :

€ hors TVA	2015	30/04/16	15/06/17	2018	2019	2020	2021	2022
Appel vocal/min	0,05	0,05	0,032	0,032	0,032	0,032	0,032*	0,032*
SMS	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01*	0,01*
Données/GB	50	50	7,7	6	4,5	3,5	3*	2,5*

* Les tarifs de 2021 et au-delà sont soumis à révision par la Commission

La Commission européenne procède actuellement à une révision du règlement relatif au roaming. Une proposition législative suivra dans le courant de 2021. Une telle législation pourrait porter notamment sur le niveau de plafonnement des tarifs de gros du roaming, sur des obligations de transparence concernant la qualité du service en roaming, sur des mesures visant à garantir un accès efficace et transparent aux services d'urgence, notamment pour les personnes handicapées, ainsi que sur des mesures relatives au roaming permanent pour la connectivité M2M.

Dans le contexte de la révision du cadre européen adoptée fin 2018, les nouveaux plafonds tarifaires pour **les appels intra-UE et les SMS** (appels et SMS vers un autre pays de l'UE) sont entrés en vigueur le 15 mai 2019 pour les consommateurs à 19 eurocents/min pour les appels et 6 eurocents/SMS.

Tarifs de terminaison

Dans le même contexte de ce 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 uniques maximum pour la terminaison d'appels mobiles et fixes dans toute l'UE (également appelés Eurorates). 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)

MTR	Actuels	2021	1/1/2022	1/1/2023	A partir du 1/1/2024
€ct/min	0,99	0,7	0,55	0,4	0,2

FTR	Actuels	2021	A partir du 1/1/2022
€ct/min	0,116	0,093	0,07

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'appel hors UE sont égaux ou inférieurs à l'Eurorate.

Le Règlement entrera en vigueur le jour suivant celui de sa publication au Journal officiel de l'Union européenne. Il sera applicable à partir du 1^{er} jour du troisième mois suivant son entrée en vigueur.

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 ou collectivement, 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.

Ces cartes sont accompagnées par une étude comparant la qualité de l'expérience 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, Proximus affiche d'excellents résultats pour le taux de réussite d'établissement des appels, le streaming vidéo et la performances des Dropbox

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 2021.

Évolutions au niveau de l'UE

Révision du paquet télécom de l'UE

La révision du paquet télécom de l'UE (**Code européen des communications électroniques**) a été publiée au Journal officiel de l'UE le 17 décembre 2018. Ce Code révisé la réglementation antérieure de l'UE en matière de télécommunications. Il déterminera la réglementation des réseaux et services de communication électronique pour la prochaine décennie. Les États membres avaient jusqu'au 21 décembre 2020 pour le transposer dans leur législation nationale, mais la Belgique a manqué le délai. Un projet de loi est en cours de préparation et

sera soumis au Parlement en 2021. Certaines obligations auront un impact sur les activités (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...), la proposition actuelle suit de près, pour l'essentiel, le Code européen.

Révision de la Directive 'Services de médias audiovisuels'

La nouvelle Directive 'Services de médias audiovisuels' a été publiée le 28 novembre 2018. Le texte modifie une directive de 2010. Depuis cette date, le marché de ces services a considérablement évolué. Les développements rapides de la technologie ont créé de nouveaux types de services, les habitudes télévisuelles ont changé et le contenu généré par les utilisateurs

a connu une importante croissance. Le cadre législatif a été mis à jour pour tenir compte de ces développements. Les États membres étaient tenus de la transposer dans leur législation nationale pour le 19 septembre 2020. La préparation de cette transposition a été initiée par les Communautés française et flamande.

Digital Markets Act et Digital Services Act

Le 15 décembre 2020, la Commission européenne a dévoilé sa législation attendue de longue date sur le secteur des services numériques. La proposition comprend deux projets de Règlement :

- Le 'Digital Markets Act' introduit des obligations pour les plus grandes plateformes en ligne agissant comme des 'gatekeepers' pour assurer la concurrence sur les marchés numériques.
- Le nouveau 'Digital Services Act' est une version révisée de la directive sur le commerce électronique (remontant à l'année 2000) qui traite désormais également des nouveaux services Internet et définit un ensemble commun de règles pour les obligations et la responsabilité des intermédiaires. Ce projet de Règlement suit une approche progressive définissant davantage de règles à mesure que le rôle des intermédiaires de l'Internet s'accroît (l'accent est mis principalement sur les très grandes plateformes). L'exemption de responsabilité actuelle en matière de contrôle du contenu sera maintenue pour les fournisseurs de services internet et les fournisseurs d'hébergement s'ils ne sont pas impliqués dans les informations transmises.

Les propositions actuelles de règlements de l'UE sont le début d'un long processus législatif, impliquant l'approbation par le Parlement et le Conseil européens et pouvant durer jusqu'à un an ou plus. Une fois approuvés, ils seront directement applicables dans tous les États membres, sans mise en œuvre nationale.

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 sera soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires de Proximus le 21 avril 2021 et, si elle est approuvée, sera publiée 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 2020 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 auquel 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 auquel 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 2020

Le montant total des rémunérations octroyées en 2020 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à € 1.231.116 bruts.

Ces montants ont été octroyés sur base de dix réunions du Conseil et de seize réunions de Comités.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2020, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Rapport d'activités et présence aux réunions du Conseil et des Comités

Nom	Conseil (total 10)	CAS (total 5)	CNR (total 9 *)	CTI (total 2)	Rémunération annuelle brute totale **
Stefaan De Clerck	10/10	5/5	9/9	2/2	€ 219.116
Guillaume Boutin	10/10				€ 0
Karel De Gucht	10/10			2/2	€ 82.000
Pierre Demuelenaere	10/10	5/5	9/9		€ 109.500
Martin De Prycker	10/10		9/9	2/2	€ 102.000
Martine Durez	10/10		9/9		€ 97.000
Catherine Rutten	10/10	4/5			€ 87.000
Isabelle Santens	10/10				€ 77.000
Joachim Sonne	10/10	5/5			€ 89.500
Agnès Touraine	10/10			2/2	€ 82.000
Catherine Vandenborre	10/10	5/5			€ 102.000
Luc Van den hove	10/10		8/9	2/2	€ 99.500
Paul Van de Perre***	10/10	2/2		1/1	€ 84.500

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

* Y compris une (courte) réunion du CNR extraordinaire et non-rémunérée le 25 novembre 2020.

** Rémunération totale :

- il s'agit de montants bruts sur base annuelle
- pour tous les membres du Conseil, ce montant inclut l'avantage telecom
- pour le Président du Conseil, ce montant inclut également l'avantage de toute nature relatif à l'utilisation d'une voiture de société, qui s'élevait à € 2.616 en 2020

*** Paul Van de Perre : le Conseil a décidé lors de sa réunion du 29 avril 2020 de le nommer en tant que membre du CTI et de mettre fin à son mandat en tant que membre du CAS à cette date.

Programme de Rémunération Global - vision générale

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

Pour réaliser notre transformation, nos ambitions et nos objectifs, et ainsi assurer la pérennité à long terme de notre Groupe, nous avons besoin de collaborateurs et dirigeants qualifiés, talentueux et particulièrement engagés, travaillant en étroite collaboration, renforçant la résilience et promouvant notre culture et nos valeurs. Il est donc primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant (global rewards program), tant pour les membres du 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, 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 sont définies dans un processus de dialogue avec le Conseil d'Administration ainsi qu'avec les partenaires sociaux.

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

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

- Stimuler la performance afin d'engendrer une croissance rentable à long terme et de créer de la valeur à long terme pour notre Groupe en tant qu'opérateur de référence.
- Stimuler la prise de responsabilités 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

Les politique et 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.

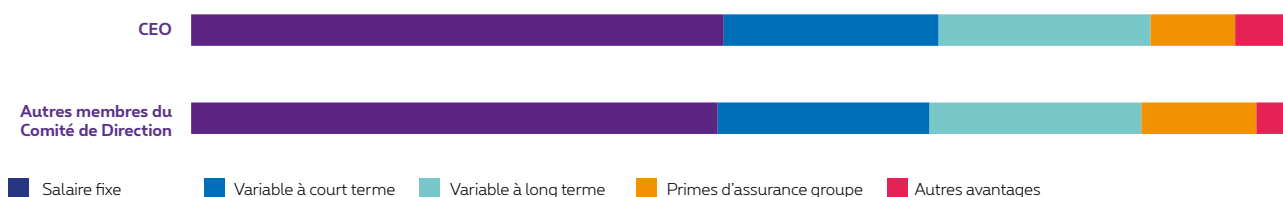
Structure de la rémunération du Comité de Direction

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 2020)



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.

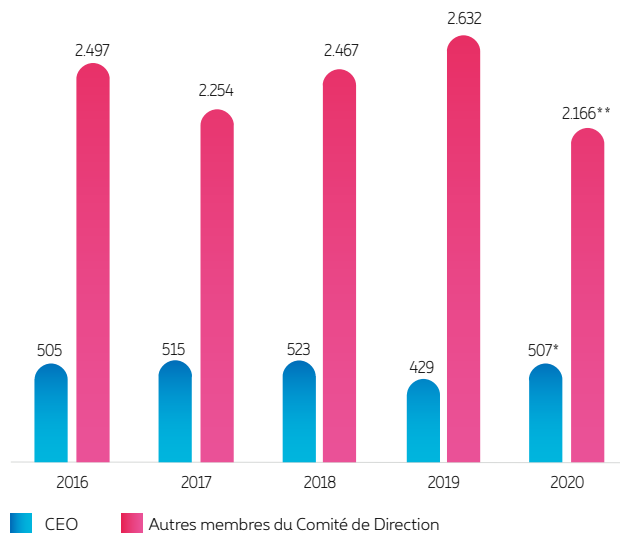
Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est prévue pour les deux années à venir.

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 consommation¹.

La rémunération fixe du CEO est définie par le Conseil d'Administration au début de son mandat de six ans, et ce pour la durée de son mandat. La rémunération fixe des membres du 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 de base sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



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.

* Les montants déclarés pour 2016 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 le montant déclaré pour 2020 ont été versés à l'actuel CEO, M. Boutin.

** Les variations des montants d'une année sur l'autre résultent essentiellement des changements dans la composition du Comité de Direction.

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

Rémunération variable à court terme

Finalité et composants de la rémunération variable à court terme

Les membres du 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 impérieuse. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers le succès du Groupe pour en 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 à court terme annuelle est donc partiellement calculée – pour 60 % – en confrontant les performances du Groupe à des indicateurs de performance clés fixés annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Nous veillons à ce que ces indicateurs de performance soient variés, clairs et mesurables. Ils incluent des indicateurs financiers et non financiers à l'échelle du Groupe et s'inspirent de notre stratégie de création de valeur pour les clients ainsi que notre ambition de croissance durable à long terme.

Ces indicateurs de performance clés sont revus annuellement afin de refléter au mieux l'évolution d'une année à l'autre des priorités et des ambitions de notre Groupe. Ces indicateurs de performance clés sont présentés chaque année dans notre rapport de rémunération.

Les indicateurs de performance clés au niveau du Groupe prennent actuellement en considération les éléments suivants :

- le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute des coûts sur les dépenses d'exploitation prévues
- l'Expérience Client et Digitale, qui mesurent les progrès réalisés dans ces domaines par rapport à notre ambition
- le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision, ainsi que la réduction de l'attrition
- la création de valeur en terme de fibre, qui démontre l'engagement sociétal de notre entreprise et qui mesure l'avancée du déploiement et de la couverture Belge, les revenus générés, ainsi que les activations et l'évolution de leur coût
- l'Expérience Employés, qui mesure chaque année l'engagement, l'agilité, la responsabilisation et l'alignement stratégique des membres du personnel envers notre entreprise.

Les indicateurs de performance clés au niveau du groupe pour l'année de performance 2019 (utilisés comme base pour l'attribution de la rémunération variable à court terme en 2020) étaient les suivants :

Année de performance 2020 Indicateurs de performance clés (financiers et non-financiers)	Poids
Cash-flow de l'entreprise	30 %
Expérience client	20 %
Valeur nette générée par les clients / produits supplémentaires	10 %
Valeur générée par la fibre	10 %
Digitalisation	10 %
Réduction brute des coûts	10 %
Expérience employés	10 %

Pour chaque indicateur de performance, un montant ou un pourcentage cible est défini, ainsi qu'une fourchette définissant les limites minimales et maximales.

La réalisation de ces indicateurs de performance clés fait l'objet d'un suivi régulier au sein du Comité de Nomination et de Rémunération. Le cash-flow de l'entreprise et la réduction brute de coûts sur les dépenses d'exploitations sont déterminés sur la base de chiffres audités rapportés, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers sont mesurés par des agences internes et externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle, dont les processus sont régulièrement audités.

Au cours du premier trimestre suivant l'année concernée, les résultats au niveau du Groupe sont évalués par le Conseil d'Administration sur base d'une formule prédéfinie prenant en considération ces indicateurs de performance clés selon un poids prédéfini par indicateur, comme mentionné ci-dessus.

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.

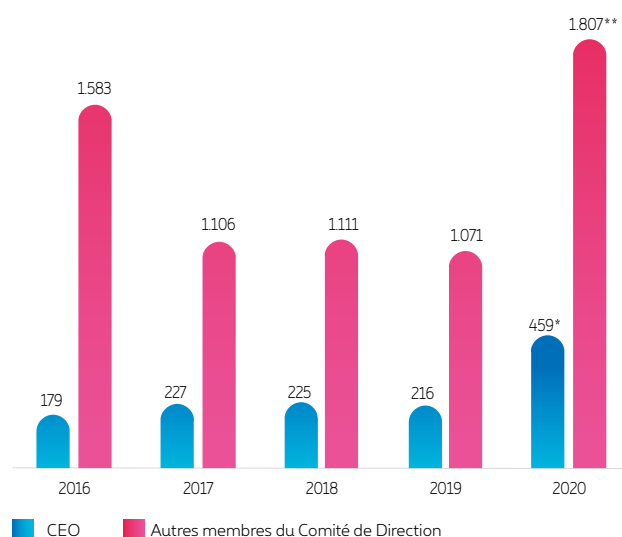
L'un des principes de la politique de rémunération de notre entreprise réside dans le degré de liberté laissé aux membres du top management, CEO et autres membres du Comité de Direction inclus, quant au choix du moyen de paiement de leur rémunération variable. Ils ont donc la possibilité d'investir une 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.

Étant donné que M. Boutin a débuté son mandat de CEO en décembre 2019, la seule rémunération variable à court terme reprise dans le montant alloué pour 2020 est celle qui lui a été allouée au cours de l'année 2020 pour ses performances d'un mois dans son rôle de CEO. Le montant indiqué dans le présent document comme rémunération variable attribuée au CEO est donc principalement lié aux performances antérieures de Mme Leroy dans son rôle de CEO.

En 2020, une rémunération variable à court terme a été allouée pour les fonctions de CEO pour un montant total de € 458.833 bruts, composé de € 18.833 bruts alloués à M. Boutin et de € 440.000 bruts alloués à Mme Leroy. En effet, à la fin de son mandat, Mme Leroy a conservé ses droits en termes de rémunération variable différée à court terme qui lui était due pour les années de prestation 2017 à 2019 et qui lui a été versée dans le courant de l'année 2020.

La rémunération variable totale à court terme effectivement allouée en 2020 aux autres membres du Comité de Direction (année de performance 2019) s'élève à € 1.807.390 bruts. Ce montant inclut un bonus exceptionnel versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant comprend également la somme versée à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses prestations en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à court terme sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



* Les montants déclarés pour 2016 à 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin (€ 18.833 bruts), mais aussi le montant (€ 440.000 bruts) payé au CEO précédent, Mme Leroy, pour ses années de prestations de 2017 à 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues (i) aux variations dans les résultats des Indicateurs de performance clés du Groupe, (ii) aux changements dans la composition du Comité de Direction et (iii) au bonus exceptionnel versé en 2020 à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Le montant déclaré pour 2020 comprend également le montant payé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme 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.

Notre entreprise entend donc récompenser de façon cohérente les leaders qui, sur le long terme, jouent un véritable rôle d'exemple, fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent notre culture et nos valeurs.

Pour garantir une performance durable, 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.

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.

Le montant effectivement payé après dévolution, soit après trois ans, dépendra du multiplicateur final tel que décrit ci-dessous.

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. Ce plan a été conçu pour maintenir la rémunération à long terme du top management équilibrée et attrayante tout en se conformant aux attentes des actionnaires. Il vise à inscrire les actions et initiatives des membres du top management dans la durée, c'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

Notre Plan de Valeur de Performance est fondé sur un équilibre entre les performances individuelles et celles du Groupe. Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu en 2019 suite à une analyse comparative, visant à un meilleur alignement sur les pratiques du marché et plus particulièrement sur les pratiques des autres sociétés européennes de télécommunications.

Depuis 2019, et afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, les critères de performance suivants ont été retenus :

- Le Rendement Total des Actionnaires : mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panel de 10 autres opérateurs télécoms européens
- Le cash-flow disponible du Groupe
- L'indice de réputation reflétant la façon dont notre orientation client et nos décisions stratégiques influencent notre réputation sur le marché et donc notre viabilité sur le long terme : basé sur 3 éléments, à savoir notre équité dans notre manière de faire des affaires, notre influence positive sur la société et la façon dont nous répondons aux besoins des clients, et mesuré par la méthodologie RepTrak® du Reputation Institute.

Plan à long terme de Valeur de Performance Indicateurs de performance clés	Poids
Rendement total des actionnaires	40 %
Cash-flow disponible du Groupe	40 %
Indice de réputation	20 %

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les montants octroyés sont bloqués pour une période de trois ans. Les membres du Comité de Direction, CEO compris, qui mettraient fin à leur relation de travail avec notre entreprise avant la fin de cette période de blocage perdraient les montants octroyés. Cette règle s'applique également dans le cas où l'entreprise met fin à une relation de travail pour un motif grave de la part d'un membre du Comité de Direction.

Après cette période de blocage de 3 ans, les Valeurs de Performance sont dévolues et sont alors payées aux bénéficiaires selon le multiplicateur final basé sur le résultat annuel des critères de performance. Ce multiplicateur final est constitué de la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

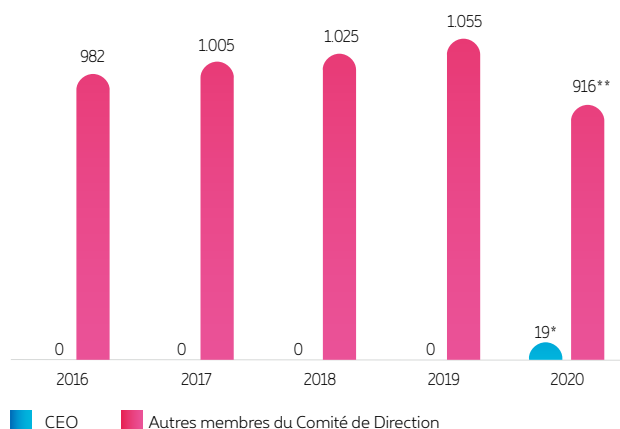
Si le multiplicateur final est de 100 %, le top management reçoit 100 % de la rémunération variable à long terme qui lui a été initialement attribuée. En cas de performance excellente continue du Groupe sur cette période de trois années, le multiplicateur final de la rémunération variable à long terme 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.

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 performances d'un mois dans son rôle de CEO est reprise dans le montant déclaré pour 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 € 1.055.000 bruts en 2019 et à € 916.375 en 2020. Ce montant comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

Rémunération variable à long terme sur 5 ans en k € avant contributions sociales patronales



* CEO: la CEP précédente, Mme. Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme. Le montant déclaré pour 2020 est lié aux performances d'un mois de M. Boutin dans son rôle de CEO en 2019.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction. Le montant déclaré pour 2020 comprend le montant accordé à l'actuel CEO, M. Boutin, pour ses performances en 2019 en tant que membre du Comité de Direction (avant sa nomination comme CEO).

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 %.

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.

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.

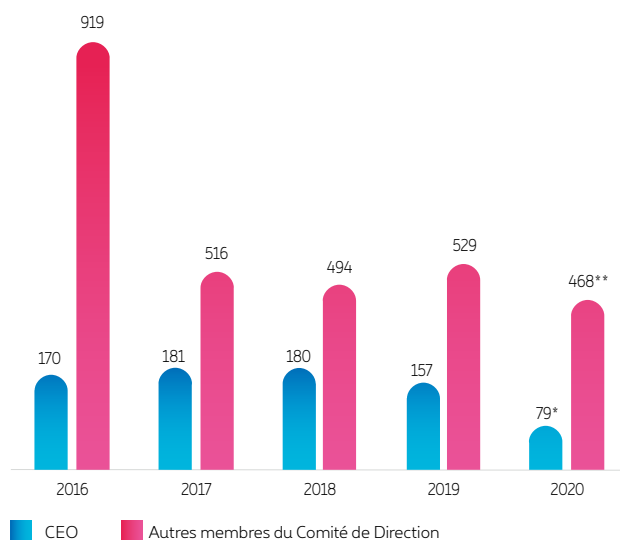
En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Comité de Direction sont garantis à 100 % pendant les trois premiers mois de l'incapacité. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente 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 15 % 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 25 % de leur rémunération fixe. En 2020, ces primes s'élevaient à environ 21 % de leur rémunération fixe.

Primes d'assurance groupe sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



* CEO: les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin. La diminution en 2020 est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO, M. Boutin.

** Membres du Comité de Direction: les variations d'une année sur l'autre sont principalement dues aux changements dans la composition du Comité de Direction.

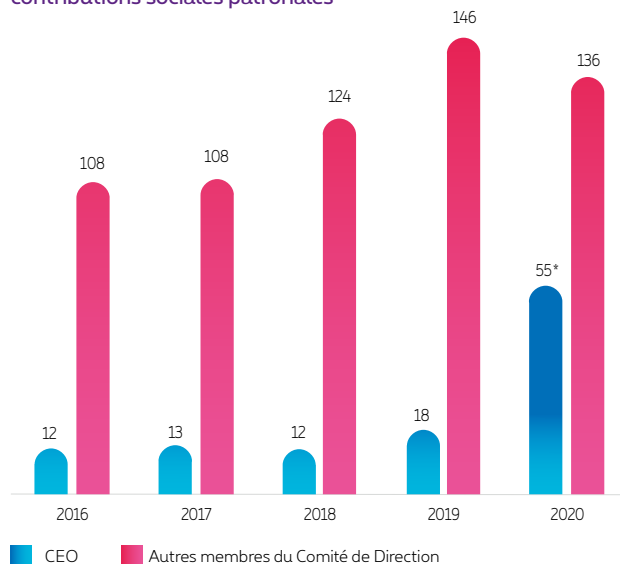
Autres avantages

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.

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.

Ce ratio peut être estimé à 11 % pour le CEO. Quant aux autres membres du Comité de Direction, le coût moyen pour notre société de ces autres avantages au cours des 5 dernières années s'est élevé à environ 5 à 7 % de leur rémunération fixe.

Autres avantages sur 5 ans en K € avant contributions sociales patronales



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.

* CEO : les montants déclarés pour 2016, 2017, 2018 et 2019 ont été versés à la CEO précédente, Mme Leroy. Le montant déclaré pour 2020 a été versé à l'actuel CEO, M. Boutin. L'augmentation en 2020 des Autres avantages est principalement due aux avantages spécifiques liés au statut de cadre étranger de l'actuel CEO.

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

une prime spéciale à l'engagement ou de rétention s'avérerait nécessaire compte tenu des pressions du marché.

En 2020, un bonus exceptionnel a été versé à notre Chief Financial Officer précédente, Mme Dufour, pour récompenser ses excellentes prestations au cours de l'année 2019 dans son rôle de CEO ad interim. Ce montant est inclus dans la rémunération variable à court terme allouée aux autres membres du Comité de Direction.

Recouvrement de rémunération variable indue

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^{er} janvier 2020 incluent une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable à court et long terme qui leur aurait été attribuée sur base d'informations

financières erronées. En revanche, les contrats d'emploi des membres nommés avant le 1^{er} janvier 2020 ne comportent pas une telle clause.

Ces clauses ne mentionnent pas la manière dont une rémunération variable indue serait récupérée. Si le cas venait à se produire, ce qui nous semble peu probable au vu des multiples contrôles et audits opérés avant publication des résultats, la récupération ferait l'objet d'une analyse, tant sur les montants à récupérer que sur la manière de procéder.

Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du 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 graphiques 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

CEO	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération de base	€ 505.005	€ 515.108	€ 522.810	€ 429.498	€ 507.492
Rémunération variable à court terme	€ 178.875	€ 227.195	€ 225.295	€ 215.661	€ 458.833*
Rémunération variable à long terme	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 18.833
Primes d'assurance groupe	€ 169.666	€ 181.243	€ 180.003	€ 157.433	€ 78.550
Autres avantages	€ 12.463	€ 13.357	€ 12.438	€ 17.619	€ 55.083
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 866.009	€ 936.903	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 866.009	€ 936.903	€ 940.546	€ 820.211	€ 1.118.791

* CEO : tous les montants déclarés pour 2016 à 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 terme cible s'élevant à 40 % de la rémunération fixe. La diminution en 2020 des Primes d'assurance groupe est due au changement des caractéristiques du plan de pension complémentaire avec la nomination de l'actuel CEO. L'augmentation en 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.

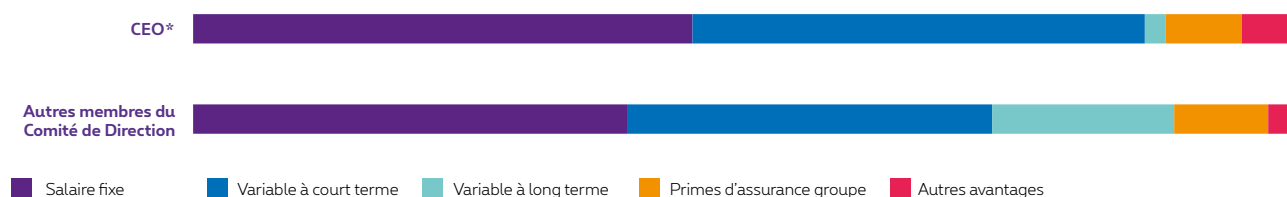
Aperçu de la rémunération des autres membres du Comité de Direction

Autres membres du Comité de Direction	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération fixe	€ 2.497.345	€ 2.253.540	€ 2.466.946	€ 2.632.038	€ 2.166.045
Rémunération variable à court terme	€ 1.583.327	€ 1.105.537	€ 1.110.745	€ 1.070.733	€ 1.807.390
Rémunération variable à long terme	€ 982.000	€ 1.005.000	€ 1.025.000	€ 1.055.000	€ 916.375
Primes d'assurance groupe	€ 919.496	€ 516.193	€ 494.319	€ 529.369	€ 468.275
Autres avantages	€ 107.605	€ 108.433	€ 124.172	€ 145.588	€ 135.648
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 6.089.773	€ 4.988.703	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 6.089.773	€ 4.988.703	€ 5.221.182	€ 5.432.728	€ 5.493.733

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 2020 avant contributions sociales patronales (fin 2020)



* CEO : 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 terme cible s'élevant à 40% de la rémunération fixe.

Ratio de rémunération, évolution de la rémunération et performance de la société

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 26,2 en 2020. 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.

Évolution de la rémunération

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 2016 et 2020.

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

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération moyenne*	€ 74.503	€ 76.973	€ 77.786	€ 81.802	€ 86.677
Évolution d'une année à l'autre		+3 %	+1 %	+5 %	+6 %

* 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).

Performance de la société

Le tableau ci-dessous présente les performances de l'entreprise entre 2015 et 2020.

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

(en million de €)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
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	-1,6 %	1.823	+1,5 %
2016	5.871	-2,1 %	1.796	+3,6 %
2015	5.994		1.733	

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, pour autant qu'elle soit approuvée par 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.

L'action Proximus



Cotation de l'action

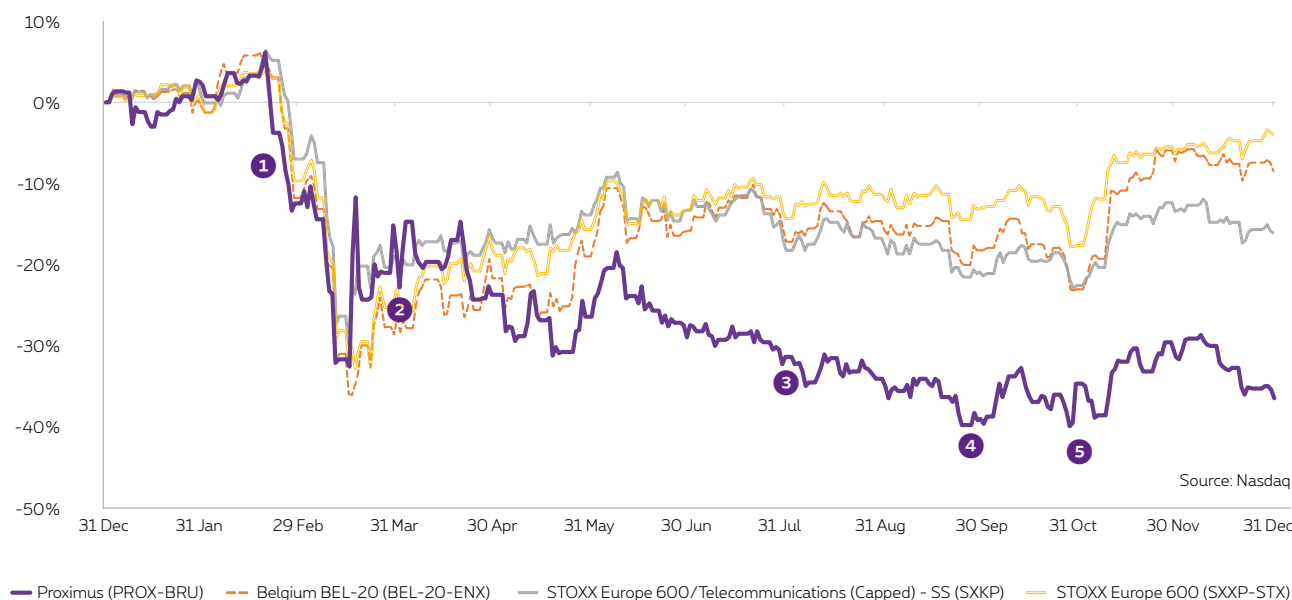
Marché boursier	Premier marché d'Euronext Brussels
Symbole	PROX
Code ISIN	BE0003810273
Code Bloomberg	PROX BB
Code Nasdaq	PROX-EB
Code Reuters	PROX BR

Performance de l'action Proximus en 2020

L'action Proximus a clôturé l'année 2020 à 16,2 EUR, soit 36,5 % de moins que le dernier cours de clôture en 2019. Malgré une année 2020 très volatile, le secteur télécom a été moins défensif que prévu. Il n'a toutefois pas été totalement épargné par la crise du Covid-19 et a notamment été affecté par la baisse des volumes de roaming et l'érosion du chiffre d'affaires B2B. Le secteur télécom se trouve en plein cycle d'investissement. Un cycle important, puisque la plupart des opérateurs européens

misent sur le déploiement de la fibre jusqu'au domicile des clients. Si l'importance croissante de l'accès au réseau et des connexions fiables constitue un facteur prometteur, le potentiel de croissance soutenue du chiffre d'affaires pour le secteur reste à prouver. En dépit de son rôle critique en faveur d'une 'économie digitale', les actions télécoms européennes (SXXP) ont chuté de 16,1 % en 2020, accusant une sous-performance de 12,0 p.p. par rapport au marché boursier général (SXXP).

Évolution du cours de l'action Proximus en 2020 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)



1

Février :
Impact de
Covid-19

2

31 mars :
Proximus a annoncé
une nouvelle stratégie :
accélération du déploiement
de la fibre et réduction du
dividende à € 1,2.

3

31 juillet :
Proximus a annoncé un
déploiement accéléré
et à plus grande
échelle de la fibre à
l'aide de partenariats

4

30 septembre :
L'IBPT propose
de maintenir
les tarifs de
gros FTTH de
Proximus

5

30 octobre :
publication de
solides résultats pour
le T3, mise à jour
de la guidance et
sélection profitable de
fournisseurs mobiles

Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16	2020
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,10	28,17	27,12
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	21,96	15,01
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55	30,10	30,00	27,36	27,35	23,62	25,52	16,21
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	181.364.309	138.569.376	148.786.324	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
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	708.454	532.959	578.935	555.231	744.133	701.188	702.442	612.327	579.431	650.763	660.822	804.252
Nombre d'actions en circulation	320.614.683	321.482.641	317.648.821	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
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	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
Capitalisation boursière au 31 décembre (en € milliards) ¹	8,12	8,08	7,70	7,07	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24	5,23
Chiffres clés par action - sur base rapporté												
EBITDA	6,14	7,56	5,93	5,62	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19	5,95
Bénéfice net ²	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,58	1,16	1,75
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre ³	8,98	6,37	10,26	9,92	10,9	14,73	20,03	16,86	16,90	15,00	22,09	9,27
Dividende ordinaire (brut) ⁴	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut ³	8,20%	8,70%	9,00%	11,20%	10,10%	4,98%	5,00%	5,48%	5,48%	6,35%	5,88%	7,40%
Chiffres clés par action - sur base sous-jacent												
EBITDA	NA	NA	NA	NA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79	5,69
Bénéfice par action	NA	NA	NA	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76	1,75
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	NA	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,78	14,51	9,25

1 Sur base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation et sur base du dernier cours de l'année respective

2 Correspond au Bénéfice Net / nombre moyen pondéré d'actions en circulation

3 Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

4 Point de vue comptable (versus point de vue flux de trésorerie)

Nos actionnaires

Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,51 % des actions de l'entreprise. Fin 2020, Proximus détenait 4,54 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 41,95 %. Environ 20 % de celui-ci sont détenus par des

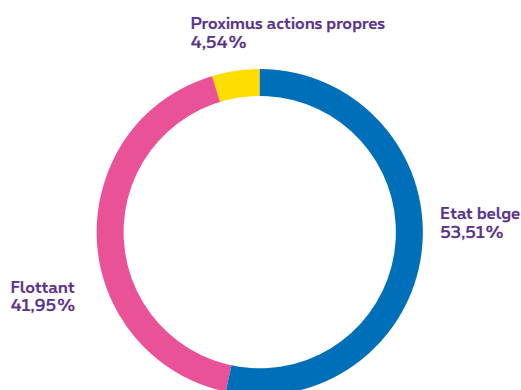
actionnaires particuliers, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels.

Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Royaume-Uni, suivis par le Benelux et la France.

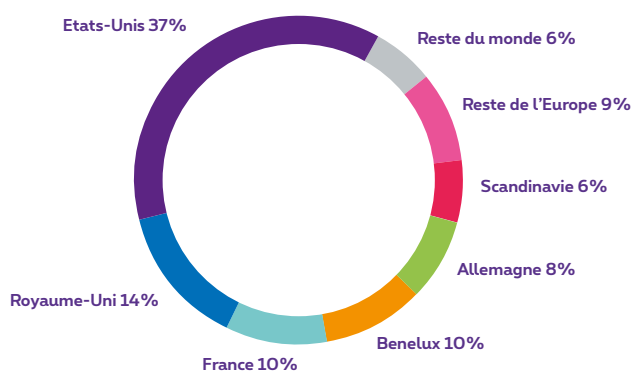
Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2020

	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%	56,06%	55,94%	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.335.109	4,54%	0,00%	0,21%	0	693.702
Flottant	141.802.457	41,95%	43,94%	43,85%	141.802.457	141.802.457
Total	338.025.135	100,00%	100,00%	100,00%	322.690.026	323.383.728

Actions institutionnelles par localisation



Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, octobre 2020
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq

Évolution des actions propres

Fin 2019	15.042.626
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	312.158
Options exercées en 2020	-16.583
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-3.092
Fin 2020	15.335.109

Fin 2020, Proximus détenait 15.335.109 actions propres, soit 4,54 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2020,

Proximus a utilisé 3.092 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et 16.583 options ont été exercées¹.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.641.407 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 693.702 actions propres donnant droit à un dividende.

La loi belge interdit aux sociétés de détenir plus de 20 % de leurs actions en circulation.

1 Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération

Déclarations de transparence

Conformément aux statuts de Proximus, les seuils déclenchant l'obligation de notification des participations ont été fixés à 3 % et à 7,5 %, en plus des seuils légaux de 5 %, ou tout multiple de 5 %.

En 2020, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous dans sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2020, 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
- Proximus à l'adresse investor.relations@proximus.com

Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	# droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
29/12/2020	30/12/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.031.320	5,04%	17.654.207	5,22%
25/12/2020	29/12/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.697.787	4,94%	17.446.703	5,16%
16/12/2020	18/12/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.908.971	5,00%	17.901.972	5,30%
02/12/2020	03/12/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.180.847	4,79%	17.520.482	5,18%
31/07/2020	03/08/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.268.816	5,11%	18.255.468	5,40%
30/07/2020	31/07/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.874.706	4,99%	17.956.247	5,31%
28/07/2020	29/07/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.910.903	5,00%	18.016.263	5,33%
20/07/2020	21/07/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.645.587	4,92%	17.474.954	5,17%
25/06/2020	26/06/2020	Blackrock Inc.	> 5%	16.971.183	5,02%	17.266.264	5,11%
24/06/2020	25/06/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.878.317	4,99%	17.156.525	5,08%
24/04/2020	27/04/2020	Blackrock Inc.	> 5%	17.059.825	5,05%	17.987.181	5,32%
21/04/2020	22/04/2020	Blackrock Inc.	< 5%	16.910.903	4,98%	17.791.299	5,26%

Rémunération des actionnaires

Politique de dividendes

Proximus prévoit une augmentation substantielle de ses investissements dans le réseau au cours des prochaines années, afin de remplacer en large partie son réseau cuivre historique par un réseau du futur basé sur la fibre. Considéré comme exceptionnel, le niveau d'investissement élevé sera en grande partie financé par une structure de capital optimisée et certaines ventes d'actifs. Fidèle à son engagement de mener une politique de rémunération attractive pour ses actionnaires, tout en se dotant des moyens de revenir à une couverture du dividende par le cash-flow libre, Proximus ramène son dividende annuel à un niveau soutenable. Proximus a l'intention de verser un dividende annuel brut de € 1,2 par action sur les résultats 2020, 2021 et 2022, ce montant étant à considérer comme un plancher.

Le dividende proposé sera 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 2020

Le 25 février 2021, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 21 avril 2021 de verser un dividende brut de € 1,20 par action sur le résultat de 2020, dont un dividende intérimaire de € 0,50 par action a été versé en décembre 2020.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de € 0,70 par action sera versé le 30 avril 2021, avec enregistrement le 29 avril 2021 et cotation ex-dividende le 28 avril 2021.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2020 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 ou d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses.

Tout au long de l'année 2020, 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 financier²

12 avril 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2021
21 avril 2021	Assemblée générale annuelle des actionnaires
30 avril 2021	Païement du dividende
30 avril 2021	Annonce des résultats du premier trimestre 2021
12 juillet 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2021
30 juillet 2021	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2021
11 octobre 2021	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2021
29 octobre 2021	Annonce des résultats du troisième trimestre 2021

² Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.

Rapports social et environnemental

Matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

Détermination de la matérialité

En 2018, nous avons procédé, avec l'aide d'experts externes, à un processus d'évaluation de la matérialité. Nous avons ainsi pu dresser un rapport détaillé des enjeux les plus pertinents.

L'évaluation a été convertie en une matrice de matérialité validée par notre Conseil d'Administration. Le processus comprenait quatre étapes :

1 Analyse externe

Une analyse externe de la matérialité a tout d'abord été réalisée en partant des questions de durabilité non seulement chez Proximus, mais aussi dans l'ensemble du secteur. Une analyse des médias ainsi qu'un examen par des pairs et une enquête de réputation ont également été menés.

Les enjeux pertinents sur lesquels Proximus peut avoir un impact dans la société ont été identifiés. Sur cette base, une short-list a ensuite pu être validée avec les parties prenantes internes.

2 Workshop interne sur la matérialité

Nous avons organisé un workshop bien préparé, semi-structuré et encadré, afin d'identifier nos parties prenantes et nos enjeux particulièrement pertinents. Ce workshop a rassemblé des représentants de toutes les Business Units, de la direction et des fonctions de support de Proximus.

Partant de la longue liste susmentionnée d'enjeux hautement pertinents et de parties prenantes obtenue lors de l'analyse externe, nous avons dressé une liste des enjeux et intervenants clés.

3 Matrice de matérialité intégrée

La matrice de matérialité intégrée combine l'analyse externe et les résultats du workshop interne sur la matérialité. Elle fournit un aperçu global des enjeux les plus pertinents provenant de ces deux sources.

La combinaison de l'axe horizontal et de l'axe vertical détermine le degré d'impact exercé par Proximus sur la société avec cet enjeu. Dans le cadre d'un exercice de simplification visant à diriger

nos forces là où elles sont le plus nécessaires, nous avons décidé de concentrer nos actions et notre reporting sur le quadrant supérieur droit, qui représente les enjeux les plus pertinents pour nos parties prenantes et l'impact potentiel de Proximus. La définition des enjeux les plus pertinents et de leurs limites se trouve à la page suivante.

4 Mise en œuvre

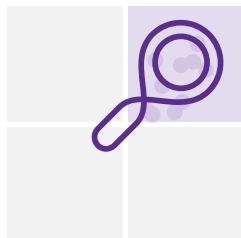
En 2020, nous avons poursuivi nos actions sur la base de la matrice de matérialité établie en 2018 et nous avons procédé à un examen léger de nos enjeux pertinents en nous basant sur le SASB et notre nouvelle stratégie, afin de nous concentrer sur les enjeux les plus pertinents aujourd'hui. Afin de mieux refléter notre exercice stratégique, les enjeux 'santé et sécurité' et 'marketing responsable' ont été retirés de notre liste d'enjeux hautement pertinents. Ce choix a été confirmé par le fait que ces thèmes se trouvaient sur la bordure inférieure du quadrant supérieur droit

de la matrice 2018. Cela nous permet de nous concentrer sur un nombre plus restreint d'enjeux pertinents. Néanmoins, ces deux thèmes sont toujours couverts et présentés dans nos déclarations environnementales et sociales.

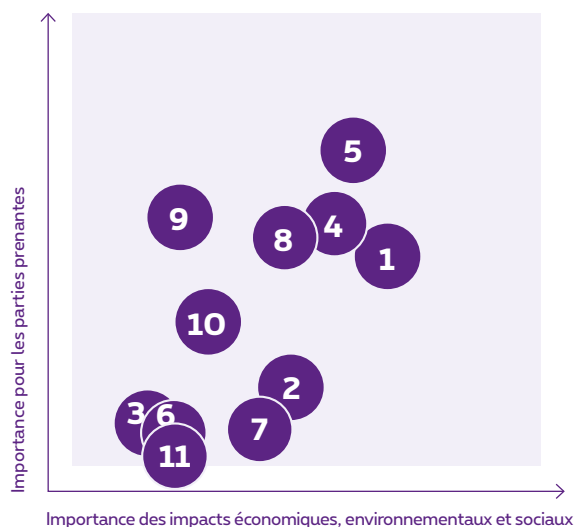
Notre prochaine évaluation de la matérialité aura lieu en 2021 et réévaluera la pertinence des enjeux pertinents avec nos parties prenantes.

Enjeux hautement pertinents

Matrice de matérialité¹ 2020



1 La matrice de droite représente le quadrant supérieur droit de la matrice de matérialité globale et montre les enjeux qui sont les plus importants pour nos parties prenantes et l'impact que Proximus peut avoir.



1 Innovation et infrastructure durable

Comment l'entreprise est au courant des dernières technologies et les inclut dans le portefeuille de produits et services. Investissements dans l'infrastructure digitale et innovation dans l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les villes intelligentes, l'éducation intelligente, les bâtiments intelligents, la santé intelligente, la sécurité intelligente, etc.

2 Connectivité et inclusion digitale

Comment l'entreprise veille à conserver une infrastructure à jour et inclusive pour tous les membres de la communauté et à garantir en permanence une connectivité de qualité aux clients. Cet enjeu concerne également l'inclusion digitale de toutes les couches de la population.

3 Durabilité, énergie et économie circulaire

Comment l'entreprise envisage de réduire sa consommation d'énergie et comment cela affecte ses émissions. Comment l'entreprise contribue à l'économie circulaire et aborde la gestion des déchets, le recyclage d'équipements, les achats responsables et l'efficacité des ressources.

4 Conduite et éthique d'entreprise

Comprend l'instauration de pratiques commerciales en matière de transparence, d'intégrité, de corruption, de poursuites et de plaintes. Cet enjeu doit comprendre la gouvernance de l'entreprise.

5 Protection de la vie privée et sécurité des données

Comment l'entreprise veille au respect des lois sur la vie privée et protège les données de ses clients. L'enjeu fait également référence au RGPD et au développement de nouvelles technologies en lien avec cet enjeu.

6 Capital humain et développement des collaborateurs

Comment l'entreprise gère son capital humain, y compris les conditions de travail. Englobe des enjeux tels que la diversité et l'inclusion, le genre, le vieillissement de la population, la rotation du personnel, la formation et le développement..

7 Compétitivité digitale des entreprises et institutions

Comment l'entreprise améliore la compétitivité d'institutions, de villes et d'entreprises grâce à la digitalisation.

8 Produits et services de qualité

Comment l'entreprise garantit une offre de produits et services de qualité à ses clients, y compris en termes de santé et de sécurité.

9 Transparence des tarifs et factures

Comment l'entreprise communique en toute transparence les prix de ses produits et services.

10 Relations avec les clients

Comment l'entreprise veille à satisfaire ses clients. Cet enjeu inclut également l'impact sur la santé de ces derniers et la mise à disposition de toutes les informations nécessaires.

11 Chaîne d'approvisionnement durable

Comment l'entreprise assume ses responsabilités vis-à-vis des pratiques de durabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Certains autres enjeux englobent déjà ce point. Cependant, Proximus doit également présenter une approche globale pour gérer l'impact de sa chaîne d'approvisionnement et faire face à son impact économique.

Correspondance enjeux SASB/enjeux hautement pertinents de Proximus

Enjeux SASB	Enjeux hautement pertinents de Proximus
Empreinte écologique des opérations	Durabilité, énergie et économie circulaire
Confidentialité des données	Protection de la vie privée et sécurité des données
Sécurité des données	Protection de la vie privée et sécurité des données
Gestion de la fin de vie des produits	Durabilité, énergie et économie circulaire
Comportement concurrentiel et internet ouvert	- Conduite et éthique d'entreprise - Transparence des tarifs et factures
Gestion des risques systémiques liés aux bouleversements technologiques (interruptions du système)	- Innovation et infrastructure durable - Compétitivité digitale des entreprises et institutions - Produits et services de qualité

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 afin de répondre à des demandes spécifiques.
- En 2018, nous avons procédé à une évaluation de la matérialité avec des experts externes, qui a servi de base à l'élaboration d'une matrice de matérialité avec tous nos groupes de parties prenantes, validée par notre Conseil d'Administration. Nous réaliserons cette évaluation tous les trois ans. La prochaine aura lieu en 2021.
- Nous avons également mis en place une politique relative aux parties prenantes afin d'interagir avec elles de manière cohérente et proactive, fondée sur la transparence et le dialogue.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous devons dès lors interagir régulièrement avec le monde politique. Nous entretenons des contacts actifs avec des décideurs, tous niveaux politiques confondus. Nous sponsorisons 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 envers 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.

Nous distinguons les groupes de parties prenantes suivants : les clients résidentiels et Corporate, les collaborateurs, les investisseurs, les partenaires, les instances publiques et réglementaires, la presse, les communautés de start-ups et les leaders d'opinion.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficier d'un environnement de travail sûr, innovant et flexible. Recevoir des opportunités et des défis à la hauteur de leurs ambitions. Avoir la possibilité d'acquérir les compétences dont ils ont besoin sur un marché du travail en pleine mutation. Conseils pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Proximus apporte une contribution positive à l'environnement et à la société en général. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque année, nous organisons des enquêtes appelées 'Speak Up', destinées à évaluer l'engagement des collaborateurs. Nous offrons également à chaque collaborateur de nombreuses possibilités pour aborder leurs préoccupations avec un spécialiste HR. 	<ul style="list-style-type: none"> Communication plus ouverte et plus transparente. Direction plus proche des collaborateurs et un alignement stratégique. Plus grande orientation client. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois enquêtes auprès des collaborateurs ont été organisées afin d'évaluer l'engagement des collaborateurs et les préoccupations liées à la crise du Covid-19, de manière à mieux adapter notre soutien et mettre en place des plans d'actions spécifiques. 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 communiqué nos ambitions stratégiques à l'ensemble du personnel lors d'un événement digital. La rotation de fonction favorise le recyclage et l'amélioration des compétences dans des domaines clés ainsi que la mobilité interne. La plupart des collaborateurs dont le travail le permet peuvent désormais travailler à domicile 3 jours par semaine.
Clients résidentiels et petites entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir des produits et services de haute qualité à un prix raisonnable. Suivre toujours les dernières tendances en termes de connectivité et d'expérience client sans effort. Accès direct au monde digital. Ils attendent que nous apportions notre contribution à la société dans laquelle ils vivent et que nous remplissions notre rôle d'acteur clé en Belgique. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Notre projet 'Voice of the Customer' nous permet de capter les réactions des clients et d'y donner suite rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> Rester en contact avec leur famille et leurs amis pendant la crise du Covid-19 et de pouvoir travailler, étudier ou diriger leur entreprise depuis leur domicile. Solutions pertinentes qui font la différence. Expériences digitales transparentes et fluides. Un réseau d'une qualité et d'une fiabilité supérieures. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses initiatives durant la crise Covid-19 pour permettre à nos clients de rester connectés. Lancement de Flex, des packs modulaires pour les familles. Lancement de Business Flex, des packs modulaires pour les petites entreprises, y compris un service personnalisé accessible via MyProximus. Enrichissement continu de nos plateformes digitales Pickx et MyProximus, avec des nouveautés au niveau des fonctionnalités et du matériel (décodeur Android, Apple TV) et des partenaires (Disney+, Streamz, Eleven). Amélioration des interactions digitales avec les clients. Amélioration du service aux clients grâce à des équipes pluridisciplinaires. Accélération du déploiement de la fibre et lancement de la 5G.
Clients professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Que Proximus fasse preuve de leadership et privilégie une approche responsable et de partenariat, un parfait mélange d'accompagnement, de support et de collaboration. 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. Un service personnalisé de haute qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> En plus de nos canaux d'interaction réguliers avec nos clients via nos Account Managers, nos Contact Centers, notre canal digital et notre canal de partenaires indirects, nous avons mis sur pied d'autres façons d'interagir avec eux. Nous les impliquons par le biais d'enquêtes personnelles régulières, de réunions de feed-back ainsi que de forums et comités consultatifs Voice of the Customer. Ces différents forums sont l'occasion pour nous de recueillir du feedback sur leur expérience en tant que clients, notre stratégie et notre feuille de route de développement. Ils nous permettent aussi d'analyser en profondeur leurs besoins en matière de transformation digitale. Et enfin, de leur proposer nos toutes dernières technologies pour répondre à leurs besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> L'objectif était clairement de maintenir leur activité pendant la crise du Covid-19, face aux défis à relever en matière de télétravail, de téléphonie à repenser, d'investissement dans des portails web et le cloud et de réinvention de l'espace de travail physique. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentation verticale de la clientèle afin de mieux comprendre le contexte de nos clients et adapter notre portefeuille et nos services à leurs besoins. Proximus Accelerators visant à aider les clients dans de nombreux aspects de leur transformation digitale. Accent permanent sur des projets qui améliorent l'expérience des clients lors de contacts clés avec Proximus (à la fois physiques et digitaux). Accélération du déploiement de notre réseau fibre et lancement de la 5G. Mise en place d'écosystèmes avec nos partenaires et nos clients pour créer des solutions innovantes afin de relever les défis commerciaux et sociétaux.

Groupe de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Gouvernement et régulateurs	<ul style="list-style-type: none"> Respecter toutes les règles et réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et au niveau international. Respecter l'éthique d'entreprise. En tant qu'entreprise publique belge, une implication et des investissements dans le développement de l'économie et de la société digitales de demain. Nous devons notamment contribuer à la société et à un environnement plus vert. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Nous interagissons aussi régulièrement avec le monde politique et les représentants afin de développer des partenariats (cf. extension de la couverture internet dans les zones blanches). 	<ul style="list-style-type: none"> En 2018, la réglementation applicable à Proximus sur son réseau cuivre a été étendue à son réseau fibre. La mise en œuvre est en cours (tarifs de la fibre et offres de référence). Mise en œuvre de nouvelles obligations pour Proximus en ce qui concerne le marché de l'accès professionnel de haute qualité. Le calendrier et les conditions finales de la mise aux enchères du spectre multibande restent incertains. Dans l'intervalle, les autorités ont pris des mesures provisoires (licences temporaires) et adopté une nouvelle législation pour prolonger les licences 2G et 3G actuelles dans l'attente de la mise aux enchères des nouveaux droits liés au spectre. Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions. Début des préparatifs en vue de la transposition du nouveau Code européen et de la directive média. Nouveaux Eurorates adoptés par la Commission européenne pour la terminaison fixe et mobile. Proposition de réglementation des (grands) acteurs internet présentée par la Commission européenne. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Communication et informations d'entreprise transparentes, claires, précises et cohérentes concernant le marché sur lequel nous sommes actifs. Communication claire sur nos réalisations, notre stratégie, nos ambitions à venir et nos perspectives à court et moyen terme. Information sur nos projets pour créer de la valeur et mises à jour précises en temps utile. Accessibilité de la haute direction pour fournir des clarifications et répondre aux questions. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximus a organisé plusieurs roadshows avec la haute direction en mode virtuel, à la suite de la pandémie de Covid-19. Nous avons également participé à plusieurs conférences sectorielles virtuelles, à des roadshows 'IR only', à des reverse roadshows et des appels-conférence. Proximus s'est adressée à de nombreux investisseurs institutionnels, principalement par le biais de réunions virtuelles. Nous avons également organisé notre assemblée générale annuelle, à laquelle tous les investisseurs sont conviés. 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement concurrentiel et l'impact sur Proximus. Sujets réglementaires tels que les tarifs des appels internationaux ainsi que les tarifs de gros du câble et de la fibre. Impact du Covid-19 sur les résultats financiers de Proximus. Stratégie en matière de fibre, l'impact des partenariats et le risque de surcapacité. Concurrence sur le marché belge et l'évolution potentielle du paysage concurrentiel. Potentiel de croissance du segment Consumer, la transformation du segment Enterprise et les possibilités futures de réduction des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Un compte rendu détaillé permet aux investisseurs de suivre les réalisations de Proximus sur le marché belge grâce à la publication de plusieurs KPI portant sur les principaux produits. Nous communiquons également en toute transparence sur l'évolution des prix. Proximus a organisé un 'Capital Market Day' au cours duquel elle a présenté et expliqué sa stratégie pour les années à venir. Elle a également annoncé son estimation de l'impact financier du Covid-19 et présenté les principaux facteurs en cause. Les présentations trimestrielles de 2020 ont abordé les sujets brûlants sur le marché, comme l'évolution des activités dans le contexte du Covid-19 et des mises à jour de notre projet fibre.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Que nous honorions nos engagements à long terme et respections nos obligations. Que nous présentions des contrats transparents et des tarifs équitables. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> Proximus a pour ambition d'atteindre, d'ici 2025, 75 % d'évaluations RSE positives (évaluations et audits) parmi l'ensemble de ses fournisseurs. Nous nous sommes engagés à collaborer avec nos fournisseurs pour réduire notre empreinte carbone et produire davantage de produits circulaires. 	<ul style="list-style-type: none"> En 2020, 92 % des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux et en matière de droits de l'Homme ont obtenu un score positif.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2020	Notre réponse
Société au sens large	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux hautement performants et des opportunités digitales. • Une contribution positive à la société belge. • Protéger les données des citoyens, adopter un comportement éthique et contribuer à la société tout en respectant l'environnement. • Des produits et services qui permettent aux citoyens de vivre mieux et de travailler plus efficacement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque trimestre, nous évaluons notre performance au niveau de marqueurs clés dans le cadre d'une enquête menée auprès du grand public en Belgique. • Nous collaborons avec diverses ONG et associations belges pour répondre aux besoins de la société. • Notre objectif est de contribuer à l'éducation digitale de tous et de devenir une entreprise véritablement circulaire ayant une contribution nette positive. • Nous fournissons des solutions permettant à nos parties prenantes d'accélérer elles aussi leur transformation vers la circularité. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact des ondes électromagnétiques, en particulier dans le cadre du lancement de la 5G. • Ils réclament plus de clarté dans nos communications ainsi qu'une bonne protection de leurs données. • Les citoyens sont préoccupés par les compétences nécessaires pour faire partie du monde digital. • L'environnement a été un thème de société majeur, avec de plus en plus de voix demandant des actions de la part d'entreprises comme Proximus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous proposons sur notre site web des informations et des conseils clairs sur les risques liés aux ondes électromagnétiques, en particulier sur la 5G. • Nous sommes soumis à des règles et directives strictes en matière de protection des données et respectons les dernières lois en vigueur. Nous prenons également les mesures nécessaires afin d'obtenir des certifications ISO dans ce domaine. • Nous contribuons à la société et à l'inclusion digitale par le biais de notre cadre de contribution, en nous associant avec des organisations telles que MolenGeek ou l'école '19', en promouvant nos propres programmes comme diggit, ainsi qu'en recyclant notre personnel. • Nous avons défini une stratégie environnementale solide, avec l'ambition de devenir circulaires et d'apporter une contribution nette positive. Pour y parvenir, nous avons mis en place des équipes transversales et programmes stratégiques spécialement dédiés à cette matière.

Rapport social

Champ d'application 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. Les indicateurs non financiers vérifiés par nos auditeurs externes sont indiqués par une coche (assurance limitée).

S1 : Effectifs

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus	Nombre	13.391	13.385	12.931	11.423		
BICS	Nombre	747	727	789	893		
Groupe Proximus à l'exclusion de BICS	Nombre	12.644	12.658	12.143	10.530		
Nombre total d'employés et de travailleurs (ETP) par contrat de travail	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.1	
Employés	Nombre	10.330,8	10.168,1	9.651,6	8.180,3		
Travailleurs	Nombre	1.149,8	1.001,6	904,6	643,7		
Nombre total d'employés (ETP) par genre	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Hommes	Nombre	8.068,8	7.794,2	7.323,5	6.194,5		
Femmes	Nombre	3.411,8	3.375,5	3.232,7	2.629,5		
Nombre total d'employés (ETP) par niveau	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.2	
Haute direction	Nombre	160,5	162,3	153,5	164		
Femmes	Nombre	32	34,5	35,5	39		
Hommes	Nombre	128,5	127,8	118	125		
Cadres supérieurs	Nombre	877,3	905,2	914,8	899,4		
Femmes	Nombre	212,2	225,2	234	239,4		
Hommes	Nombre	665,1	680	680,8	660		
Cadres moyens	Nombre	2.133,5	2.154,4	2.171,7	2.060,9		
Femmes	Nombre	543,5	566,3	577,2	571,1		
Hommes	Nombre	1.590	1.588,1	1.594,5	1.489,8		
Cadres inférieurs	Nombre	675,8	662,5	605,7	539,2		
Femmes	Nombre	245,8	250,8	235,2	209,2		
Hommes	Nombre	430	411,7	370,5	330		
Sales	Nombre	1.667,3	1.605,5	1.516,6	1.123,1		
Femmes	Nombre	726,7	693,1	643	435		
Hommes	Nombre	940,6	912,4	873,6	688,1		
Employés	Nombre	5.966,3	5.679,8	5.194	4.037,5		
Femmes	Nombre	1.651,7	1.605,6	1.507,8	1.135,9		
Hommes	Nombre	4.314,6	4.074,2	3.686,1	2.901,6		

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre et par région	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.3	
Durée déterminée	Nombre	161	184	164,8	131,8		
Femmes	Nombre	64	84	58,8	65,8		
Hommes	Nombre	97	100	106	66		
Bruxelles	Nombre	54	51	37,8	28,8		
Flandre	Nombre	70	83	68	77		
Wallonie	Nombre	37	50	59	26		
Contrat de remplacement	Nombre	35	1	0	0		
Femmes	Nombre	9	0	0	0		
Hommes	Nombre	26	1	0	0		
Bruxelles	Nombre	8	0	0	0		
Flandre	Nombre	19	0	0	0		
Wallonie	Nombre	8	1	0	0		
Statutaires	Nombre	3.746,9	3.238,6	2.768,8	1.879,1		
Femmes	Nombre	690	600,2	512,6	336,6		
Hommes	Nombre	3.056,9	2.638,4	2.256,6	1.542,5		
Bruxelles	Nombre	1.589,8	1.372,5	1.226,1	955,3		
Flandre	Nombre	1.096,9	954,1	779,3	424,5		
Wallonie	Nombre	1.060,2	912	763,4	499,3		
Durée indéterminée	Nombre	7.537,7	7.746	7.622,6	6.813,1		
Femmes	Nombre	2.648,8	2.691,2	2.661,5	2.227,1		
Hommes	Nombre	4.888,9	5.054,8	4.961,1	4.586		
Bruxelles	Nombre	5.005,1	5.021,2	4.956,8	4.551,2		
Flandre	Nombre	1.217,4	1.341,5	1.312,1	1.127,4		
Wallonie	Nombre	1.315,3	1.383,4	1.353,7	1.134,6		
Nombre total d'employés (ETP) par langue	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Néerlandais	Nombre	6.170,7	5.982,7	5.625,4	4.717,5		
Français	Nombre	5.278,6	5.155,5	4.900,4	4.088,7		
Allemand	Nombre	31,3	31,5	30,4	17,8		
Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824	S1.4	
Moins de 30 ans	Nombre	899,2	1.005,3	861,3	838,9		
30-50 ans	Nombre	6.321,9	6.222,1	5.917,9	5.038,4		
Plus de 50 ans	Nombre	4.259,6	3.942,3	3.777,1	2.946,8		
Nombre total d'employés (ETP) par type d'emploi, par genre	Nombre	11.480,6	11.169,7	10.556,2	8.824		
Temps plein	Nombre	9.578,4	9.362,8	9.125,9	8.093,7		
Femmes	Nombre	2.524,6	2.541,8	2.499,6	2.202,3		
Hommes	Nombre	7.053,8	6.821	6.626,3	5.891,4		
Temps partiel	Nombre	1.902,2	1.806,9	1.430,3	730,3		
Femmes	Nombre	887,2	833,7	733,1	427,2		
Hommes	Nombre	1.015	973,2	697,2	303,1		
Pourcentage du nombre total d'employés couverts par des conventions collectives de travail	%	98,5	98,5	98,5	98,5	S1.5	

Définitions

- **Groupe Proximus** : Proximus SA et ses filiales
- **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 à contrat à durée déterminée ou de remplacement, à l'exclusion des employés sous contrat à effet différé ou en maladie de longue durée, les étudiants et les sous-traitants.
- **Travailleurs** : personnel effectuant principalement des travaux manuels.
- **Employés** : personnel effectuant principalement un travail intellectuel.
- **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.
- **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 de collaborateurs 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.
- **Conventions collectives 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. D'autres couvrent une période plus longue ou ont un effet récurrent. Les négociations portant sur une convention collective sont guidées par un cahier revendicatif rédigé par les organisations syndicales. La convention collective 2019-2020 a été approuvée à l'unanimité par la Commission Paritaire lors de sa séance du 15 octobre 2020.

Explication qualitative

- **S1.1** Approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, le plan de transformation de Proximus a entraîné une diminution du nombre d'employés en 2020.
- **S1.2** Le plan de transformation ciblait certains domaines d'activités. Dans chaque domaine, tous les niveaux d'employés étaient concernés par le plan.
- **S1.3** 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. En outre, une partie d'entre eux était concernée par le plan de transformation.
- **S1.4** En 2020, le nombre d'employés (ETP) âgés de plus de 50 ans a diminué davantage que les autres tranches d'âge par rapport à 2019, en raison de l'effet combiné du plan de transformation et de la pension légale.
- **S1.5** 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 conclues à chaque fois pour deux ans : 2017-2018 et 2019-2020.

S2 : Bien-être, satisfaction et rétention

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Résultats de l'enquête de satisfaction des employés	Score moyen	72,3%	72,7%	56%	71,5%	S2.1	
Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge	% (nombre)	6,9% (789,4)	6,6% (738,7)	7,6% (807,0)	24,7% (2.179,7)	S2.2	
Femmes	% (nombre)	5,3% (181,2)	4,9% (166,2)	6,5% (208,5)	30,5% (803,3)		
Hommes	% (nombre)	7,5% (608,2)	7,4% (572,5)	8,2% (598,5)	22,2% (1.376,4)		
Moins de 30 ans	% (nombre)	11,9% (116,7)	9,5% (96,1)	14,8% (128,1)	20,1% (168,9)		
30-50	% (nombre)	2,1% (135,7)	2,1% (119,9)	3,2% (189,1)	16,1% (810,7)		
Plus de 50 ans	% (nombre)	13% (537)	12,1% (522,7)	13,0% (489,8)	40,7% (1.200,0)		
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% (548,0)	2,9% (308,8)	5,2% (458,9)	S2.3	
Femmes	% (nombre)	4,1% (139,0)	5,2% (177,0)	3,1% (101,8)	6,2% (161,9)		
Hommes	% (nombre)	3,1% (251,3)	4,8% (371,0)	2,8% (207,0)	4,8% (297,0)		
Moins de 30 ans	% (nombre)	25,2% (247,0)	33,2% (341,0)	18,8% (162,0)	32,9% (276,0)		
30-50 ans	% (nombre)	2% (129,3)	3,2% (201,0)	2,3% (133,5)	3,5% (175,9)		
Plus de 50 ans	% (nombre)	0,3% (14,0)	15,0% (6,0)	0,4% (13,3)	0,2% (7,0)		
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	S2.4	
Femmes	Nombre	172	184	181	261		
Hommes	Nombre	177	167	159	276		
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		
Femmes	Nombre	171	166	180	136		
Hommes	Nombre	161	164	162	138		
Taux de reprise du travail et de rétention d'employés ayant pris un congé parental, par genre	%						
Reprise du travail	%	97,8%	98,0%	95,2%	88,6%		
Femmes	%	97,7%	97,9%	95,8%	85,6%		
Hommes	%	97,8%	98,2%	94,6%	91,7%		
Taux de rétention	%	94,9%	92,4%	95,5%	76,8%		
Femmes	%	96,1%	94,3%	95,7%	72,0%		
Hommes	%	93,6%	90,6%	95,3%	82,1%		

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.
- **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

Explication qualitative

- **S2.1** Nous avons pris de nombreuses initiatives en 2020 pour améliorer l'engagement des employés. Les principales initiatives sont celles qui visent à rendre la stratégie de Proximus plus tangible ainsi que celles établissant un rapport plus étroit avec les clients et la direction. Des initiatives ciblées ont été prises pour aider nos employés à faire face aux défis liés à la pandémie de Covid-19. Toutes les initiatives que nous avons prises ont été inspirées par les commentaires de nos employés dans trois enquêtes menées. Nous avons également lancé une campagne interne pour favoriser la cohésion entre les employés.
- **S2.2** Approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, le plan de transformation de Proximus a entraîné une diminution du nombre d'employés en 2020.
- **S2.3** Le nombre de nouveaux recrutements a augmenté en 2020 par rapport à 2019. Nous avons en effet procédé à des recrutements supplémentaires ciblés dans des domaines

critiques : plus de 200 employés ont été engagés dans des domaines d'avenir dans des fonctions telles que Data Analyst, UX Designer, IT Analyst et Enterprise Architect.

- **S2.4** En 2020, un grand nombre d'employés ont pris un congé parental. En 2020, 2.947,7 employés avaient droit à un congé parental (919,5 femmes et 2.028,2 hommes). 570,4 ont pris un congé parental (268,1 femmes et 302,3 hommes). En 2019, 3.176,5 employés avaient droit à un congé parental (998,5 femmes et 2.178 hommes). 387,2 ont pris un congé parental (194,7 femmes et 192,5 hommes). En raison de la pandémie de Covid-19, le nombre d'employés ayant pris un congé parental en 2020 est plus élevé qu'en 2019. En outre, les employés qui en ont eu besoin ont également pu bénéficier du congé parental Corona introduit par le gouvernement belge en 2020, sans approbation spécifique nécessaire de la part de Proximus.

S3 : Formation et développement

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre total de mouvements internes (changements de fonctions) pendant la période de reporting	Nombre	1.177	983	519	2.146	S3.1	
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 (en heures)	Heures	22	24	39	39,5	S3.2	
Femmes	Heures	24	23	30	34,5		
Hommes	Heures	21	24	42	41,7		
Haute direction	Heures	23	35	37	26,1		
Cadres supérieurs	Heures	27	28	38	32,3		
Cadres moyens	Heures	24	24	38	30,3		
Cadres inférieurs	Heures	32	25	41	30,8		
Employés	Heures	19	22	39	46,5		

Définitions

- **Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation suivies par les employés de l'organisation (ETP) pendant la période de reporting.
- **Mouvements internes** : nombre d'employés (ETP) ayant changé de fonction au cours de la période de reporting.

Explication qualitative

- **S3.1** En 2020, 2.146 collaborateurs ont changé de fonction en interne (contre 519 en 2019). 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. Avec notre plan de transformation approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020, nous avons enregistré un nombre exceptionnellement élevé de changements de fonctions internes en 2020.
- **S3.2** Le nombre moyen d'heures de formation par employé en 2020 est en ligne avec nos ambitions internes. En outre, en 2020, nous avons investi € 34,45 millions dans la formation, contre € 34 millions en 2019.

S4 : Sécurité

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Chiffres de sécurité par genre (Groupe Proximus)						S4.1	
Taux de blessures (TB)	Taux	0,000006	0,000007	0,000007	0,000008		
Femmes	Taux	0,000006	0,000005	0,000008	0,000002		
Hommes	Taux	0,000009	0,000008	0,000001	0,000001		
Taux de maladies professionnelles (TMP)	Taux	0,0000003	0,0000003	0,0000007	0,0000005		
Femmes	Taux	0,0000004	0	0	0,0000002		
Hommes	Taux	0,0000003	0,0000004	0,0000001	0,0000006		
Taux de journées de travail perdues (TJP)	Taux	0,0004	0,0003	0,0001	0,0002		
Femmes	Taux	0,0002	0,0002	0,0001	0,000004		
Hommes	Taux	0,0004	0,0004	0,0001	0,0002		
Taux d'absentéisme (TA)	%	7,5%	7,7%	7,9%	6,3%		
Femmes	%	10,5%	10,8%	11,6%	8,2%		
Hommes	%	6,2%	6,3%	6,2%	5,5%		
Décès liés au travail	Nombre						
Femmes	Nombre	0	0	0	0		
Hommes	Nombre	0	0	0	0		
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						S4.2	
Taux de blessures	Nombre	3	2	28	15		
Décès liés au travail	Nombre	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.

Explication qualitative

S4.1 et S4.2

La baisse du taux d'absentéisme en 2020 par rapport à 2019 peut s'expliquer par :

- L'impact du plan de départ anticipé et du plan de transformation : nous avons constaté que les employés concernés étaient absents plus fréquemment que la moyenne de Proximus.
- Très rapidement, début mars, Proximus a pris des mesures strictes pour gérer la pandémie de Covid-19 et a continué à appliquer scrupuleusement les directives de sécurité et de santé jusqu'à la fin de 2020. 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 au premier trimestre 2020. Le strict respect des directives a sans doute également été un facteur des faibles taux de maladies de courte durée observés au cours des trimestres suivants de 2020.

Nous avons observé un taux de blessures stable en 2020 par rapport aux années précédentes. La fréquence des maladies découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail a légèrement augmenté par rapport à 2019.

Nous nous engageons à offrir à chaque collaborateur des conditions de travail saines et sûres et à assurer le bien-être sur le lieu de travail. Nos programmes de sécurité et de prévention visent à réduire les blessures, les maladies liées au travail et l'absentéisme.

Le **département Prevention and Protection** 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.

Le **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.

En 2020, lorsque la pandémie de **Covid-19** a éclaté, nous avons immédiatement pris des mesures. Nous avons élaboré des protocoles de sécurité, mis en place une ligne d'assistance 0800 et une adresse électronique et instauré des mesures de prévention et de protection (parois en plexiglas, ventilation renforcée, masques, gel hydroalcoolique et écrans faciaux) pour permettre à nos ouvriers et employés de travailler en toute sécurité dans les bâtiments de Proximus. Nous avons mis en place le projet 'Connect' pour créer des moments réguliers d'interaction digitale entre les chefs d'équipe et les membres de leur équipe. Nous avons élaboré un programme adapté de soutien psychosocial pour les personnes atteintes du Covid-19 ainsi que pour les employés confrontés à un isolement prolongé en raison du travail à domicile.

Pendant la crise du Covid-19, nous avons mis en place une équipe de suivi et de tracing Covid-19 en collaboration avec notre partenaire médical, Cohezio.

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 2020, 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 équipements HVAC de Proximus, une analyse de risques de nos techniciens télécoms Inside, une analyse psychosociale de différents départements et une analyse de la sécurité incendie de différents bâtiments et installations. De plus, nous avons organisé des formations Fire Fighting et une formation BA4/BA5 pour travailler sur des installations électriques.

Au cours des trois prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques de sécurité, de santé et d'environnement (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 de sécurité en utilisant la technologie digitale.

S5 : Marketing responsable

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Nombre de plaintes du JEP (dont # justifiées)	Nombre (nombre)	5 (0)	7 (2)	2 (1)	1 (0)	S5.1	

Définitions

- **Marketing responsable** : le marketing responsable consiste à instaurer la confiance entre Proximus et ses clients.
- **JEP** : le Jury d’Ethique Publicitaire.

Explication qualitative

S5.1 Nous n’avons reçu qu’une seule plainte du Jury d’Ethique Publicitaire. Elle n’était pas justifiée.

Nous mettons 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 fournissons aux parents des outils pour les aider à protéger leurs enfants, comme le contrôle parental sur TV et smartphones, ainsi que des conseils sur notre site web pour que leurs enfants surfent en toute sécurité. En 2020, nous avons proposé de nouveaux services de contrôle parental dans MyProximus.

Nous voulons protéger activement nos clients Mobile Postpaid contre les mauvaises surprises sur la facture. À cet égard, nous proposons Mobilus et Mobile Flex Full Control, qui permet aux clients de contrôler leur budget. Les clients qui s’abonnent à nos nouveaux packs Flex avec mobile peuvent 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 pour le mobile dans nos packs Flex, un ‘data boost’ pour surfer à vitesse normale 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.

S6: Sponsoring

	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Portée unique du contenu musical, culturel et sportif mis à disposition par les partenaires de sponsoring sur les réseaux sociaux	Nombre	NA	NA	NA	13,56 Mio	S6.1	
Trafic total sur la plateforme Pickx généré par du contenu de sponsoring et des actions marketing	Nombre	NA	NA	NA	358.000	S6.2	
Portée unique des événements de sponsoring	Nombre	NA	Environ 2,5 Mio	Environ 3 Mio	Environ 1,2 Mio	S6.3	

Définitions

- **Portée unique du contenu musical, culturel et sportif mis à disposition par les partenaires sponsoring sur les réseaux sociaux** : nombre total d'utilisateurs uniques voyant le contenu sponsoring musical, culturel et sportif pendant un an sur les réseaux sociaux de Proximus.
- **Trafic total sur la plateforme Pickx généré par du contenu sponsoring et des actions marketing** : visiteurs uniques sur Pickx.be et nombre total de vues sur Pickx TV (live et VOD).
- **Portée unique des événements de sponsoring** : visiteurs uniques sur les événements sponsorisés en un an, événements tant digitaux que physiques où Proximus est visible en tant que partenaire (estimation basée sur les chiffres des organisations).

Explication qualitative

S6.1: La fréquentation totale était de 13,56 millions en 2020, avec des pics dus à l'offre d'une série de concerts d'anciens festivals pendant la 1^{ère} vague du Covid (avril-mai), de Rock Werchter et de Tomorrowland digital alternative pendant l'été, à la campagne Red reporter avec l'Union royale belge de football (dirigée par Roberto Martinez) au quatrième trimestre en passant par le lancement du Proximus Cycling eSeries en décembre 2020.

S6.2: Le trafic total sur la plateforme Pickx en 2020 était de 234.000 visiteurs uniques sur Pickx.be et 124.000 téléspectateurs (live + VOD), avec des pics dus aux matchs des U21 et des Red Devils et aux concerts du festival (Rock Werchter et Graspop)

S6.3: Le nombre total de visiteurs en 2020 était d'environ 1,2 million, dont 800.000 sur des événements physiques et 400.000 sur des événements digitaux. Les événements physiques ont été fortement influencés par le Covid-19, principalement au premier trimestre (Mia Awards, matchs de football et BOZAR). Succès croissant des événements digitaux des partenaires (Tomorrowland Around the World, Tomorrowland New Year's Eve et le Proximus Cycling Challenge virtuel organisé par Flanders Classics)

Nous avons adapté les indicateurs non financiers pour le sponsoring en 2020 afin de nous aligner sur notre nouvelle stratégie d'entreprise fortement axée sur le digital, le social et Pickx. C'est pourquoi les chiffres pour 2017-2019 ne sont pas disponibles.

En raison de la pandémie de Covid-19, le nombre de visiteurs physiques a chuté en 2020, compensé par quelques nouveaux événements digitaux (courses cyclistes virtuelles, Tomorrowland ATW/NY...).

Proximus est fière de soutenir la culture et les sports en Belgique. La stratégie de sponsoring de Proximus vise à **promouvoir notre identité** auprès des consommateurs et à les faire adhérer à nos valeurs. Nous espérons accroître l'engagement des clients tout en apportant une contribution positive à la société. Le développement durable est au cœur de tous nos partenariats. Et le **respect de l'environnement** est une priorité lors de tous nos événements et un thème majeur pour le contenu digital de nos plateformes. De plus, grâce aux festivals virtuels ou aux courses cyclistes digitales, **nos événements attireront un public plus nombreux**. Nous touchons des millions de personnes grâce à de nombreux événements sponsorisés et à nos plateformes.

Musique

Depuis de nombreuses années, Proximus est le fidèle partenaire des **plus grands festivals d'été** en Belgique. Nous sponsorisons un vaste éventail d'événements locaux : Rock Werchter, Les Ardentes, Dour, Pukkelpop, Tomorrowland, Graspop et les Francolies. L'occasion parfaite de s'engager auprès de notre public.

En 2020, tous les festivals ont été annulés en raison de la crise du Covid-19. Nous avons toutefois rebondi et lancé les **e-festivals** : Pickx a répondu présent pour nos fans de festivals. Nous avons conçu une version digitale de ces grands événements, main dans la main avec nos partenaires (Graspop, RW, Tomorrowland, Pukkelpop). En collaboration avec VICE, nous avons lancé le concept **#1stagefestival** : 18 concerts à découvrir sur Pickx. Une initiative locale et digitale.

Proximus figure aussi parmi les partenaires de l'Opéra **La Monnaie** ainsi que de **BOZAR**, le centre d'art bruxellois, de la **Chapelle Musicale Reine Elisabeth**, du **Concours Reine Elisabeth**, du **Klara festival (VRT)**, du **Festival Musiq'3 (RTBF)** et des **Music Industry Awards (VRT)**.

En 2021, nous voulons nous surpasser pour soutenir la musique locale grâce à de nouveaux partenariats. Comme celui que nous venons de conclure avec le Sportpaleis d'Anvers.

Sports

Football

Proximus veut rester un partenaire important du football belge et de tous les amateurs de football. C'est pourquoi nous soutenons les Diables Rouges, l'équipe nationale de football belge, et le football amateur par le biais de son accord avec l'Union royale belge de football. Proximus est également partenaire technologique du Proximus Basecamp, le centre national de football à Tubize.

Grâce à la création de 3 ligues officielles avec des partenaires stratégiques (y compris ESL, l'Electronic Sports League), nous promouvons l'**esport** amateur et professionnel en Belgique. Proximus propose du contenu sportif sur ses plateformes et sponsorise des événements locaux. En novembre 2020, nous avons lancé la chaîne **eSportsONE** sur Pickx, dédiée à l'esport sur les plateformes TV, web et app de Proximus. Nous sommes également le partenaire principal des 'eDevils'.

Cyclisme

Nous sommes toujours le sponsor principal de Flanders Classics, qui coordonne l'organisation des six courses cyclistes majeures en Flandre. Toutes les classiques flamandaises ont eu lieu cette année, malgré la pandémie de Covid-19. Une édition virtuelle du Tour des Flandres a eu lieu à la date initiale.

Nous avons redoublé d'efforts dans le cadre du Proximus Cycling Challenge en proposant 16 courses cyclistes de qualité en Belgique, destinées aux cyclistes novices et chevronnés. En 2021, nous compléterons cette offre en lançant les Proximus Cycling eSeries : des sections des classiques flamandaises pourront être courues toute l'année sur une plateforme virtuelle et seront ouvertes à tous les passionnés de cyclisme. Proximus reste le partenaire des courses de cyclo-cross du Trophée DWV.

Soutenir les femmes et les jeunes

En tant que sponsor actif du sport en Belgique, nous accordons une attention particulière au soutien des femmes et des jeunes sportifs prometteurs. Nous sommes convaincus que notre engagement nous permettra de contribuer à une plus grande **professionnalisation du sport féminin**, tout en aidant les jeunes sportifs à **devenir des athlètes de haut niveau**.

Les projets de financement de la nouvelle Proximus Alphamotorhomes Cycling Team, des Red Flames (l'équipe nationale belge de football féminin) et du 'World At Our Feet Plan', un programme de l'Union belge de football visant à stimuler et à professionnaliser davantage le football féminin, s'inscrivent dans cette ambition. Nous accordons également une attention particulière aux courses cyclistes féminines sur nos plateformes Proximus.

Dans les années à venir, nous continuerons à **sponsoriser activement le sport**. Pour ce faire, nous veillerons à ce que le contenu puisse être partagé et regardé aisément en Belgique via nos plateformes et nous sponsoriserons plus d'événements locaux. Nous continuerons à nous concentrer sur le football et le cyclisme, en accordant une attention particulière aux femmes et aux jeunes dans ces disciplines.

Rapport environnemental

Note générale au rapport environnemental

L'année 2020 a été marquée par la pandémie mondiale de Covid-19, qui n'a épargné personne et a changé notre façon de travailler et de nous organiser. Chez Proximus, nous avons dû nous adapter afin d'assurer la sécurité de nos collaborateurs, de nos clients et de toutes les autres parties prenantes. Les mesures que nous avons prises ont un impact sur les chiffres environnementaux suivants, où un changement de priorité a conduit à une certaine accélération de l'évitement des émissions de CO₂ et une diminution de la consommation d'énergie. Moins

de mobilité signifie moins d'émissions. De même, moins de collaborateurs présents au bureau impliquent moins de chauffage et d'électricité. Cependant, l'augmentation du nombre de télétravailleurs a entraîné la nécessité de faire fonctionner nos centres de données et notre réseau à pleine capacité pour garantir à chacun un environnement de travail digital stable. Certains des chiffres suivants ont été mis en évidence dans la section 'Explication qualitative', qui propose un examen plus détaillé des raisons sous-tendant ce résultat.

E1: Énergie

E1 : Énergie	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation	TJ	1.967	1.876	1.808	1.652	E1.1	✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables	TJ	575	552	525	384	E1.2	✓
Chauffage : gaz naturel	TJ	101	101	105	62		✓
Chauffage : mazout	TJ	63	50	35	46		✓
Parc automobile : diesel	TJ	409	398	373	262		✓
Parc automobile : essence	TJ	1	4	12	15		✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables	TJ	0	0	0	0		
Consommation d'électricité	TJ	1.392	1.323	1.283	1.267		✓
% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO, REC ou IREC - Belgique/Groupe	%	100/98	100/99	100/100	100/100	E1.3	
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au chiffre d'affaires total en Mio EUR)	Indice	0,339	0,322	0,317	0,290		✓
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au nombre d'ETP)	Indice	0,147	0,140	0,140	0,140		✓
Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0		
Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur	TJ	0	0	0	0		
Consommation d'électricité au sein de l'organisation	GWh	387	368	357	352		
Réseau fixe et mobile	GWh	285	269	268	272		
Centres de données	GWh	56	55	53	51		
Bureaux + points de vente	GWh	45	43	36	28		
Économies d'énergie réseau	TJ	137	47	40	7		
PUE centres de données	Indice	1,63	1,65	1,60	1,56		

Définitions

- **Sources renouvelables** : sources naturelles fournissant de l'énergie, par exemple grâce au vent ou au rayonnement solaire, qui se renouvellent en continu de manière naturelle sans intervention humaine.
- **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, par exemple, au refroidissement et aux autres frais généraux.
- **GO, REC, iREC** : certificats d'énergie renouvelable permettant à l'entreprise de soumettre une déclaration fiable en matière d'électricité provenant de sources renouvelables.
- **TJ** : Tera Joule
- **ETP** : équivalent temps plein

Scope

Électricité

Calcul basé sur les factures des fournisseurs d'énergie et le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges).

Économies d'électricité au sein de l'organisation

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 dans le courant de l'année de reporting, les résultats ne se matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année.

Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement,

avant et après l'opération d'économie. Dans le cas d'installations multiples, la consommation d'une installation type est multipliée par le nombre total d'installations.

Économie d'électricité sur les produits vendus

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 digitale, les données de consommation techniques fournies par le fournisseur et les appareils installés, par type, chez les clients.

Chauffage

Calcul basé sur les factures et le reporting du fournisseur sur la base de la consommation des cartes carburant ou de notes de frais.

Explication qualitative

Si l'on considère la consommation générale, nous observons une diminution dans tous les domaines, grâce à nos efforts continus en matière d'efficacité énergétique et à l'impact du Covid-19. En effet, nos collaborateurs ont travaillé principalement à domicile, entraînant une baisse de notre consommation d'énergie. Leur présence au bureau (et leur absence), mais aussi leur mobilité, ont eu une influence déterminante sur les chiffres de 2020. Cependant, du point de vue des clients, la consommation dans nos centres de données et nos réseaux a augmenté en raison des mesures de (semi-)confinement et de télétravail.

- **E1.1** : La consommation générale d'énergie diminue progressivement, avec une baisse plus importante en 2020. Cette situation s'explique par l'impact du Covid-19 et l'obligation de fermeture des bureaux. En revanche, nos points de vente sont restés ouverts et nos serveurs et centres de données étaient opérationnels.
- **E1.2** : Pour la consommation de types de combustibles fossiles, nous observons une diminution des chiffres conforme à nos objectifs.
- **E1.3** : Reconnaissance de l'initiative RE100.

E2 : Émissions

E2 : Émissions	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2	Ktonnes	46,5	39,0	36,9	27,4		✓
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)	%	-4%	-16%	-5%	-26%		
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target	%	-8%	-22%	-27%	-45%	E2.1	
Évolution des émissions de CO ₂ e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)	%	-72%	-78%	-79%	-83%		
Intensité carbone (tonnes de CO ₂ e scopes 1 et 2/Mio EUR de chiffre d'affaires)	Tonnes de CO ₂	8,0	6,7	6,5	4,8		
Intensité carbone (tonnes de CO ₂ e scopes 1 et 2/# ETP)	Tonnes de CO ₂	3,5	2,9	2,9	2,4		
Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile	Ktonnes	43,9	38,0	36,0	26,6	E2.2	✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - chauffage	Ktonnes	11,0	10,0	9,2	7,2		✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - gaz réfrigérants	Ktonnes	4,6	0,3	0,3	0,3		✓
Émissions de CO ₂ e scope 1 - carburant du parc automobile	Ktonnes	28,3	27,7	26,5	19,1	E2.3	✓
Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché	Ktonnes	2,6	1,0	0,9	0,8		✓
Émissions de CO ₂ e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation	Ktonnes	68,4	65,0	62,5	70,4		
Émissions de CO ₂ e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2)	Ktonnes	47,9	42,2	40,1	27,4		
Émissions de CO ₂ e scope 3 - 8 catégories pertinentes	Ktonnes	765	809	742	647		✓
Évolution des émissions de CO ₂ e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target	%	0%	+5%	-3%	-15%	E2.4	
Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services - Belgique	Ktonnes	481	540	460	515	E2.5-E2.6	✓
Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations - Belgique	Ktonnes	177	184	200	54	E2.5-E2.6-E2.7	✓
Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2) - Groupe	Ktonnes	11	11	10	11	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution - Belgique	Ktonnes	4	3	3	3	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 5 - déchets - Belgique	Ktonnes	1	1	1	1	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires (Ktonnes) - Belgium	Ktonnes	1	1	2	1	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail - Belgique	Ktonnes	4	4	4	2	E2.5	✓
Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus - Belgique	Ktonnes	87	64	62	61	E2.5	✓

Définitions

- **'Science Based Targets' (SBT)** : les objectifs en matière de réduction des émissions adoptés par les entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont réputés avoir un fondement scientifique s'ils sont conformes au niveau de décarbonisation requis pour maintenir le réchauffement climatique nettement en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, comme décrit par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Source : sciencebasedtargets.org
- **Crédits carbone** : moyen utilisé pour compenser les émissions de dioxyde de carbone ou d'autres gaz à effet de serre par les entreprises.

Scope

Avertissements : En raison du renouvellement de notre objectif d'engagement des fournisseurs et de notre engagement renforcé de 1.5°C chez SBT, notre base de référence est 2019 pour les catégories 1 et 2 du scope 3, et 2020 pour le reste des catégories du scope 3.

Les voyages d'affaires sont calculés maintenant en se fondant sur les facteurs de conversion du DEFRA sans 'Radiative Forcing' (RF).

Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.

La mesure des émissions de CO₂ du Groupe repose sur les directives du **Greenhouse Gas Protocol**.

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel. Ces mesures ne concernent pas seulement les émissions en Belgique : depuis 2010, nous calculons également les émissions de CO₂ des filiales du Groupe Proximus à l'étranger. La consommation de ces dernières représente 11 % de la consommation totale d'énergie du Groupe.

Les statistiques environnementales des filiales du Groupe sont communiquées en fonction de la disponibilité et de la qualité des

données. Cela évolue positivement au fil des ans, en ce sens que de plus en plus de filiales mesurent leur impact environnemental.

L'empreinte carbone des filiales TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, toutes acquises en 2017, et Codit, acquise en 2018, n'est pas matérielle et n'est pas incluse dans les chiffres.

La consommation de CO₂e décrit un chiffre d'émissions de CO₂ équivalant à l'ensemble des gaz à effet de serre, soit CO₂, CH₄, N₂O, HFC, PFC et SF₆. En ce qui concerne Proximus, le CO₂ et les HFC prédominent, mais le CH₄ et le N₂O sont également pris en compte dans le calcul.

Proximus rapporte tous les chiffres pertinents du scope 3 selon la norme Corporate Value Chain (scope 3) du GHG Protocol (www.ghgprotocol.org), le Bilan Carbone et d'autres facteurs d'émissions pertinents. Le scope 3 couvre les émissions GHG 'upstream' et 'downstream' générées indirectement par Proximus. Comme il s'agit ici d'émissions indirectes, l'impact potentiel de Proximus sur leur réduction éventuelle est plus ou moins grand selon les cas et le choix des fournisseurs et des solutions joue un rôle important. Pour la plupart des catégories du scope 3, seules les activités en Belgique sont prises en compte.

Crédits carbone Gold Standard

Être neutre en carbone signifie que nous continuerons en priorité à diminuer nos émissions de CO₂, tout en compensant les émissions restantes en participant à des projets climatiques internationaux de lutte contre le réchauffement climatique.

En pratique, le Groupe Proximus est devenu une entreprise neutre en carbone pour son parc de véhicules, son électricité, son chauffage, ses installations de refroidissement (scopes 1 et 2).

Proximus est le principal moteur de TEG STOVE, un projet climatique certifié 'Gold Standard' et s'étalant sur plusieurs années Plus d'informations : www.tegstove.org.

Dans cette région du Bénin où 69 % de la population vit dans la pauvreté, 91 % des foyers utilisent le bois comme source d'énergie et l'accès à l'électricité est très limité.

Le TEG STOVE est un four haute performance sur lequel est installé un générateur thermo-électrique (TEG). Ce module TEG permet de convertir une partie de la chaleur produite en électricité, qui peut alors servir à recharger des smartphones ou des lampes LED.

Ces dernières sont utilisées notamment pour éclairer une habitation le soir ou pour lire, en remplacement des lampes à pétrole, polluantes et dangereuses. De nombreuses études sont en cours pour trouver la manière la plus efficace de concevoir et d'utiliser ce module TEG, afin de l'intégrer dans un nombre croissant de fours.

L'utilisation de ces fours est enregistrée. Ces enregistrements servent d'attestation pour la délivrance de crédits carbone.

Le budget dégagé par Proximus pour des crédits carbone permet de réduire 100 fois plus les émissions de CO₂ dans les pays en développement par rapport à la Belgique. Les coûts liés au développement de projets de réduction des émissions de CO₂ sont en effet moins élevés en Afrique. De plus, la marge de progression actuelle en matière d'efficacité énergétique dans ces pays est nettement plus élevée. Nous soutenons également des projets de fours en Ouganda, au Malawi et dans des zones rurales d'Asie. Les principaux avantages de ce projet sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de l'emploi et de la qualité de vie.

Ces projets ont également été sélectionnés pour leur contribution à différents objectifs de développement durable. Plus d'infos : www.tegstove.org

Nous soutenons également un autre projet de fours haute performance en Ouganda, qui permet de diminuer de manière spectaculaire la consommation de bois de chauffage. Les principaux avantages de ce projet sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de l'emploi et de la qualité de vie. Nous soutenons également des projets de fourneaux au Malawi et en Chine.

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

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée / % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique / énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
Scope 1 - Émissions directes						
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
Scope 2 - Émissions indirectes						
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise	Élevé	Groupe Proximus / 100 %	Sources d'énergie renouvelables : 100 % Compensation par des crédits carbone - Gold Standard : 1 %	AR5 IPCC	IEA (CO ₂ emissions from fuel combustion - highlights) - 2020	Limité

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/ % par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/ énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
Scope 3 - Cat. 1						
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Basé sur la LCA (produits de clients) Bilan Carbone, IEA, facteurs d'émission Carnegie	Limité
Scope 3 - Cat. 2						
Acquisition d'investissements	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Facteurs d'émission Carnegie, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 3						
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/ 100 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 4						
Transport des sous-traitants pour les activités de réseau	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la cat. 1)	Limité
Scope 3 - Cat. 5						
Traitement des flux de déchets	Moyen	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 6						
Avions et trains lors de voyages d'affaires	Faible	Proximus en Belgique/ 95 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages	Limité
Scope 3 - Cat. 7						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1.	Élevé	Groupe Proximus 98 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 11						
Consommation énergétique des appareils Proximus chez les clients (modems, décodeurs et téléphones mobiles)	Élevé	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
Scope 3 - Cat. 12						
Traitement de produits (en fin de vie) : inclus dans la cat. 5	Non disponible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
Scope 3 - Cat. 15						
Investissements inclus dans la cat. 2	Non disponible	Proximus en Belgique/ 95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
Scope 3 - Cat. 8, 9, 10, 13, 14						
Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	AR5 IPCC	Non disponible	Non disponible

Explication qualitative

Cette année, nos émissions ont été généralement plus faibles que prévu en raison de la crise du Covid-19, mais nous nous efforçons malgré tout d'en encore les réduire. La moindre utilisation des voitures de société, du fait par exemple des restrictions imposées en termes de déplacements au bureau ou chez nos clients, se traduit par une réduction des émissions liées au trafic. De plus, nous avons accompli des efforts considérables pour réduire nos émissions actuelles et futures en investissant dans des sources d'énergie durables.

- **E2.1** : Notre objectif est de réduire de 30 % nos émissions pour les scopes 1 et 2 d'ici 2025.
- **E2.2** : La diminution draconienne des émissions cette année est fortement influencée par le Covid-19, qui a obligé nos collaborateurs à rester à la maison, entraînant une réduction importante des déplacements et de la consommation de chauffage.
- **E2.3** : Pour les émissions liées à notre parc automobile, nous pouvons attribuer la diminution marquée à l'influence du Covid-19 et aux multiples (semi-)confinements, qui contraignent nos collaborateurs à rester chez eux et donc à ne pas utiliser leur voiture de société pour se rendre au travail ou à des rendez-vous professionnels.
- **E2.4** : Pour notre scope 3, nous avons fixé des objectifs de réduction des émissions de -10 % d'ici 2025 et de -50 % d'ici 2040.
- **E2.5** : Tous les facteurs d'émission ont été mis à jour en privilégiant les dernières versions des sources suivantes : Bilan Carbone, ecoinvent and Carnegie.
- **E2.6** : La méthodologie a changé pour les catégories achats de biens et services et les immobilisations. L'analyse est désormais faite sur la base du fournisseur et non sur les catégories UNSPC et est basée sur des chiffres de 2019.
- **E2.7** : Pour les immobilisations, nous utilisons désormais la méthodologie du GHG protocol basée sur les acquisitions par an (et plus les dépréciations).

E3 : Déchets et utilisation de matériel

E3 : Déchets et utilisation de matériel	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Déchets - Belgique	Ktonnes	11,8	14,7	13,6	10,79		✓
Pourcentage de déchets dangereux - Belgique	%	4,3%	4,0%	8,7%	5,4%		✓
Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique	%	85%	87%	87%	88%	E3.1	✓
Déchets non dangereux - recyclés ou réutilisés - Belgique	Ktonnes	9,6	12,2	10,6	8,85		✓
Déchets non dangereux - récupération énergétique - Belgique	Ktonnes	1,7	2,0	1,8	1,32		✓
Déchets dangereux - récupérés/recyclés - Belgique	Ktonnes	0,5	0,6	1,2	0,58	E3.2	✓
GSM collectés dans les points de vente Proximus et Proximus Luxembourg pour réutilisation et recyclage		4.493	9.237	19.255	64.941		
GSM collectés dans les écoles avec GoodPlanet Belgium pour réutilisation et recyclage		14.000	9.042	12.220	7.823	E3.3	
Nombre d'ordinateurs remis à neuf offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage		250	156	189	239		
Nombre de modems remis à neuf		122.397	182.553	140.000	228.427		
Nombre de modems remis à neuf / nombre de nouveaux modems installés	%	24%	32%	26%	40%		
Nombre de décodeurs TV remis à neuf	Nombre	199.797	222.991	196.000	260.996		
Nombre de modems remis à neuf / nombre de nouveaux modems installés		56%	44%	39%	42%		
Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs chez les clients par rapport à 2014	%	-33%	-41%	-50%	-54%	E3.4	
Consommation de papier	Ktonnes	1,29	0,97	0,65	0,59	E3.5	
Eau - Belgique	'000L	124.611	146.599	109.392	87.551		

Définitions

- **Déchets dangereux** : déchets qui, en l'absence de traitement et de recyclage corrects, peuvent avoir des effets nocifs sur les personnes ou l'environnement.
- **Appareil remis à neuf** : appareil réparé, qui reçoit une seconde vie après une inspection et des tests minutieux.

Scope

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 moyens des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle).
- Différence entre déchets dangereux et non dangereux.
- Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels.
- Baisse supplémentaire des déchets résiduels grâce à un tri ultérieur par le partenaire de traitement des déchets dans des catégories recyclables comme le bois, le métal ou le papier.

Explication qualitative

La pandémie mondiale a également influencé notre production de déchets. Nous visons à la réduire chaque année, mais la crise du Covid-19 a eu pour effet d'encore amplifier le mouvement. 'Don't Miss the Call', notre programme de collecte et de recyclage de GSM usagés, a également subi l'impact de la pandémie.

- **E3.1** : Nous avons l'ambition d'évoluer vers une société véritablement circulaire et nous sommes fixé pour objectif d'atteindre un pourcentage de 90 % d'ici 2025.
- **E3.2** : 99 % des déchets dangereux sont liés aux batteries.
- **E3.3** : Notre collecte de GSM a été impactée par la pandémie, qui a obligé les écoles et nos points de vente/partenaires

à fermer (temporairement). Les clients ont donc été dans l'impossibilité de rapporter leurs appareils usagés. Nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux de collecter 150.000 GSM en 2021.

- **E3.4** : Nous avons atteint notre objectif de réduction de moitié (- 50 %) de la consommation moyenne d'énergie en 2019 et nous nous efforçons de continuer à réduire la consommation au maximum en adaptant nos appareils et leur efficacité.
- **E3.5** : La consommation de papier était précédemment calculée en million de pages. La conversion a été faite en Ktonnes.

E4 : Chaîne d'approvisionnement

E4 : Chaîne d'approvisionnement	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA	%	40%	40%	32%	55%		
Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Nombre	89	91	84	80		
Manifestes signés	Nombre		/	/	21		

Définitions

- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises - règlements adoptés par une entreprise pour s'assurer que ses méthodes de travail ont un impact positif (environnemental, social, en termes de gouvernance et de chaîne d'approvisionnement) sur le monde.
- **JAC** : Joint Audit Co-operation, association d'opérateurs de télécommunications qui vérifie, évalue et développe la mise en œuvre de la RSE dans les centres de production des principaux fournisseurs ICT multinationaux.

E5 : Réduction des émissions de carbone causées par nos produits et services

Solutions au niveau du Groupe	Unité	2017	2018	2019	2020	Notes	Audit externe
Travail à domicile permis par le haut débit	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	372,53		
Dématérialisation et location d'appareils	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	41,19		
Conférences et collaboration en ligne	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	32,89		
Cloud et communication IP	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	1,33		
Proximus et cloud public	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	3,93		
Gestion des véhicules et du trafic	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	7,40		
Bâtiments et compteurs intelligents	Ktonnes de CO ₂ e	/	/	/	5,92		
Total	Ktonnes de CO₂e	/	/	/	465,19	E5.1	

Définitions

- **Dématérialisation** : suppression de l'utilisation de matériel physique, par exemple en proposant une alternative digitale

Scope

Le calcul des résultats globaux de nos émissions évitées a été effectué par un partenaire externe, The Carbon Trust, après quoi nous avons traduit ces résultats pour les faire correspondre à l'implication de Proximus. 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 produits et solutions vendus
- La contribution de notre solution ou produit à la réduction des émissions de carbone
- La quantité d'émissions de CO₂ que le produit ou la solution génère lui-même
- Les marges directes sur nos produits ou solutions.

Explication qualitative

- **E5.1** : C'est la première année que nous analysons la réduction des émissions de carbone que nous pouvons réaliser avec nos produits et services, il n'y aura donc pas d'audit externe en 2020 sur ce nombre total.

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 Corporate Social Responsibility (CSR), avec une attention toute particulière pour l'environnement et la réduction des émissions de CO₂.
- 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 du service en charge de l'environnement, du département CSR, 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 (campagnes et enquêtes de mobilité, sessions d'information destinées à promouvoir les transports en commun et l'usage du vélo auprès du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballage 2019 – 2022 pour la IVCIE et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan anti-pollution en cas de grave pollution de l'air en Région bruxelloise
- Politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle des permis
- Canaux de communication : intranet, news, toolboxes, reporting interne au Comité exécutif
- Système de gestion intégré et certifications ISO9001
- Clauses environnementales dans les procédures d'achat en ce qui concerne la réduction des déchets, par exemple le recyclage, les projets écologiques et le cycle de vie
- 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

Index du contenu GRI

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Éléments généraux d'information					
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 créons-nous pour la société, p.8-11		
	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 créons-nous pour la société, p.10		
	102-5	Capital et forme juridique	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.9		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous et quelle valeur créons-nous pour la société, p.10-11		
	102-7	Taille de l'organisation	- Rapport social, p.139 - Etats Financiers Consolidés, p.171-175 - Chiffres clés de l'action Proximus, p.128		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Rapport social, p.139-141		
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	- Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Rien à signaler en 2020		
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	Cœuvrer pour une société verte et digitale, p.62-67		
	102-12	Initiatives externes	Campagne #EmbraceDifference ; Déclaration 'Digital4Her' ; Charte 'Decent work for all' ; Knowledge University Business Integrated Challenge (KUBIC)	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 De Warande Cercle de Lorraine Febeliec World Economic Forum VKW Limburg Benelux Business Roundtable GSMA ETIS Guberna Cyber Security Coalition The Shift Be.Face Joint Audit Cooperation (JAC) Talent2Connect Belgian Association of Marketing	Liste non exhaustive	
Stratégie	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	En bonne voie pour devenir l'opérateur de référence en Europe, p.5-7		
Éthique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	- Notre modèle de création de valeur, p.12 - Le modèle de gouvernance de Proximus, p.84 - La conformité, p.100-101 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Diversité & Inclusion, p.311-313		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.84-100		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	- Approche de reporting intégré en 2020, p.3 - Stakeholder dialogue, p.135		
	102-41	Accords de négociation collective	Rapport social, p.140-141		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Proximus sélectionne ses parties prenantes en fonction de ses activités, de leur pertinence vis-à-vis de notre secteur et des principaux thèmes auxquels nous contribuons. Nous incluons toutes celles impactées par nos activités ainsi que celles avec lesquelles nous collaborons et entretenons une relation.		
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Stakeholder dialogue, p.135-138		
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Stakeholder dialogue, p.135-138		
Pratiques de reporting	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	Annexes aux états financiers consolidés, p.177-178		
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Approche de reporting intégré en 2020, p.3		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Enjeux hautement pertinents, p.134		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Détermination de la matérialité, p.133		
	102-50	Période de reporting	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2020		
	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2020		
	102-52	Cycle de reporting	Tous les ans		
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	csr@proximus.com		
	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Approche de reporting intégré en 2020, p.3		
	102-55	Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.162-167		
	102-56	Vérification externe	Rapports des auditeurs, p.315-319		
Éléments spécifiques d'information					
Impacts économiques indirects - Lié aux enjeux hautement pertinents 'Innovation et infrastructure durable' et 'Compétitivité digitale des entreprises et institutions'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Notre nouvelle stratégie à 3 ans, p.28-29 - Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients (Petites entreprises et Grandes entreprises), p.53-54		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Principales réalisations, p.22 - Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31-41		
	Indicateur propre	Nombre de foyers et entreprises raccordés à la fibre	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
	Indicateur propre	Nombre de villes et communes où la 5G est disponible	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
	Indicateur propre	Nombre de nouveaux partenaires Wholesale pour la fibre	Construire le meilleur réseau gigabit de Belgique, p.31		
	Indicateur propre	Nombre de connections internet (segment Consumer)	Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes, p.49		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Lutte contre la corruption - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Conduite et éthique d'entreprise'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- La conformité, p.100-101 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	La conformité, p.100-101		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	La conformité, p.100-101		
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	La conformité, p.101		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de whistleblowing	La conformité, p.101		✓
Comportement anticoncurrentiel - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Transparence des tarifs et factures'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- La conformité, p.100-101 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.135		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Nos marques, p.10 - Améliorer nos interactions avec les clients, p.45 - Rapport social (S5 : Marketing responsable), p.147		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Réglementation du câble et de la large bande, p.104 - Rapport social (S5 : Marketing responsable), p.147		
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	206-1	Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	3 actions en justice en lien avec un comportement anticoncurrentiel et des violations de la législation relative aux pratiques antitrust et aux monopoles. Résultats des actions en justice : rien à signaler.		
Matières - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64-65		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64-65 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
GRI 301 : Matières 2016	301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
	Indicateur propre	Nombre de modems et décodeurs remis à neuf	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		
	Indicateur propre	Nombre de téléphones portables récoltés	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		
Énergie - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		✓
	302-3	Intensité énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		✓
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport environnemental (E1 : Énergie), p.150-151		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	- Émissions indirectes de Proximus à travers la chaîne de valeur, p.64 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
Émissions - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-2	Émissions indirectes de GES (scope 2)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		✓
	305-5	Réduction des émissions de GES	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Rapport environnemental (E2 : Émissions), p.152-156		
Déchets - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Durabilité, énergie et économie circulaire'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
GRI 306 : Déchets 2020	306-1	Approche managériale : Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66		
	306-2	Approche managériale : Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		
	306-3	Déchets générés	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		✓
	306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport environnemental (E3 : Déchets et utilisation de matériel), p.157-158		✓
Évaluation environnementale des fournisseurs - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Chaîne d'approvisionnement durable'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-63 - Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62-66 - Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Notre modèle de création de valeur, p.13 - Stakeholder dialogue, p.137 - Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		
	Indicateur propre	Manifestes signés	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Emploi - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Capital humain et développement des collaborateurs'					
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 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S1, S2), p.139-143		
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport social (S2), p.142-143		
	401-3	Congé parental	Rapport social (S2), p.142-143		
	Indicateur propre	Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		✓
Formation et éducation - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Capital humain et développement des collaborateurs'					
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 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Préparer nos collaborateurs et notre organisation pour le futur, p.75-80 - Rapport social (S3), p.144		
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Rapport social (S3), p.144		
	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.75-76		
	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.		
Communautés locales - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Connectivité et inclusion digitale'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62 - Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Plus de valeur ajoutée pour nos clients (Clients résidentiels), p.50-52 - Contribuer à une société digitale, p.67-69		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Contribuer à une société digitale, p.67-69		
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés accessibles à au moins 5 catégories de handicap	Œuvrer pour une société verte et digitale, p.62		✓
Évaluation sociale des fournisseurs - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Chaîne d'approvisionnement durable'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	- Enjeux hautement pertinents, p.134 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	- Appliquer des normes éthiques élevées, p.102 - Stakeholder dialogue, p.137		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	- Notre modèle de création de valeur, p.13 - Stakeholder dialogue, p.137 - Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.143		
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Rapport environnemental (E4 : Chaîne d'approvisionnement), p.159		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Ext. audit
Santé et sécurité des consommateurs - Lié aux enjeux hautement pertinents 'Produits et services de qualité' et 'Relations avec les clients'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer aux objectifs de développement durable de l'ONU, p.14 - Réseau mobile et santé, p.39 - Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43 - Atteindre une croissance rentable via des partenariats et des écosystèmes, p.49 - Enjeux hautement pertinents, p.134 		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau mobile et santé, p.39 - Le client au centre de notre attention, p.44-46 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients, p.50-54 - Construire la confiance digitale, p.70-72 		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	<ul style="list-style-type: none"> - Le client au centre de notre attention, p.44-46 - Plus de valeur ajoutée pour nos clients, p.50-54 - Construire la confiance digitale, p.70-72 		
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Classement des applications MyProximus et Pickx dans Google Play et App Store	Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43		
	Indicateur propre	Satisfaction liée à nos produits Internet, TV et mobiles	Fonctionner comme une entreprise 'digital native', p.43		
Confidentialité des données des clients - Lié à l'enjeu hautement pertinent 'Protection de la vie privée et sécurité des données'					
GRI 103 : Approche managériale 2018	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.134		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Construire la confiance digitale, p.70-72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Construire la confiance digitale, p.70-72		
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	En 2020, Proximus a signalé 4 incidents de données à caractère personnel aux autorités belges de protection des données.		

Etats financiers consolidés

Etats Financiers Consolidés

Établis selon les normes International Financial Reporting Standards (IFRS) pour chacun des deux exercices arrêtés au 31 décembre 2020 et 2019

Bilan consolidé	171
Compte de résultats consolidés	172
Etat consolidé du résultat global	173
Tableau consolidé des flux de trésorerie	174
Tableau consolidé des variations des capitaux propres	176
Annexes aux états financiers consolidés	177
Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise	177
Annexe 2. Principales règles comptables	178
Annexe 3. Goodwill	195
Annexe 4. Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée	198
Annexe 5. Immobilisations corporelles	200
Annexe 6. Locations	201
Annexe 7. Coûts des contrats	203
Annexe 8. Participations dans des filiales, co-entreprises et entreprises associées	204
Annexe 9. Autres participations	210
Annexe 10. Impôts sur le résultat	211
Annexe 11. Actifs et passifs de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	213
Annexe 12. Autres actifs non courants	219
Annexe 13. Stocks	220
Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats	220
Annexe 15. Autres actifs circulants	222
Annexe 16. Placements de trésorerie	223
Annexe 17. Trésorerie et équivalents de trésorerie	223
Annexe 18. Capitaux	223
Annexe 19. Dettes portant intérêts	225
Annexe 20. Provisions	230
Annexe 21. Autres dettes à long terme	230
Annexe 22. Autres dettes à court terme et passifs sur contrats	231
Annexe 23. Chiffre d'affaires	231
Annexe 24. Autres produits d'exploitation	232
Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes	232
Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail	232

Annexe 27. Dépenses non liées à la force de travail	233
Annexe 28. Amortissements	233
Annexe 29. Produits financiers nets	234
Annexe 30. Bénéfice par action	234
Annexe 31. Dividendes payés et proposés	235
Annexe 32. Annexes complémentaires sur les instruments financiers	235
Annexe 33. Informations sur les parties liées	245
Annexe 34. Droits, obligations et passifs éventuels	248
Annexe 35. Paiements fondés sur des actions	251
Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises	253
Annexe 37. Information sectorielle	253
Annexe 38. Normes IFRS récemment publiées	256
Annexe 39. Événements postérieurs à la clôture	257

Bilan consolidé

(en millions EUR)

ACTIF	Annexe	Au 31 décembre	
		2019	2020
ACTIFS NON COURANTS		7.160	7.120
Goodwill	3	2.477	2.465
Immobilisations incorporelles avec durée de vie limitée	4	1.080	1.047
Immobilisations corporelles	5	3.127	3.169
Actifs au titre du droit d'utilisation	6	307	285
Créances locatives		6	7
Coûts des contrats	7	113	108
Entreprises associées	8	2	0
Actifs d'impôts différés	10	16	12
Autres participations	9	0	1
Autres actifs non courants	12	31	24
ACTIFS COURANTS		1.818	1.660
Stocks	13	133	106
Créances commerciales	14	985	868
Créances locatives		3	4
Actifs sur contrats	14	97	111
Impôts à récupérer	10	139	119
Autres actifs circulants	15	134	139
Placements de trésorerie	16	3	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	323	310
TOTAL DE L'ACTIF		8.978	8.779
PASSIF	Annexe		
CAPITAUX	18	2.998	3.026
Capitaux propres attribuables à la société mère	18	2.856	2.903
Intérêts minoritaires	18	142	123
DETTES A LONG TERME		3.616	3.639
Dettes portant intérêts	19	2.360	2.511
Obligations locatives	6	243	216
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	639	559
Provisions	20	137	139
Impôts différés et latences fiscales passives	10	110	115
Autres dettes à long terme	21	127	99
DETTES A COURT TERME		2.363	2.114
Dettes portant intérêts	19	157	163
Obligations locatives	6	64	68
Dettes de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	225	86
Dettes commerciales		1.284	1.213
Passifs sur contrats	22	116	157
Dettes fiscales	10	28	11
Autres dettes à court terme	22	490	416
TOTAL DES DETTES ET DES CAPITAUX		8.978	8.779

Compte de résultats consolidés

(en millions EUR)	Annexe	Année se terminant le 31 décembre	
		2019	2020
Chiffre d'affaires	23	5.638	5.443
Autres produits d'exploitation	24	59	38
Revenus totaux		5.697	5.481
Achats de matériel et de services liés aux ventes	25	-2.018	-1.901
Dépenses liées à la force de travail	26	-1.477	-1.128
Dépenses non liées à la force de travail	27	-527	-530
Charges opérationnelles totales avant amortissements		-4.021	-3.559
Bénéfice opérationnel avant amortissements		1.676	1.922
Amortissements	28	-1.120	-1.116
Bénéfice opérationnel		556	805
Produits financiers		16	8
Coûts financiers		-63	-56
Coûts financiers nets	29	-47	-48
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence		-1	-1
Bénéfice avant impôts		508	756
Charge d'impôts	10	-116	-174
Bénéfice net		392	582
Attribuable aux:	18		
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)		373	564
Intérêts minoritaires		19	18
Résultat de base par action (en EUR)	30	1,16	1,75
Résultat dilué par action (en EUR)	30	1,16	1,75
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	30	322.918.006	322.752.015
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	30	322.954.702	322.755.758

Etat consolidé du résultat global

(en millions EUR)	Annexe	Année se terminant le 31 décembre	
		2019	2020
Bénéfice net		392	582
Autres éléments du résultat global:			
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats			
Différences de change suite à la conversion des activités étrangères		4	-22
Instruments de couverture des flux de trésorerie			
Transfert vers le compte de résultats		-2	-2
Autres		1	-1
Total avant impacts fiscaux liés		3	-24
Impôts liés aux éléments pouvant être reclassés		0	0
Eléments pouvant être reclassés en compte de résultats - après impôts		4	-24
Eléments ne pouvant pas être reclassés en compte de résultats			
Réévaluations des obligations au titre de prestations définies	11	-43	-19
Total avant impacts fiscaux liés		-43	-19
Impacts fiscaux			
Réévaluations des obligations au titre de prestations définies		4	5
Impôts liés aux éléments ne pouvant pas être reclassés		4	5
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en compte de résultats, net des effets fiscaux		-38	-15
Résultat global total		358	543
Attribuable aux:			
Actionnaires de la maison mère		336	536
Intérêts minoritaires		22	8

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Année se terminant le 31 décembre	
		2019	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Bénéfice net		392	582
Ajustements pour:			
Amortissements	4/5/6	1.120	1.116
Perte de valeur sur actifs courants et non-courants	3/4/5	3	0
Augmentation / (diminution) de provisions pour risques et charges	20	-5	3
Revenus d'impôts différés	10	22	14
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	8.3	1	1
Ajustements pour charges financières		2	2
Gain sur vente d'entreprises consolidées et revalorisation d'intérêt détenu précédemment	24	-4	0
Gain sur réalisation d'actifs immobilisés corporels	24	-8	-3
Autres mouvements non cash		-1	-1
Cash flow d'exploitation avant variation des besoins en fonds de roulement		1.522	1.715
Diminution / (augmentation) des stocks		-4	27
Diminution des créances commerciales		50	123
Diminution / (augmentation) des autres actifs		-94	5
Diminution des dettes commerciales		-18	-68
Diminution des autres dettes		-19	-50
(Diminution)/augmentation de la dette nette de pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	11	217	-238
Diminution / (augmentation) des besoins en fonds de roulement, nets des acquisitions et ventes de filiales		133	-201
Cash flow net d'exploitation (1)		1.655	1.515
Cash payé pour l'acquisition d'actifs immobilisés incorporels et corporels	4/5	-1.091	-1.089
Cash net payé pour l'acquisition d'entreprises consolidées		-3	-2
Cash net obtenu de la vente d'immobilisations corporelles et d'autres actifs à long terme		15	11
Cash flow net des activités d'investissement		-1.079	-1.081
Cash flow avant activités de financement		576	434
Paievements de loyers excluant les intérêts	6	-78	-82
Cash Flow Libre (2)		498	352

		Année se terminant le 31 décembre	
(en millions EUR)	Annexe	2019	2020
Cash flows des activités de financement autres que les paiements de loyers			
Dividendes payés aux actionnaires	31	-486	-485
Dividendes aux et transactions avec les intérêts minoritaires	18.2	-60	-26
Vente nette d'actions propres		8	-5
Vente nette de placements de trésorerie		1	0
Diminution des capitaux propres		0	-1
Réserve de réestimation		-1	-2
Emission de dette à long terme	19.3	99	150
Emission / (remboursement) de dettes à court-terme	19.3	-76	6
Cash flows utilisés dans les activités de financement autres que les paiements de loyers		-515	-363
Impact du taux de change		0	-2
Evolution nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		-17	-13
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier		340	323
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	17	323	310
(1) Le cash flow net d'exploitation comprend les mouvements de cash suivants:			
Intérêts payés		-40	-42
Intérêts reçus		1	0
Impôts payés sur le résultat		-191	-155
(2) Cash flow libre: cash flow avant activités de financement et après paiements de loyers			

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
Solde au 1er janvier 2019	1.000	- 427	100	6	- 155	3	4	2.474	3.005	148	3.153
Résultat global total	0	0	0	- 1	- 39	2	0	373	336	22	358
Dividendes aux actionnaires (pour l'année 2018)	0	0	0	0	0	0	0	- 324	- 324	0	- 324
Dividendes intérimaires aux actionnaires (pour l'année 2019)	0	0	0	0	0	0	0	- 162	- 162	0	- 162
Dividendes des filiales aux intérêts minoritaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- 29	- 29
Regroupements d'entreprises	0	0	0	0	0	0	0	- 2	- 2	2	0
Variation des capitaux propres	0	0	0	0	0	0	0	- 6	- 6	0	- 6
Actions propres											
Vente d'actions propres	0	3	0	0	0	0	0	2	5	0	5
Options sur actions											
Exercice d'options sur actions	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Total des transactions avec les actionnaires	0	6	0	0	0	0	0	- 491	- 485	- 28	- 513
Solde au 31 décembre 2019	1.000	- 421	100	6	- 194	5	4	2.356	2.856	142	2.998
Résultat global total	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
Actions propres											
Achats d'actions propres	0	- 3	0	0	0	0	0	- 2	- 5	0	- 5
Total des transactions avec les actionnaires	0	- 3	0	0	0	0	0	- 486	- 489	- 26	- 515
Solde au 31 décembre 2020	1.000	- 423	100	4	- 208	- 8	3	2.434	2.903	123	3.026

Annexes aux états financiers consolidés

Annexe 1. Informations relatives à l'entreprise

La publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2020 a été autorisée par le Conseil d'Administration du 25 février 2021. Ils comprennent les états financiers de 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 (ci-après dénommés le « Groupe »).

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.

Le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif évaluent les performances et allouent les ressources sur la base de l'organisation orientée vers la clientèle et structurée autour des segments opérationnels suivants :

- **La Consumer Business Unit (CBU)** vend, essentiellement sur le marché belge, des produits et services vocaux, internet et de télévision, sur les réseaux fixe et mobile, ainsi que des services ICT, aux clients résidentiels et fournit des opérations connexes aux clients ;
- **L'Enterprise Business Unit (EBU)** vend des produits et services ICT et de télécommunications à des sociétés de moyenne et grande taille. Ces solutions ICT, en ce compris les services de téléphonie, sont pour l'essentiel commercialisées sous les marques Proximus et Telindus, sur les marchés belge et internationaux ;
- **Carrier & Wholesale Services (CWS)** vend des services à d'autres opérateurs télécoms et câblo-opérateurs ;
- **International Carrier Services (ICS)** est responsable des activités de carrier international ;
- **Customer Unit Operations (CUO)** fournit les opérations liées aux clients. Ce segment est rapporté en interne de manière séparée mais sa Marge Directe est reprise dans le Segment Consumer dans le cadre du reporting externe ;
- **Les autres Business Units**
 - **La Network Unit (NBU excluant CWS)** centralise tous coûts et services des réseaux et des réseaux liés à l'IT et fournit des services à CBU, EBU et CWS ;
 - **Digital Transformation and IT (DTI)** : conduit et transforme le digital front-end ainsi que les produits digitaux de Proximus et optimise l'IT de Proximus et le paysage complet des données ;
 - **Staff and Support (S&S)** regroupe l'ensemble des fonctions transversales (ressources humaines, finance, département juridique, stratégie et communication d'entreprise), les services internes et les services immobiliers soutenant les activités du Groupe.

Les charges d'exploitation de tous les segments excepté ICS sont regroupées dans le but de reporting externe.

Le nombre de collaborateurs du Groupe (en équivalents temps plein) s'élevait à 12.931 au 31 décembre 2019 et 11.423 au 31 décembre 2020.

Pour l'année 2019, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 159 directeurs, 11.934 employés et 914 ouvriers. Pour l'année 2020, le nombre moyen de personnes dans le Groupe était de 161 directeurs, 10.667 employés et 716 ouvriers.

Annexe 2. Principales règles comptables

Base de la préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 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 2020. Ces changements sont détaillés ci-dessous :

Amendements aux standards :

- Amendements au Cadre Conceptuel de l'Information Financière ;
- Amendements à l'IFRS 3 (« Définition d'une entreprise ») ;
- Amendements à l'IAS 1 et IAS 8 (« Définition du terme Significatif ») ;
- Amendements à l'IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 (« Réforme des taux d'intérêts de référence – phase 1 ») ;

L'application de ces nouveaux standards et amendements n'a qu'un impact limité sur les états financiers consolidés du Groupe.

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. Si nécessaire, les règles comptables des filiales 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 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. 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 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 sa quote-part des actifs et passifs, les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'entreprise commune, sa quote-part des produits tirés de la vente de la production générée par l'entreprise commune et les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement, le cas échéant.

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.

Le Groupe cesse d'utiliser la méthode mise en équivalence à compter de la date à laquelle la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise soit quand elle est classée comme détenue en vue de la vente. Quand le Groupe garde une participation dans une entreprise anciennement associée ou co-entreprise, celle-ci est classée comme immobilisation financière. Le Groupe mesure la partie conservée à sa juste valeur à cette date conformément à l'IFRS 9. La différence, à la date de cessation de la mise en équivalence, entre d'une part la valeur comptable de l'entreprise associée ou co-entreprise et d'autre part la juste valeur de la partie conservée ainsi que les ressources obtenues de la cession d'une quotité de la participation sont reprises dans la détermination du gain ou de la perte sur la cession de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Le Groupe continue à appliquer la méthode de mise en équivalence quand une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise (ou inversement). Il n'y a pas de réévaluation à la juste valeur à l'occasion de ces changements du pourcentage de détention.

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 compte de résultats lorsqu'ils sont encourus.

À 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 peuvent être comptabilisés soit à leur juste valeur à la date d'acquisition, soit au prorata de leur participation dans l'actif net de l'entreprise acquise. Le choix de la méthode de valorisation se fait au cas par cas.

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.

Les principaux impacts de la COVID-19 sur le Groupe Proximus sont repris dans la section « Discussion de la direction et gestion des risques » du rapport de gestion consolidé. Proximus a réestimé la mesure dans laquelle, parmi d'autres facteurs, le haut niveau d'incertitude et des changements soudains dans les perspectives économiques à court-terme seraient susceptibles d'entraîner des impacts pour le groupe. Dans ce contexte, il n'y a pas d'autres jugements critiques et estimations identifiés que ceux mentionnés ci-dessous. En conclusion, la COVID-19 n'a qu'un impact limité sur les jugements critiques et estimations mentionnées ci-dessous et il résulte de cet exercice qu'il n'y a pas d'autres jugements critiques ou estimations identifiés.

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 Groupe a conclu que dans ces cas 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 prestation**

L'identification des obligations de prestation demande du jugement et une compréhension approfondie des promesses 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 d'utiliser un bien ou s'il s'agit d'un contrat pour un service fourni avec le bien.

- **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 intervalles visés par toute option de prolongation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation du contrat de location que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

Apprécier si ces options vont être exercées ou non demande du jugement, en prenant en compte les faits et circonstances pertinents faisant que le preneur a un avantage économique à exercer l'option de prolongation ou de résiliation. Cette estimation est réappréciée si des événements importants ou des changements significatifs des circonstances se produisent et qui influencent cette estimation.

Devise fonctionnelle des entités du Groupe

Les états financiers individuels de chaque entité du Groupe sont établis dans la devise de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités. Il est fait usage de jugement de la part du management 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. Le management estime actuellement que la monnaie fonctionnelle de la filiale US détenue à 100% par Belgacom International Carrier Services NV/SA, TeleSign, est le dollar US.

Contrôle de BICS

L'annexe 8 décrit que BICS est une filiale du Groupe détenue à concurrence de 57,6% des parts et 57,6% des droits de vote à l'assemblée générale. Le pacte d'actionnaires de BICS prévoit, avec effet au 1er janvier 2010, des règles pour la prise de décision ainsi qu'une procédure de déblocage. Compte-tenu de ces règles et procédures, le Groupe a conclu dans le passé qu'il contrôle BICS. Cette conclusion reste valable en application de l'IFRS 10 « Etats Financiers Consolidés » (applicable au 1er Janvier 2014) y compris en tenant compte des obstacles potentiels dans l'exercice de ce contrôle sur BICS.

Impôts sur les résultats

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.

BICS a appliqué une telle décision pour les périodes 2010-2014. BICS 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 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

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.

. La direction estime que les positions prises dans les états financiers reflètent la meilleure estimation du résultat final probable.

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 détient 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).

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 écarts de change nets survenant lors de la conversion des actifs et des passifs monétaires sont inscrits au poste "dépendances 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

Certaines des filiales étrangères opérant dans des pays non-euro sont considérées comme des opérations étrangères faisant partie intégrante de la maison mère Proximus S.A. De ce fait, les actifs et passifs monétaires sont convertis au taux de change à la date de clôture. Les actifs et passifs non monétaires sont convertis au taux de change historique. Cependant, les éléments non monétaires évalués à la juste valeur dans la devise locale sont convertis au taux en vigueur au moment où la juste valeur a été déterminée. Les produits et charges de ces entités sont convertis au taux de change moyen pondéré. Les écarts de change qui en résultent sont enregistrés au poste "dépendances non liées à la force de travail" dans le compte de résultats.

Pour les autres filiales étrangères opérant dans des pays non-euro, les actifs et passifs sont convertis au taux de change à la date de clôture. Les produits et charges de ces entités sont convertis au taux de change moyen pondéré. Les écarts de change qui en résultent sont pris directement dans une rubrique séparée des capitaux propres. Lors de la vente d'une telle entité, le montant cumulé reconnu dans les capitaux propres et relatif à cette entité étrangère est pris dans le compte de résultats.

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.

Quand la juste valeur nette, après revalorisation, des actifs, passifs et passifs éventuels acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises excède la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuels intérêts minoritaires et de la juste valeur de la participation préalablement détenue, le cas échéant, cet excès est reconnu immédiatement dans le compte de résultats au titre de gain résultant d'une acquisition à un prix avantageux.

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. Ce test est également effectué 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. Une perte de valeur reconnue sur le goodwill n'est jamais extournée au cours des exercices comptables suivants, même lorsqu'il y a des indications que la perte de valeur n'existe plus ou a diminué.

Le goodwill est exprimé dans la devise de la filiale à laquelle il est rattaché et est converti en EUR en utilisant le taux de change de fin d'année.

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 du Groupe et d'autres immobilisations incorporelles telles que les droits de football et de diffusion et des logiciels acquis de l'extérieur.

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. Les coûts capitalisés des logiciels sont inclus dans les immobilisations générées en interne et les autres immobilisations incorporelles, et sont amortis sur une période de trois à cinq ans.

Les règles d'évaluation de Proximus prévoient l'activation en immobilisations incorporelles des droits de diffusion des saisons sportives au départ de chaque saison compte-tenu du fait qu'il s'agit du moment auquel la licence devient disponible pour sa diffusion. Les engagements de paiements futurs pour les saisons suivantes sont présentés au titre d'engagements dans les annexes (voir annexe 34). 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 acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition. Seule la partie fixe de la contrepartie est capitalisée, à l'exception des actifs incorporels acquis selon une structure de prix différente au fil du temps. Pour ces actifs, la contrepartie fixe et la contrepartie variable estimée sont capitalisées à la date d'acquisition. Quand la valeur comptable de cette dette est revue par la suite, le coût de l'actif est ajusté. Le coût des immobilisations incorporelles acquises à l'occasion de regroupements d'entreprises est sa juste valeur à la date d'acquisition.

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 limitée dans le temps pour des raisons contractuelles ou pour refléter les intentions du management quant à leur utilisation, la durée de vie de chaque actif est établie à la date d'acquisition, 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

Les durées de vie utiles respectives sont fixées comme suit :	Durée de vie utile (années)
GSM, UMTS, 4G et autres réseaux	Sur la durée de la licence
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
Droits de diffusion pour les saisons sportives	Sur la durée de la saison
Droits d'usage et autres droits de diffusion	Sur la durée du contrat (habituellement 2 à 5 ans)

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	Indéfinie
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
Équipements techniques et de réseau	
Câbles et conduites	15 à 20
Centraux	8 à 10
Transmission	6 à 8
Réseau d'accès radio	6 à 7
Sites mobile sites et équipements installations des sites	5 à 10
Équipements installés chez les clients	2 à 8
Équipement 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.

Les coûts des emprunts sont capitalisés si les emprunts sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié.

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 CBU sont différés sur trois ans et ceux pour le segment EBU sur cinq ans.

Toutes les autres commissions sont prises en charges au moment où elles sont engagées.

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.

Les pertes de valeur sur goodwill et sur immobilisations incorporelles et corporelles sont enregistrées dans les charges d'exploitation. Le Groupe vérifie à chaque date de clôture s'il existe un indicateur montrant qu'une perte de valeur comptabilisée précédemment sur un actif n'existe plus ou a diminué. Si un tel indicateur existe, le montant récupérable est réestimé. Une perte de valeur enregistrée par le passé est extournée lorsqu'il est intervenu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer le montant récupérable depuis que la perte de valeur la plus récente a été enregistrée. Si c'est le cas, la perte de valeur relative aux immobilisations autres que goodwill est extournée afin de ramener sa valeur comptable à sa valeur récupérable estimée. La valeur comptable d'un actif augmentée suite à une telle reprise ne peut pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si une perte de valeur n'avait été enregistrée pour cet actif au cours d'exercices antérieurs. Cette extourne de perte de valeur est comptabilisée dans les charges opérationnelles du compte de résultats.

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 les pertes actuariels sont pris en compte via les autres éléments du résultat global (capitaux propres). Les coûts des services passés ainsi que les gains ou pertes sur liquidation sont reconnus dans le compte de résultat au moment où ils se réalisent.

Lors de l'application de la révision de l'IAS 19, le Groupe a décidé de classer 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 cette valeur actuelle des plans reflète les taux de rendement du marché des obligations d'entreprise de haute qualité. Pour déterminer s'il y a un sous-financement, cette valeur est comparée aux actifs des plans.

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 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.

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. Le classement se fait en fonction du modèle économique que le Groupe suit pour la gestion des actifs financiers (détention en vue à la fois de la perception de flux de trésorerie contractuels et par la vente d'actifs financiers ; détention en vue de percevoir les flux de trésorerie contractuels et autres) et des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier (test « SPPI » c'est-à-dire, que les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû).

Si un actif financier ne représentant pas des capitaux propres échoue au test « SPPI », le Groupe le classe à la juste valeur par le biais du résultat net. S'il passe le test « SPPI », il est alors soit classé au coût amorti si le test du modèle de détention en vue de la perception des flux de trésorerie contractuels est validé ou sinon à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global pour autant que le test du modèle de la détention en vue de la perception à la fois de flux de trésorerie contractuels et de la vente d'actifs financiers soit réussi.

Pour les actifs financiers représentant des capitaux propres autres que des participations dans des filiales, entreprises associées ou co-entreprises, 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).

Proximus 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 de CBU et EBU, 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 le segment ICS, le Groupe prend en considération l'expérience et les informations raisonnables et justifiables sur les perspectives futures 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 et fonds communs de placements cotés en bourse, la juste valeur correspond à leur valeur de cotation ;
- 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 comptabilisées initialement au prix du contrat et ultérieurement au coût amorti (modèle SPPI s'applique) sous déduction des provisions pour pertes de valeur 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'IAS 39 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 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 en même temps que l'élément couvert.

Le Groupe a commencé, à partir de septembre 2011, à contracter 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.

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 générée(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 IAS 39, sont comptabilisées comme charges d'exploitation.

Les gains / (pertes) nets générée(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 IAS 39, 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 subsidé lié à un contrat de fourniture de services de 24 mois. 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.

Quand un contrat pour lequel un actif sur contrat a été reconnu est rompu anticipativement par le client, le montant net résultant de la clôture du contrat est reconnu en déduction du revenu relatif au terminal. L'indemnité reçue pour le terminal correspond à la partie non amortie du terminal quand le contrat est rompu.

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 en cours spécifiques (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 en cours, la méthode du pourcentage d'avancement des travaux est appliquée. L'état d'avancement 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.

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.

- **Obligations locatives**

L'obligation locative est calculée initialement à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés à la date de début du contrat. La valeur actualisée des paiements de loyers est calculée à l'aide du taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de déterminer facilement ce taux. Sinon, le Groupe utilise son taux d'emprunt marginal. Les paiements de loyers pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative comprennent les paiements fixes déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir, les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux ainsi que les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre de garanties de valeur résiduelle. Les paiements de loyers comprennent également le prix d'exercice de l'option d'achat lorsque le Groupe a la certitude raisonnable de l'exercer et les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location si la durée du contrat de location reflète l'exercice par le Groupe de l'option de résiliation du contrat de location. Les paiements de loyers variables qui ne sont pas fonction d'un indice ou d'un taux sont reconnus comme dépenses dans la période au cours de laquelle se produit l'événement ou la situation qui est à l'origine de ces paiements se produit.

L'obligation locative est ensuite mesurée en augmentant la valeur comptable pour refléter les intérêts sur l'obligation locative (en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) et réduisant la valeur comptable pour refléter les paiements de loyers effectués. De plus, la valeur comptable des obligations locatives est réévaluée en cas de changement, s'il y a un changement dans la durée du contrat de location, s'il y a un changement dans les paiements de loyers (par ex : changement des paiements futurs en raison d'une variation de l'indice ou du taux utilisé pour déterminer ces paiements) ou s'il y a un changement dans l'appréciation d'une option d'achat du bien sous-jacent.

Les obligations locatives sont reprises parmi les dettes et emprunts portant intérêts (cf. annexe 19).

- **Actifs au titre du droit d'utilisation**

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)

Les locations pour lesquelles le Groupe est le bailleur sont classifiées en location-financement ou locations simples. Pour classer chaque location, le Groupe vérifie si la location transfère la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent. Si c'est le cas, alors la location qualifie comme location-financement, sinon il s'agit d'une location simple. Dans le cadre du classement de la location, le Groupe apprécie certains critères tels que la durée du contrat de location qui couvre ou non la majeure partie de la durée de vie économique du bien sous-jacent.

Les locations dans lesquelles le Groupe ne transfère pas la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété du bien sous-jacent sont classées en locations simples. Les revenus de la location sont pris linéairement sur la durée du contrat et sont repris parmi les revenus dans le compte de résultat étant donné leur caractère opérationnel.

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. L'investissement brut correspond à la somme des paiements de loyers à recevoir par le Groupe et toute valeur résiduelle non garantie revenant au bailleur.

Le Groupe comme bailleur intermédiaire

Quand le Groupe agit comme bailleur intermédiaire, il considère le contrat de location et le contrat de sous-location comme deux contrats séparés. Le contrat de sous-location doit être classé en location financement ou location simple par rapport à l'actif au titre du droit d'utilisation issu du contrat de location principal et non par rapport au bien sous-jacent (par exemple, l'immobilisation corporelle qui est l'objet du contrat de location).

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.

Un certain nombre de biens et d'aménagements situés sur des propriétés de tiers devront finalement être démantelés et ces propriétés devront être restituées dans leur état initial. Les coûts estimés, escomptés à leur valeur actuelle, liés à ce démantèlement et à la remise en état 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.

Actifs et dettes liées détenues en vue de la vente

Le Groupe classe les actifs (ou groupes destinés à être vendus) comme détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est remplie quand l'actif (ou groupes d'actifs destinés à être vendus) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel et que la vente est hautement probable et attendue dans l'année.

Les actifs et dettes associées détenus en vue de vente (ou groupes destinés à être cédés) figurent au bilan parmi les actifs courants. Ils sont comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur déduction faite des frais de vente.

Païement fondé sur des actions

Les paiements aux employés fondés sur les actions et réglés en instruments de capitaux propres ou en trésorerie sont calculés à la juste valeur des instruments à la date d'octroi en tenant compte des modalités et conditions auxquelles ces options sont accordées, et en utilisant une technique de valorisation qui est similaire aux méthodes de valorisation généralement acceptées pour la fixation du prix d'instruments financiers, et qui incorpore tous les facteurs et hypothèses que les parties bien informées et consentantes considèrent pour fixer le prix.

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.

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 opérationnelles

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 du segment CBU et sur 5 ans pour les contrats du segment EBU.

Annexe 3. Goodwill

(en millions EUR)	Goodwill
Au 31 décembre 2018	2.470
Finalisation de l'allocation du prix d'acquisition	5
Effets des changements dans les différences de change	3
Au 31 décembre 2019	2.477
Effets des changements dans les différences de change	-13
Au 31 décembre 2020	2.465

Le goodwill du Groupe a diminué en 2020 de 13 millions EUR à 2.465 millions EUR suite à l'impact de la conversion de devises sur le goodwill lié à Telesign. Telesign est la filiale US détenue à 100% par Belgacom International Carrier Services NV/SA, une filiale de Proximus SA/NV et qui a comme devise fonctionnelle le USD,

Le goodwill est testé pour perte de valeur éventuelle au niveau des segments opérationnels étant donné que les performances, la position financière (y compris le goodwill) et les dépenses d'investissements sont gérées à ce niveau par le Groupe.

Dans le cadre du test de perte de valeur, le goodwill acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprise est, à la date d'acquisition, alloué à chacun des segments opérationnels du Groupe qui vont bénéficier de ce regroupement. C'est pour cela que cette allocation est basée sur la nature des clients et des activités acquis.

Au 31 décembre 2020, toutes les entreprises acquises ont été allouées à un seul segment opérationnel à l'exception du goodwill résultant de l'acquisition des intérêts des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) dans Belgacom Mobile en 2007 et qui avait été alloué aux segments.

La valeur comptable du goodwill est allouée aux différents segments opérationnels de la manière suivante :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Consumer Business Unit	1.303	1.303
Enterprise Business Unit	771	771
Services de Carrier International	403	391
Total	2.477	2.465

Le montant récupérable au niveau des segments a été basé sur la valeur d'utilité qui est estimée par 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 (excepté pour le segment International Carrier Services pour lequel la marge directe est plus sensible) ;
- Les dépenses d'investissements ;
- Le taux de croissance à long terme ;
- Le coût moyen pondéré du capital après impôts ;
- La marge à appliquer sur les services de « Staff and Support » reflétant celle qui s'appliquerait si le Groupe devait organiser une refacturation interne complète et dans les conditions de marché entre les segments ;
- Le taux de rendement attendu sur le capital utilisé par « NBU ». Ce taux permet de déterminer le montant des coûts de réseau de « NBU » qui serait refacturé aux autres segments si le Groupe devait organiser une refacturation interne complète et dans les conditions de marché entre les segments.

Les résultats opérationnels avant amortissements de CBU et EBU sont très sensibles aux changements de valeur des paramètres opérationnels suivants : nombre de clients par type de service (TV, fixe...), volume de trafic (si applicable) et ARPU net par client pour chaque type de service. 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 challenges futurs.

Les calculs des valeurs d'utilité de CBU et EBU sont basés sur le Plan à Cinq ans (2021-2025) tel que présenté par le management au Conseil d'Administration. Pour les années suivantes, les données ont été extrapolées sur base d'un taux de croissance annuel moyen pour les segments opérationnels compris entre 0% et 0,5% en 2020 et 2019. Les flux de trésorerie nette pris en considération pour calculer la valeur d'utilité sont estimés pour les actifs concernés dans leurs conditions actuelles et en excluant les flux de trésorerie entrants et sortants attendus de réorganisations futures pour lesquelles le groupe n'est pas encore engagé ainsi que des améliorations et extensions des performances des actifs.

La valeur recouvrable du segment ICS est basée sur les projections des flux de trésorerie sur une période de 5 ans et tient comptes des projections utilisées par des investisseurs potentiels dans les actions de BICS. La valeur comprend une valeur terminale tenant compte d'un taux de croissance de 1% (ce taux de croissance était de 0% en 2019). Le management estime que ces projections sont prudentes.

Les flux de trésorerie nets de chaque segment, à l'exception du segment ICS, ont été actualisés à un taux spécifique de coût du capital moyen pondéré après impôts de 4,23% en 2020 et 4,9% en 2019. Pour ICS, un taux spécifique de coût du capital moyen pondéré de 7,99% en 2020 et de 7,9% en 2019 a été utilisé car ses activités étant différentes par rapport à celles du reste du Groupe. Le coût du capital moyen pondéré avant impôts pour CBU et EBU est déduit du coût du capital moyen pondéré après impôts par l'application d'une méthode itérative, et est compris entre 5,6% et 5,7% en 2020 et compris entre 6,3% et 6,5% en 2019. Le Groupe revoit annuellement le taux de croissance et le coût moyen pondéré du capital à la lumière de la situation du marché.

Le calcul du coût moyen pondéré du capital après impôts du segment ICS et au niveau du Groupe (pour les autres segments) a été effectué sur base du poids relatif des éléments composant leur structure de financement respective et incluant une prime de risque qui reflète leur risque spécifique.

Aucun de ces goodwill n'a dû faire l'objet d'une perte de valeur au 31 décembre 2020.

Une analyse de sensibilité pour les segments CBU et EBU démontre qu'en cas de changement raisonnable de l'une des hypothèses clés, leur valeur d'utilité excède toujours leur valeur nette comptable.

La valeur recouvrable du segment ICS, basée sur les hypothèses des investisseurs potentiels pour leurs plans à cinq ans excède la valeur comptable à concurrence de 33 millions EUR. L'excédent de la valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable est réduit à zéro avec une augmentation du coût moyen pondéré du capital après impôts à 8,6% ou une diminution du taux de croissance de 0,3%, chaque variable considérée individuellement. Une augmentation du coût moyen pondéré du capital après impôts de 1%, prise isolément, entraînerait une perte de valeur de 24 millions EUR. Une diminution de 1% du taux de croissance, prise individuellement entraînerait une perte de valeur de 14 millions d'EUR.

Annexe 4. Immobilisations incorporelles avec une durée de vie limitée

(en millions EUR)	Licences GSM et UMTS	Immob. incorporelles acquises lors de regroupements d'entreprises	Droits TV	Autres immob. incorporelles	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1er janvier 2019	681	911	303	2.375	4.270
Acquisitions	8	0	91	99	199
Acquisitions de filiales	0	6	0	0	6
Autres actifs produits en interne	0	0	0	166	166
Décomptabilisation	-297	0	-32	-51	-380
Reclassifications	0	0	0	10	10
Ajustement des devises	0	2	0	0	2
Au 31 décembre 2019	391	919	363	2.600	4.273
Acquisitions	13	0	114	131	258
Autres actifs produits en interne	0	0	0	167	167
Décomptabilisation	0	0	-136	-74	-210
Reclassifications	0	-10	0	13	3
Effets des changements dans les différences de change	0	-7	0	-1	-8
Au 31 décembre 2020	404	901	341	2.836	4.483
Amortissements et pertes de valeur cumulés					
Au 1er janvier 2019	-527	-641	-169	-1.779	-3.116
Charge d'amortissement de l'année	-33	-64	-116	-236	-449
Décomptabilisation	297	0	32	51	381
Reclassifications	0	0	0	-7	-7
Au 31 décembre 2019	-263	-705	-253	-1.972	-3.193
Charge d'amortissement de l'année	-33	-52	-117	-254	-456
Décomptabilisation	0	0	136	74	210
Reclassifications	0	10	0	-10	0
Ajustement des devises	0	2	0	1	3
Au 31 décembre 2020	-296	-745	-234	-2.161	-3.435
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	128	214	110	629	1.080
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	108	157	107	675	1.047

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 en Belgique :

Année d'acquis.	Description	Valeur d'acquis. (en millions EUR)	Valeur comptable nette	Période	Methode de paiement	Début des amortissements
1998	ILT 2238	2	0	1998 -	terminé	01/01/1998
2015	900 MHz spectrum	75	2	2015 - 2021	annuel	08/04/2015
2001	UMTS	150	0	2001 - 2021	terminé	01/06/2004
2011	4G	20	9	2012 - 2027	terminé	01/07/2012
2013	800 Mhz spectrum	120	77	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	2	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2019	2100 Mhz spectrum	2	1	2019-2033	bi-annuel	01/01/2019
2019	2600Mhz spectrum	1	1	2019-2027	bi-annuel	01/01/2019
2020	800Mhz spectrum	6	6	2020-2035	avance+annuel	01/10/2020
2020	3600Mhz spectrum	8	7	2020-2035	avance+annuel	01/10/2020
Total		404	108			

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises concernant 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.

En 2020, le Groupe a acquis des droits TV pour un montant de 114 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 est 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 2020/2021. Les engagements de paiements futurs concernant les saisons suivantes sont repris dans l'annexe 34 au titre d'engagements d'acquisitions d'immobilisations incorporelles.

Les actifs produits en interne (167 millions EUR), inclus dans les « autres immobilisations incorporelles », concernent essentiellement des dépenses de développement internes de logiciels (principalement liés aux gestions de commandes et à la facturation). Le montant agrégé des dépenses de recherche concernant ces productions immobilisées s'élève à 10 millions EUR en 2020.

Les autres acquisitions d'immobilisations incorporelles (131 millions EUR), incluses également dans les « autres immobilisations incorporelles », englobent les développements de logiciels, les licences de logiciels.

Annexe 5. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et constructions	Équipement technique et de réseau	Autres actifs corporels	Immobilisations en cours	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1er janvier 2019	556	11.214	361	16	12.147
Acquisitions	8	625	16	20	670
Décomptabilisation	-24	-512	-17	0	-553
Reclassifications	5	-5	2	-12	-10
Au 31 décembre 2019	546	11.321	363	24	12.254
Acquisitions	7	591	15	16	628
Décomptabilisation	-8	-354	-26	0	-388
Reclassifications	-6	20	10	-27	-3
Au 31 décembre 2020	538	11.578	361	13	12.490
Amortissements et pertes de valeur cumulés					
Au 1er janvier 2019	-310	-8.468	-316	0	-9.093
Charge d'amortissement de l'année	-21	-548	-20	0	-589
Décomptabilisation	19	512	17	0	548
Reclassifications	0	8	-1	0	7
Au 31 décembre 2019	-311	-8.495	-320	0	-9.127
Charge d'amortissement de l'année	-20	-540	-19	0	-579
Décomptabilisation	7	353	25	0	385
Reclassifications	2	2	-4	0	0
Au 31 décembre 2020	-322	-8.680	-318	0	-9.320
Valeur nette comptable au 31 décembre 2019	234	2.826	42	24	3.127
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	216	2.898	43	13	3.169

Cette année Covid a démontré la résilience des réseaux de Proximus et combien les investissements continus dans le réseau de transport permettent de faire face à des hausses soudaines de la consommation par ses clients. A la fin de l'année, Proximus a entamé sa montée en puissance dans les investissements dans la fibre et dans la transformation digitale tandis que les investissements dans le mobile se sont plus concentrés sur l'amélioration et la consolidation du réseau à venir.

En 2020, le Groupe a vendu des bâtiments administratifs et techniques avec réalisation de plus-values à concurrence de 1 millions EUR.

Annexe 6 Locations

Le Groupe loue différents actifs qui incluent des bâtiments, des terrains et des infrastructures pour installer les pylônes et les équipements de communication mobile et des véhicules. Ces locations généralement ont des durées de contrat comprises entre 4 et 15 années. La durée moyenne de location est de 8,8 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 2019	112	113	50	10	285
Nouveaux contrats	57	9	28	2	97
Amortissements	-30	-25	-21	-5	-82
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	14	-4	-3	0	7
Au 31 décembre 2019	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

En 2019, les nouveaux contrats concernent principalement le nouveau contrat de location-financement conclu par le Groupe pour le siège de Bertrange-Luxembourg pour une durée de 15 ans et pour lequel un droit d'utilisation de 38 millions d'euros a été reconnu.

En 2019, Les modifications du contrat concernent principalement la prolongation du contrat de location-financement de l'immeuble de Malines pour une durée de 11 ans et pour laquelle le droit d'utilisation a été augmenté de 11 millions EUR.

En 2020, les modifications des contrats concernent essentiellement l'extension des contrats relatifs au sites mobiles. Pour les bâtiments, les modifications sont liées à l'extension du contrat de l'entrepôt de Courcelles pour un montant de 5 millions EUR.

La valeur nette comptable des obligations locatives et le mouvements de la période sont présentés ci-dessous:

(en millions EUR)	Bâtiments	Sites mobiles	Véhicules	Autres	Sous-locations	Totaal
Au 1er janvier 2019	107	108	50	10	5	280
Nouveaux contrats	57	9	28	2	0	97
Modifications/ suppressions/réévaluation du contrat	14	-3	-3	0	0	7
Charge d'intérêts	1	1	0	0	0	2
Remboursements	-31	-25	-21	-5	2	-80
Au 31 décembre 2019	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
Partie à court terme						68
Partie à long terme						216

Il n'y a pas de paiements significatifs en 2020 relatifs aux locations dont la date de début de location est postérieure au 31 décembre 2020.

(en millions EUR)	2019	2020
Montants reconnus dans le compte de résultats:		
Amortissements	-82	-82
Charge d'intérêts	-2	-2
Total	-84	-84
Montant total de location décaissé par le groupe		
Remboursement d'obligations locatives (dans les flux de trésorerie de financement)	-78	-82
Charges d'intérêts (dans les flux de trésorerie opérationnels)	-2	-2
Total	-80	-84

Annexe 7. Coûts des contrats

Les coûts des contrats incluent essentiellement l'actif relatif aux commissions liées à l'obtention de contrats postpaid. Ces coûts qui sont directement liés à des contrats sont supportés car le Groupe obtient le contrat et estime qu'ils seront recouvrés. Les coûts des contrats comprennent également les charges activées pour assurer la concordance des charges et des produits. Ces dépenses capitalisées sont prises en résultat au même rythme que les revenus auxquels elles se rapportent.

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 CBU et sur 5 ans pour les contrats du segment EBU. 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	
	2019	2020
Solde au 1er janvier	116	113
Diminution / augmentation des actifs sur contrats relatifs aux contrats existants dans le bilan d'ouverture		
Evolution normale	-69	-68
Nouveaux actifs sur contrats	67	63
Solde au 31 décembre	113	108

La quote-part du solde aux 31 décembre 2019 et 2020 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	
	2019	2020
Coûts des contrats	113	108
Différé sur 12 mois	57	55
Différé sur plus de 12 mois	56	54

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	2019	2020
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 (7)	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%
Teletronics SA	2 Rue des Mines 4244 Esch sur Alzette	Luxembourg (5)	100%	0%
Proximus Luxembourg Technology Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Brussels VAT BE 0736.857.035	Belgique (3)	100%	0%
Beim Weissenkreuz SA	Route d'Arlon 81- 83 8009 Strassen	Luxembourg (5)	100%	0%
Proximus ICT SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0826.942.915	Belgique (2)	100%	100%
Proximus ICT - Expert Community CVBA	Ferdinand Allenstraat 38 3290 Diest TVA BE 0841.396.905	Belgique	81%	82%
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 (6)	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%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2019	2020
Cascador BVBA	Kardinaal Mercierlaan 1, bus A 9090 Melle VAT BE 0648 964 048	Belgique (4)	100%	100%
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 Bvba	Merksemsesteenweg 148 2100 Deurne TVA BE 0867.696.771	Belgique	100%	100%
Belgacom International Carrier Services Mauritius Ltd	Chancery House 5th floor , Lislet, Geoffrey Street Port Louis 1112-07	Ile Maurice (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services SA	Bld du Roi Albert II 27 1030 Bruxelles TVA BE 0866.977.981	Belgique (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Deutschland GMBH	Eichweisenring 11 70567 Stuttgart	Allemagne (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services UK Ltd	Great Bridgewaterstreet 70 M1 5ES Manchester	Royaume Uni (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Nederland BV	Wilhelminakade 173, unit 41 32 3072 AP Rotterdam	Pays-Bas (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services North America Inc	Corporation trust center - 1209 Orange street USA - 19801 Willington Delaware	Etats Unis d'Amérique (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Asia Pte Ltd	16, Collyer Quay # 30.02 Singapore 049318	Singapour (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services (Portugal) SA	Avenida da Republica, 50, 10ème étage 1069-211 Lisboa	Portugal (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Italia Srl	Via della Moscova 3 20121 Milano	Italie (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Spain SL	Calle Salvatierra, 4, 2c 28034 Madrid	Espagne (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Switzerland AG	Papiermühlestrasse 73 3014 Bern	Suisse (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Austria GMBH	Wildpretmarkt 2-4 1010 Wien	Autriche (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Sweden AB	Drottninggatan 30 411-14 Goteborg	Suède (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services JAPAN KK	#409 Raffine Higashi Ginza, 4-14 Tsukiji 4 - Chome - Chuo-ku Tokyo 104-00	Japon (1)	58%	58%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2019	2020
Belgacom International Carrier Services China Ltd	Hopewell Centre - level 54 183, Queen's road East Hong Kong	Chine (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Ghana Ltd	Box GP 821 Accra	Ghana (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Australia Pty Ltd	1 Margaret Street - Level 11 Sydney NSW 2000 Australie	Australie (1) (3)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Dubai FZ-LLC	Dubai Internet City Premises 306 - Floor 03- Building 02 -PO box Dubai	Emirats Arabes Unis (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services South Africa Proprietary Ltd	The promenade shop 202 D - Victoria Road Camps Bay 8005	Afrique du Sud (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services Kenya Ltd	LR-N° 204861, 1st Floor Block A Nairobi Business Park -Ngong Road PO BOX 10643 - 00100 Nairobi	Kenya (1)	58%	58%
Belgacom International Carrier Services France SAS	Rue du Colonel Moll 3 75017 Paris	France (1)	58%	58%
TeleSign Holdings Inc	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique (1)	58%	58%
TeleSign Corporation	13274 Fiji Way , Suite 600 Marina del Rey, CA 90292	Etats Unis d'Amérique (1)	58%	58%
TeleSign UK	Evershed House 70 Great Bridgewater Street Manchester M1 5ES	Royaume Uni (1)	58%	58%
TeleSign Mobile Ltd	Evershed House 70 Great Bridgewater Street Manchester M1 5ES	Royaume Uni (1)	58%	58%
TeleSign Doo	Tresnjnog cveta 1 11070 Novi Beograd	Serbie (1)	58%	58%
TeleSign Netherlands B.V.	4th Floor 210 High Holborn London WC1V 7DL	Royaume Uni (1)	58%	58%
TeleSign Singapore Pte. Ltd.	1 Robinson Road, #17-00 AIA Tower Singapore (048542)	Singapour (1)	58%	58%
TeleSign (Beijing) Technology Co., Ltd.	Office 1551, 15/F, Office Building A, Parkview Green, 9 Dongdaqiao Road, Chaoyang District Beijing 100020	Chine (1)	58%	58%
Codit Holding BVBA	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeborg VAT BE 662.946.401	Belgique	100%	100%
Codit BVBA	Gaston Crommenlaan 14, box 301 9050 Ledeborg VAT BE 0471.349.823	Belgique	100%	100%
Codit Switzerland AG	Thurgauerstrasse 101 8152-Glattpark(Opfikon) VAT CHE-335.776.516	Suisse	100%	100%

Nom	Siège social	Pays d'établissement	2019	2020
Codit Integration Ltd.	Landmark House, Station Road RG27 9HA Hook (Hampshire) VAT GB 241578110	Royaume Uni	100%	100%
Codit Managed Services BVBA	Gaston Commenlaan 14, box 301 9050 Ledeberg VAT BE 0835.734.875	Belgique	100%	100%
CODIT Mare Limited	International House, Mdina Road BKR 3000 Mriehel C55412	Malte	100%	100%
Codit Nederland B.V	Atoomweg 350, 3542AB Utrecht	Pays-Bas	100%	100%
Votijnit Lda. (Codit Portugal)	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.	Rue de la Michodière 4 75002 Paris VAT FR 0478.300.189	France	100%	100%
AXON Olympus	Atoomweg 350 3542AB Utrecht 6171872	Pays-Bas	100%	100%
UMBRiO Holding BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas	100%	100%
UMBRiO BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas (8)	100%	0%
UMBRiO Consulting BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas (8)	100%	0%
UMBRiO University BV	Bisonspoor 3002-A501 3605 LT Maarssen	Pays-Bas (8)	100%	0%
MWingz BV	Bld Simon Bolivar 34 1000 Bruxelles TVA BE 0738,987,372	Belgique (3)	50%	50%

(1) Entreprise faisant partie du Group BICS

(9) Précemment dénommée Proximus Spearit SA

(3) Entité établie en 2019

(4) Entité acquise en 2019

(5) Entité fusionnée avec Proximus Luxembourg

(6) Voir annexe 8.2,

(7) Précemment dénommée Skynet iMotion Activities SA

(8) Entité fusionnée avec Umbrio Holding BV

Codit Integration Limited, une filiale anglaise à 100% (numéro d'entreprise 10133169), comprise dans le périmètre de consolidation, est exemptée des obligations du Companies Act 2006 relatif au contrôle des comptes individuels en vertu du s479A de ce code et la SA Proximus a garanti les passifs de cette filiale à la fin de l'exercice dans le cadre de cette exemption de contrôle.

Annexe 8.2. Détails concernant les filiales qui ne sont pas détenues totalement ayant des intérêts minoritaires significatifs

Seule Belgacom International Carrier Services SA (BICS SA) et ses filiales ont des intérêts minoritaires significatifs.

Détails des filiales non détenues totalement ayant des Intérêts minoritaires significatifs.

Nom de la filiale	Lieu de constitution et lieu principal d'activité	Part de l'actionariat et des droits de votes détenue par des intérêts minoritaires		Résultat global attribuable aux intérêts minoritaires		Bénéfices attribuables aux intérêts minoritaires	
		Au 31 décembre	Au 31 décembre	Au 31 décembre		Au 31 décembre	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
BICS (segment)	Belgique	42%	42%	19	18	142	123
Total				19	18	142	123
Information financière synthétisée, relative à chacune des filiales du Groupe possédant des intérêts minoritaires							
BICS (segment)							
Actifs courants		578	523				
Actifs non courants		718	660				
Dettes à court terme		556	503				
Dettes à long terme		154	137				
Part du Group dans les fonds propres de l'entreprise		586	543				
Revenus (totaux)		1.301	1.194				
Charges (opérationnelles)		-1.145	-1.060				
Bénéfice de l'année		46	42				
Part du Groupe dans les bénéfices de l'entreprise		26	24				
Bénéfices attribuables aux intérêts minoritaires		19	18				
Dividendes payés aux minoritaires		29	26				
Augmentation nette de la trésorerie générée par les activités opérationnelles		105	111				
Diminution nette de la trésorerie générée par les activités d'investissement		-38	-45				
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie générée par les activités de financement		-127	-66				
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie		-60	-2				

Le pacte d'actionnaires de BICS prévoit des droits de protection pour les minoritaires (cf. Annexe 2).

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 co-entreprises et entreprises associées

Le 27 Novembre 2020, un accord de partenariat a été conclu avec EQT Infrastructure / Delta Fiber. Dans ce contexte Nexus Midco SRL et Nexus Fiber SRL ont été constituées en décembre 2020.

Le Groupe avait des participations dans les co-entreprises et entreprises associées suivantes :

Nom	Siège social	Pays d'établissement	Pourcentage d'intérêts détenus par le Groupe	
			2019	2020
Belgian Mobile ID SA/NV	Sinter-Goedeleplein 5 1000 Brussel VAT BE 541.659.084	Belgique	15%	15%
Synductis C.V.B.A	Brusselsesteenweg 199 9090 Melle VAT BE 502.445.845	Belgique	17%	17%
Experience@work C.V.B.A	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%
Nexus Midco BV	Koning Albert II laan 27 1030 Brussel VAT BE 599.786.434	Belgique (2)		50%
Nexus Fiber BV	Koning Albert II laan 27 1030 Brussel VAT BE 599.786.434	Belgique (2)		50%

Au 31 décembre 2020, les informations agrégées des entreprises associées, individuellement non-significatives, sont les suivantes :

(EUR million)	2019	2020
Valeur comptable	2	0
Pertes suite à la continuation des opérations	-1	-1

Annexe 8.5. Acquisitions et ventes de filiales, de co-entreprises et entreprises associées

Acquisitions de 2020

En avril 2020, MWingz une entreprise commune détenue à 50/50 par Proximus et Orange Belgium a commencé à délivrer ses services à ses actionnaires (voir annexe 8.3.).

Dans le cadre de ses ambitions de déploiement de son réseau de fibre plus rapide, plus étendu et plus efficace, Proximus a conclu un accord avec EQT Infrastructure, au travers de sa filiale Delta Fiber, en vue de construire ensemble un réseau de fibre en Flandres. Dans le cadre de l'accord, une nouvelle entité commune a été créée avec comme objectif de dessiner, construire et entretenir ce réseau. Proximus détient 49,9% de l'entité qui est intégrée suivant la méthode de la mise en équivalence comme entreprise associée. Cette entité n'est pas encore opérationnelle.

Un accord similaire a été signé avec Euro Fiber pour la partie Wallonne de Belgique. Une entité qui aura comme objet de dessiner, construire et entretenir ce réseau sera créée en 2021. L'entité sera consolidée suivant la méthode de la mise en équivalence.

Annexe 9. Autres participations

Aux 31 décembre 2020 et 2019, 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 à la FVTOCI étant donné que ces instruments ne sont pas détenus dans des buts spéculatifs ou de réalisation de profits mais dans une optique stratégique à long-terme.

Annexe 10. Impôts sur le résultat

Les impôts différés actifs / (passifs) bruts se rapportent aux éléments suivants:
(en millions EUR)

	Au 31 décembre	
	2019	2020
Amortissement accéléré	-38	-60
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	-48	-35
Provisionné en statutaire, pas retenu en IFRS	-5	-6
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-1	-1
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-11	-8
Imposition différée sur actifs sur contrats et sur les coûts de contrats	-48	-52
Autres	-3	-4
Latences fiscales passives brutes	-154	-166
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	15	14
Actif pour avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	26	30
Pertes fiscales récupérables	5	6
Provisions pour risques et charges	12	11
Autres	1	2
Latences fiscales actives brutes	60	63
Latences fiscales (passives)/actives nettes, lorsqu'elles sont groupées par entité juridique, sont les suivantes :		
Latences fiscales passives nettes	-127	-115
Latences fiscales actives nettes	16	12

Les mouvements en 2020 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants
(en millions EUR)

Au 31 décembre 2019	-95
Diminution liée à l'allocation du prix d'acquisition	0
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	6
Augmentations reconnues via le compte de résultats	-15
Au 31 décembre 2020	-103

Les mouvements en 2019 relatifs aux positions des latences fiscales sont les suivants
(en millions EUR)

Au 31 décembre 2018	-79
Diminution liée à l'allocation du prix d'acquisition	2
Diminutions reconnues via les autres éléments du résultat global	4
Augmentations reconnues via le compte de résultats	-22
Au 31 décembre 2019	-95

Les charges d'impôts différés au compte de résultats de 2020 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 25 millions EUR au 31 décembre 2020 (EUR 35 millions en 2019), dont 22 millions EUR pour lesquelles l'utilisation n'est pas limitée dans le temps et EUR 3 millions qui ont une date d'expiration au-delà de 2022.

Les produits/(charges) d'impôts différés dans le compte de résultats concernent les éléments suivants :

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Amortissements accélérés	-23	-21
Ajustements de la juste valeur sur acquisitions	15	12
Revalorisation des instruments financiers à la juste valeur	-1	-1
Imposition différée sur réalisations d'actifs immobilisés corporels	-3	3
Ajustement à la juste valeur des immobilisations	-2	-2
Actif pour avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de contrats et autres avantages	-5	0
Pertes fiscales récupérables	-2	1
Actifs sur contrats et coûts des contrats	1	-5
Autres	-3	-3
Charges d'impôts différés de l'année	-22	-15

Le compte de résultats consolidé comprend les charges fiscales suivantes :

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Impôts courants sur le résultat		
Charge fiscale courante sur le résultat de l'année	-93	-160
Impôts différés sur le résultat	-22	-15
Charge d'impôt sur le résultat comptabilisée dans le compte de résultat	-116	-174

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)	2019	2020
Bénéfice avant impôts	508	756
Au taux d'imposition statutaire belge de 29.58%	150	0
Au taux d'imposition statutaire belge de 25%	0	189
Taux d'imposition plus faible des autres pays	-2	0
Effet de la réduction du taux d'imposition sur le solde des impôts différés	-13	0
Bénéfice non taxable des filiales	-27	-23
Dépenses non déductibles	13	10
Autres	-6	-3
Charge d'impôts sur le résultat	116	174
Taux effectif d'imposition sur le résultat	22,80%	23,04%

Le taux effectif d'imposition en 2020 s'élève à 23,04% et est supérieur au taux effectif de 2019 qui s'élevait à 22,80%. Cette évolution résulte essentiellement des coûts du programme de restructuration reconnu en 2019, qui réduit la base taxable, et du taux d'impôt des sociétés belge de 25% applicable à partir de 2020 (versus 29,58% en 2019).

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 2020, 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	
	2019	2020
Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre de programmes de restructuration	447	209
Plans à prestations définies de pensions complémentaires (dette nette)	46	67
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi (autres que les pensions)	371	368
Dette nette comptabilisée au bilan	864	645
Dette nette (court terme)	225	86
Dette nette (long terme)	639	559

Le calcul de la dette nette repose sur les hypothèses établies à la date du bilan. Les hypothèses utilisées dans les différents plans sont déterminées à la fois sur la base de facteurs macroéconomiques et de caractéristiques spécifiques à chacun des plans, de la durée de ces plans et de la population bénéficiaire.

Le taux d'actualisation employé dans l'évaluation des plans de pension, autres avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de contrat se réfère au taux du marché des obligations d'entreprises de haute qualité de l'Eurozone pour des périodes de duration correspondantes aux différents plans.

Annexe 11.1. Indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles dans le cadre des programmes de restructuration

Les indemnités de fin de contrat et compensations additionnelles reprises dans cette annexe concernent les programmes de restructuration du personnel. Aucun actif n'est constitué pour couvrir ces indemnités.

En 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). Suivant les termes de ce plan, le Groupe va payer des indemnités jusqu'à l'âge où le bénéficiaire peut être pensionné au plus tôt. La partie du plan conditionnelle à la prestation future de services est reconnue sur cette période de prestations qui s'achève au 31 décembre 2019.

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 a été réduite de 27 millions d'euros en 2020.

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	
	2019	2020
Obligation au titre des prestations définies	447	209
Obligation non couverte par les actifs des plans	447	209

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

	Au 31 décembre	
	2019	2020
En début d'exercice	192	447
Charge totale de la période	306	-30
Contribution réelle de l'employeur	-51	-208
En fin d'exercice	447	209

La charge négative totale de 2020 (30 millions EUR) est principalement liée à la réestimation de la provision FFP.

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	
	2019	2020
Inflation future des prix	2,00%	2,00%

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 70 millions EUR en 2021 en indemnités de fin de contrats et compensations additionnelles. Les paiements en 2020 s'élevaient à 207 millions EUR.

Annexe 11.2. Plan à cotisations définies et plan à prestations définies de pensions complémentaires

Plans à prestations définies de pensions complémentaires

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.

Aux 31 décembre 2020, 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, l'inflation et le rendement des actifs. 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	
	2019	2020
Obligation au titre des prestations définies	776	837
Actifs des plans à la juste valeur	-729	-770
Déficit	46	67

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	
	2019	2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	48	52
Charges d'intérêts nettes	1	0
Coût des services rendus lors d'exercices antérieurs	-29	3
Reconnu via le compte de résultats	20	56
Réévaluations		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	93	14
(Gains) / pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience	-4	3
(Gains) / pertes actuariels liés au rendement des actifs, à l'exclusion des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	-79	1
Reconnu via les autres éléments du résultat global	9	18
Total	29	74

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Année se terminant au 31 décembre	
	2019	2020
En début d'exercice	65	46
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	20	56
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	9	18
Contribution réelle de l'employeur	-49	-52
Déficit net	46	67

Les actifs des plans ont évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
En début d'exercice	605	729
Produits d'intérêts	11	7
Rendement des actifs, en dehors des montants inclus dans la charge d'intérêts nette	79	-1
Contribution réelle de l'employeur	49	52
Coûts et paiements de prestations	-15	-18
En fin d'exercice	729	770

L'obligation au titre des prestations définies a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
En début d'exercice	670	776
Coût des services rendus au cours de l'exercice	48	52
Charges d'intérêts	12	7
Service du passé - droits acquis	-29	3
Coûts et paiements de prestations	-15	-18
Pertes actuarielles	89	17
En fin d'exercice	776	837

Les coûts liés aux services du passé représentent le changement de la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies qui résultent de la mise en place du plan de restructuration fin 2019.

La dette de pension a été déterminée sur base des hypothèses suivantes:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Taux d'actualisation	0,90%	0,80%
Inflation future des prix	1,90%	1,90%
Augmentation future nominale des salaires	3,10% - 3,40%	3,10% - 3,40%
Augmentation future nominale des barèmes	3,00% - 3,05%	3,00% - 3,05%
Mortalité	BE Prospective IA/BE BE Prospective IA/BE	

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 15 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 8% à 9%.

Si l'inflation augmente (ou diminue) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (ou diminuerait) d'environ 3%.

Si la hausse réelle du salaire augmentait (ou diminuait) de 0,25%, l'obligation au titre de prestations définies augmenterait (diminuerait) de l'ordre de 6% à 7%.

Les actifs des plans de pension se détaillent comme suit:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Instruments de capitaux propres	45,8%	45,5%
Titres à revenus fixes	37,7%	38,2%
Obligations convertibles	6,0%	6,3%
Autres (infrastructure, fonds privés d'investissements, dépôts assurance)	10,5%	10,0%

Le rendement réel des actifs des plans a été le suivant:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Rendement réel des actifs des plans	91	6

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 (15 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 2020, le portefeuille était investi pour environ 45,5% en actions cotées (européennes, américaines et marchés émergents), environ 38,2% en titres à revenus fixes (obligations d'état, obligations d'entreprises et prêts senior) et 6,3% 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 il investit.

Le fond de pension désire promouvoir le concept de responsabilité sociétale parmi ses gestionnaires. Il a pour ce faire établi un « Memorandum sur la responsabilité sociétale » qui définit ses règles en la matière et cela en vue de les inciter à prendre en compte ces aspects lors de leurs décisions de gestion.

Le Groupe s'attend à contribuer un montant de 52 millions EUR en 2021 pour ces plans de pensions.

En plus du plan à prestations définies décrit ci-dessus, le Groupe possède deux plans à prestations définies d'amplitude limitée. Ils présentent chacun un DBO égal aux actifs des plans (de EUR 7 millions).

Plans à cotisations définies

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 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	
	2019	2020
Obligation au titre des prestations définies	371	368
Dette nette comptabilisée au bilan	371	368

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	
	2019	2020
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4	4
Charges d'intérêts	5	3
Coût repris dans le compte de résultats avant réductions et liquidations et avant indemnités de fin de contrat	10	7
Réductions, liquidations et obligation afférente aux services passés	-6	2
Reconnu via le compte de résultats	4	9
Réévaluations		
Pertes actuarielles résultant de changements dans les hypothèses financières	33	5
Impact des ajustements liés à l'expérience	0	-4
Reconnu via les autres éléments du résultat global	33	1
Total	37	10

Les coûts liés aux services du passé représentent le changement de la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies qui résultent de la mise en place du plan de restructuration 2019.

La dette nette comptabilisée a évolué de la façon suivante:

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
En début d'exercice	347	371
Charges de la période reconnues via le compte de résultats	4	9
Réévaluations reconnues via les autres éléments du résultat global	33	1
Contribution réelle de l'employeur	-13	-13
En fin d'exercice	371	368

La dette relative aux avantages postérieurs à l'emploi (autres que les pensions) a été déterminée sur base des hypothèses suivantes :

	Au 31 décembre	
	2019	2020
Taux d'actualisation	0,85%	0,75%
Tendance future des coûts (index inclus)	1,90%	1,90%
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 14,65 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 14% à 15%.

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 15 millions EUR en 2021 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	
		2019	2020
Autres produits dérivés	32.1	5	4
Autres actifs financiers au coût amorti		26	20
Total		31	24

Les autres actifs non-courants ont diminué de 6 millions EUR à la suite du transfert de créances à long terme vers le court terme.

Annexe 13. Stocks

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Matières premières, consommables et pièces de rechange	36	29
En-cours de fabrication et produits finis	25	19
Marchandises	72	58
Total	133	106

Les stocks sont repris à leur valeur nette de réductions de valeurs pour obsolescence.

Annexe 14. Créances commerciales et actifs sur contrats

14.1. Créances commerciales

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Créances commerciales	985	868
Créances commerciales - montant brut	1.084	967
Prov. pour pertes de valeur	-99	-99

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. 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 ICS, 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.

Pour le business non ICS, des compensations de paiements sont également effectuées avec d'autres opérateurs de télécommunications.

Les créances commerciales sont initialement comptabilisées, au moment où elles naissent, au prix du contrat. Le groupe détient les créances commerciales avec l'intention d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et les comptabilise au coût amorti sur base du taux d'intérêt effectif.

Pour les années présentées, aucune créance commerciale n'a été utilisée comme garantie. En 2020, le Groupe a reçu des garanties bancaires et de sociétés parentes pour un montant de 2 millions EUR (6 millions EUR en 2019) en gage de paiement des factures ouvertes.

14.2. Actifs sur contrats

(EUR million)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Actifs sur contrats - montant brut	103	118
Réglé dans les 12 mois de la période de reporting	73	86
Réglé au-delà de 12 mois de la période de reporting	30	32
Prov. pour pertes de valeur	-6	-7
Actifs sur contrats - montant net	97	111

L'évolution du montant brut des actifs sur contrats au cours de l'exercice s'explique de la façon suivante :

Solde au 1 janvier	88	103
Diminution des actifs sur contrats relatifs à des contrats existants dans le bilan d'ouverture	-96	-113
Evolution normale	-83	-98
Fin anticipée	-13	-15
Nouveaux actifs sur contrats	111	128
Solde au 31 décembre	103	118

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 des segments CBU et EBU 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 des segments CBU et EBU 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, les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales existantes essentiellement en se basant sur les éléments suivants : le secteur d'activité du client, la relation avec les clients et leur échéanciers respectif. Cette revue n'a eu qu'un impact limité sur les provisions pour pertes de valeur sur créances commerciales.

Pour le segment ICS, 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

(en millions EUR)	Créances commerc. brutes	Prov. pour pertes de valeur	Valeur nette compt.	Non échu	Echu					
					< 30 jours	30-60 jours	60-90 jours	90-180 jours	180-360 jours	> 360 jours
Créances commerciales										
2018	1.149	-107	1.042	616	128	46	38	63	50	101
2019	1.084	-99	985	569	100	41	29	58	63	126
2020	967	-99	868	512	79	35	21	44	43	133
2020 % provisions pour pertes de valeur sur les créances commerciales			10%	2%	2%	5%	11%	16%	18%	33%
Les pertes de valeur sur les actifs de contrat sont les suivantes :										
Actifs sur contrats	118	-7	111	111						
2020 % provisions pour pertes de valeur sur les actifs de contrat			6%	6%						

L'évolution au 31 décembre 2020 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	Coûts des contrats	Total
Au 31 décembre 2019	99	-6	93
Augmentation des pertes de valeur via le compte de résultats	4	-1	3
Montants irrécouvrables dépréciés totalement	-3	0	-3
Au 31 décembre 2020	99	-7	93

Annexe 15. Autres actifs circulants

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
T.V.A. à récupérer	10	12
Charges à reporter	112	113
Produits acquis	1	2
Autres créances	10	12
Total	134	139

Annexe 16. Placements de trésorerie

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2019	2020
Comptes à terme au coût amorti	32.4	3	3
Total		3	3

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	
		2019	2020
Comptes à terme au coût amorti	32.4	13	115
Valeurs disponibles	32.4	310	195
Total		323	310

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 2020, 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. 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 est accordé pour une période de cinq ans à compter du 20 Avril 2016.

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 2020, le nombre d'actions propres s'élevait à 15.335.109.

En 2019 et 2020, le Groupe a vendu respectivement 3.033 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).

Au cours des années 2019 et 2020, les employés ont exercé respectivement 109.751 et 16.583 options sur actions. Pour honorer ses obligations liées à cet exercice, le Groupe a utilisé des actions propres (cf. annexe 35).

En 2019 et 2020, le Groupe n'a pas octroyé d'options sur actions à son personnel dirigeant et au senior management.

Nombre d'actions (actions propres incluses):	2019	2020
Au 1er janvier	338.025.135	338.025.135
Au 31 décembre	338.025.135	338.025.135
Nombre d'actions propres:	2019	2020
Au 1er janvier	15.321.318	15.042.626
Vente dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote	-3.033	-3.092
Achat / (vente) d'actions propres	-165.908	312.158
Exercice d'options sur actions	-109.751	-16.583
Au 31 décembre	15.042.626	15.335.109

Annexe 18.2. Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires comprennent la participation de 42,4% des actionnaires minoritaires (Swisscom et MTN Dubaï) dans BICS à compter du 1er janvier 2010.

En 2019, le Groupe a acquis le solde des minoritaires de Be-Mobile au travers de l'exercice d'une option PUT qui avait été attribuée sur ces actions pour un montant de 37 millions EUR.

Dans une seconde étape, le Groupe a vendu 7,26% des actions sur lesquelles il avait accordé une option PUT (ensemble avec un nouveau pacte d'actionnaire) aux minoritaires (pour 7 millions EUR) ce qui a provoqué un impact négatif de 6 millions EUR dans les capitaux propres.

Le Groupe s'est vu attribuer des options CALL sur ces 7,26% de minoritaires. Elles peuvent être exercées aux mêmes conditions et pour le même prix.

Le Groupe a comptabilisé une dette brute à concurrence du prix d'exercice attendu de l'option PUT. Cet instrument financier est évalué à la FVTPL.

Annexe 19. Dettes portant intérêts

Annexe 19.1. Dettes à long terme portant intérêts

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	
		2019	2020
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)		1.953	2.104
Etablissements de crédit		402	401
Autres emprunts		0	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	32.1	5	4
Total		2.360	2.511

Proximus a réalisé un nouveau placement privé (Private Placement Note) de 150 millions EUR (dans le cadre de l'EMTN) qui démarre le 14 mai 2020 avec un coupon annuel de 1,5%.

Le 27 février 2019, Proximus a conclu un accord avec un investisseur institutionnel pour l'émission d'une obligation privée de EUR 100 millions qui démarre le 8 mars 2019 qui vient à échéance en septembre 2031 avec un coupon au taux annuel fixe de 1,75%.

Toutes les dettes à long terme sont non garanties. Au cours des années 2020 et 2019, 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 les emprunts non subordonnés libellés 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.

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2020 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IAS 39	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix (b)	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)					
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	12	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	-0,70%	-0,70%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
EUR	598	600	Coût amorti	Apr-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	496	500	Coût amorti	Oct-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	499	500	Coût amorti	Mar-22	Annuel	0,50%	0,34%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
EUR	149	150	Coût amorti	May-40	Annuel	1,50%	1,52%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%
EUR	1	1	Coût amorti	Oct-23	Mensuel	0,60%	0,60%
Autres emprunts							
EUR	1	1	Coût amorti	2024	Verschillende betalings- frequenties	0%-6%	0%-6%
Produits dérivés							
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	4		Juste valeur				
Total	2.511	2.514					

(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 2019

Les dettes à long terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2019 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IAS 39	Date d'échéance	Paie- ment d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)			(b)		
Emprunts obligataires non subordonnés							
Emprunts à taux flottant							
JPY (a)	12	11	Coût amorti	Dec-26	Semestriel	-0,44%	-0,44%
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Mar-28	Annuel	3,19%	3,22%
EUR	100	100	Coût amorti	Mai-23	Annuel	2,26%	2,29%
EUR	598	600	Coût amorti	Apr-24	Annuel	2,38%	2,46%
EUR	495	500	Coût amorti	Oct-25	Annuel	1,88%	2,05%
EUR	499	500	Coût amorti	Mar-22	Annuel	0,50%	0,34%
EUR	100	100	Coût amorti	Sep-31	Annuel	1,75%	1,78%
Etablissements de crédit							
Emprunts à taux fixe							
EUR	400	400	Coût amorti	Mar-28	Annuel	1,23%	1,04%
EUR	2	2	Coût amorti	Oct-23	Mensuel	0,60%	0,60%
Produits dérivés							
Produits dérivés détenus à des fins de transactions	5		Juste valeur				
Total	2.360	2.363					

(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 2019

Annexe 19.2. Dettes à court terme portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Autres dettes à plus d'un an échéant dans l'année		
Etablissements de crédit	1	1
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	156	150
Autres emprunts	0	12
Total	157	163

Le tableau ci-dessous détaille la partie à court terme des emprunts non-subordonnés échéants dans l'année :

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2020 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IAS 39	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)					
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							
<u>Etablissements de crédit</u>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti		Mensuel	0,60%	0,60%
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)							
Emprunts à taux fixe							
EUR	150	150	Coût amorti	Feb-21	Au départ	-0,40%	-0,40%
Autres emprunts							
EUR	12	12	Coût amorti	Jan-21		0,43%	0,43%
Total	163	163					

(a) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

Les dettes à court terme portant intérêts se présentent comme suit au 31 décembre 2019 :

	Valeur comptable	Valeur nominale	Evaluation selon l'IAS 39	Date d'échéance	Paiement d'intérêts / fixation de prix	Taux d'intérêt payé	Taux d'intérêt effectif
	(en millions EUR)	(en millions EUR)					
Dettes portant intérêts à plus d'un an échéant dans l'année							
<u>Etablissements de crédit</u>							
Emprunts à taux fixe							
EUR	1	1	Coût amorti		Mensuel	0,60%	0,60%
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)							
Emprunts à taux fixe							
EUR	156	156	Coût amorti	Jan-20	Au départ	-0,40%	-0,40%
Total	157	1					

(a) mensuellement, trimestriellement, semestriellement, annuellement

Annexe 19.3. Informations concernant les activités de financement relatives aux dettes portant intérêts

(en millions EUR)	Au 31 décembre 2019	Flux de trésorerie	Variations non-cash	Au 31 décembre 2020
Long terme				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	1.953	149	2	2.104
Etablissements de crédit	402	-1	0	401
Autres emprunts	0	1	0	1
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	5	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	1
Autres dettes financières				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	156	-6	0	150
Autres emprunts	0	12	0	12
Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives	2.517	156	1	2.673
Obligations locatives à court et long terme	307	-82	59	284
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	2.824	74	60	2.957

(en millions EUR)	Au 31 décembre 2018	Flux de trésorerie	Variations non-cash	Au 31 décembre 2019
Long terme				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	1.852	100	2	1.953
Etablissements de crédit	403	-1	0	402
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	4	0	0	5
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	1
Autres dettes financières				
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	232	-76	0	156
Total des dettes des activités de financement à l'exclusion des obligations locatives	2.492	23	2	2.517
Obligations locatives à court et long terme	280	-78	104	307
Total des dettes des activités de financement y compris les obligations locatives	2.772	-55	106	2.824

Annexe 20. Provisions

(en millions EUR)	Accidents de travail	Litiges	Jours de maladie	Autres risques	Total
Au 1er janvier 2019	31	22	27	63	142
Dotations	0	2	0	22	24
Utilisations	-2	-1	0	-7	-10
Reprises	0	-5	-10	-7	-22
Actualisation	0	0	0	2	3
Au 31 décembre 2019	29	19	17	73	137
Dotations	0	9	0	9	18
Utilisations	-2	-1	0	-6	-9
Reprises	0	-4	-1	-2	-7
Actualisation	1	0	0	0	1
Au 31 décembre 2020	28	23	16	73	139

Les provisions pour les accidents du travail sont liées aux indemnités que Proximus S.A. pourrait devoir 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 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 autres risques à fin 2020 comprennent essentiellement les risques encourus en matière de dépenses prévues pour le démantèlement et la remise en état des sites comprenant des antennes mobiles, des provisions pour les risques environnementaux et des risques divers. La plupart de ces charges devraient être payées pendant la période de 2021 à 2050. Les provisions pour les frais de remise en état sont estimées aux coûts actuels et actualisées à un taux de 0,8 % déterminé en fonction de la date attendue d'extinction de l'obligation.

Annexe 21. Autres dettes à long terme

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
Autres dettes commerciales	114	95
Autres dettes long terme	12	4
Total	127	99

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).

Annexe 22. Autres dettes à court terme et passifs sur contrats

(en millions EUR)	Au 31 décembre	
	2019	2020
T.V.A. à payer	9	6
Dettes salariales	115	115
Provisions pour pécules de vacances	86	77
Provision pour sécurité sociale	51	45
Avances reçues sur contrats	18	9
Autres impôts	103	102
Produits à reporter	43	4
Charges à imputer	26	27
Autres dettes	40	30
Sous-total des autres dettes	490	416
Passif sur contrats	116	157
Total	606	573

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. L'augmentation de cette rubrique en 2020 par rapport à 2019 était due au reclassement de soldes de produits reportés concernant des contrats de BICS.

Annexe 23. Chiffre d'affaires net

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)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Chiffre d'affaires net reconnu à un moment précis	544	542
Chiffre d'affaires net reconnu progressivement	5.094	4.901
Total	5.638	5.443

Le chiffre d'affaires net correspond au revenu des contrats clients. Ce revenu est généré par le transfert progressif ou à un moment précis de biens et services.

La ventilation du chiffre d'affaires est fournie dans le rapport de gestion consolidé sous la section commentaires de la direction.

Le tableau suivant comprend les revenus à reconnaître dans le futur et relatifs aux obligations de prestations non remplies (ou remplies partiellement) à la fin de la période de présentation.

(en millions EUR)	Moment prévu de reconnaissance du revenu		
	2021	2022	> 2022
Part du prix de transaction affectée aux obligations de prestation non satisfaites à la date de clôture	175	56	45

Annexe 24. Autres produits d'exploitation

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés corporels et incorporels	8	3
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	5	0
Refecturations et récupération de frais diverses	41	31
Autres revenus	5	4
Total	59	38

Le Groupe a réalisé en 2019 et 2020 des plus-values sur la vente d'immobilisations s'élevant respectivement à 7 millions EUR et 1 million EUR. Le cash généré par ces ventes s'élève à 13 millions EUR en 2019 et à 5 millions EUR en 2020.

Les « reffecturations et récupération de frais divers » comprennent les indemnités pour les dégâts au réseau (10 millions EUR en 2019 et EUR 9 millions en 2020) ainsi que les contributions pour services divers payées par les employés et les tiers.

Annexe 25. Achats de matériel et de services liés aux ventes

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Achats de matériel	443	421
Achats de services	1.574	1.480
Total	2.018	1.901

Les achats de matériel, présentés déduction faite de la production immobilisée de l'entreprise, s'élèvent à 64 millions EUR en 2020 et à 54 millions EUR en 2019.

Annexe 26. Dépenses liées à la force de travail

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Salaires et rémunérations	705	648
Charges de sécurité sociale	177	166
Frais de pensions	19	55
Avantages accordés au personnel postérieurs à l'emploi autres que les pensions et indemnités de fin de contrat	306	-24
Autres dépenses liées à la force de travail	269	283
Total	1.477	1.128

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 133 millions EUR en 2019 et 119 millions EUR en 2020.

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 (EUR 288 millions en 2019, - 27 millions en 2020) et les autres indemnités de fin de contrat (EUR 18 millions en 2019, - 3 millions en 2020). 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 - 1 million en 2019, 6 millions en 2020).

Les coûts de pensions de 2019 comprennent la diminution des services passés (gain) de 29 millions EUR résultant du plan de transformation.

Les autres dépenses liées à la force de travail comprennent les dépenses liées aux forces de travail externes et ainsi que d'autres charges liées 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)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Contrats de services et de capacité et composants des contrats de leasing autres que le droit d'usage	48	40
Maintenance et outillage	163	166
Publicité et relations publiques	81	71
Administration, formation, études et honoraires	112	130
Télécommunications, frais postaux et fournitures de bureau	32	29
Prov. pour pertes de valeur	28	33
Taxes autres que les impôts sur le résultat	28	26
Autres dépenses non liées à la force de travail	35	36
Total	527	530

Taxes autres que les impôts sur les résultats - taxes sur les pylônes

De nouvelles évolutions de la jurisprudence ont mené le Groupe à réexaminer la dette relative à la taxe sur les pylônes en 2018. Ceci a résulté en une augmentation significative des provisions en 2018. En 2019, il n'y a pas de modifications fondamentales dans la jurisprudence qui entraînent une modification de la méthodologie appliquée pour les provisions. 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. La position reprise dans ces comptes reflète la meilleure estimation du management sur le résultat final probable.

Annexe 28. Amortissements

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Amortissement des licences et autres actifs incorporels	449	456
Amortissements d'actifs immobilisés corporels	589	579
Amortissement du droit d'utilisation	82	82
Total	1.120	1.116

Annexe 29. Produits financiers nets

(en millions EUR)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Produits financiers		
Intérêts des instruments financiers		
Au coût amorti	5	2
Ajustements de la juste valeur des instruments financiers		
Pas dans une relation de couverture - FVTPL	10	6
Autres produits financiers	1	1
Coûts financiers		
Charges d'intérêts sur instruments financiers au coût amorti		
Emprunts obligataires non subordonnés	-40	-42
Intérêts sur locations	-2	-3
Dettes à court-terme	0	-1
Dettes à long terme	-2	-2
Coût d'actualisation		
Sur pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi	-8	-4
Pertes de valeur		
Sur entreprises mises en équivalence	-2	0
Autres frais financiers	-5	-4
Total	-47	-48

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 :

	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Résultat net de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires (en millions EUR)	373	564
Résultat net ajusté pour le calcul du résultat dilué par action (en millions EUR)	373	564
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes	322.918.006	322.752.015
Ajustement pour options sur actions	36.696	3.742
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires existantes pour le résultat dilué par action	322.954.702	322.755.758
Résultat de base par action (EUR)	1,16	1,75
Résultat dilué par action (EUR)	1,16	1,75

En 2019 et 2020, les options sur actions accordées sont dilutives et sont dès lors reprises dans le calcul du résultat dilué par action.

Annexe 31. Dividendes payés et proposés

	2019	2020
Dividendes par actions ordinaires:		
Dividendes proposés (en millions EUR)	485	387
Nombre d'actions ordinaires avec droits aux dividendes	322.982.509	322.690.026
Dividende par action (EUR)	1,5	1,2
Dividende intérimaire payé aux actionnaires (en millions EUR)	162	161
Dividende intérimaire par action (EUR)	0,50	0,50

Les dividendes proposés pour l'année 2019 ont été effectivement payés en avril 2020. Le dividende intérimaire de 2020 a été payé en décembre 2020.

Un montant inférieur à 1 millions EUR a été payé en 2020 à l'occasion de l'exercice en 2020 d'options sur actions. Pour 2019, un montant de 2 millions EUR avait été payé. Ces montants correspondent aux dividendes accumulés liés aux plans d'options sur actions depuis leur octroi.

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	2019	2020
Actifs non courants			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	12	5	4
Total de l'actif		5	4
Dettes à long terme			
Portant intérêts			
Produits dérivés détenus à des fins spéculatives	19	5	4
Total des dettes		5	4

Les tableaux ci-dessous présentent les justes valeurs positives et négatives des produits dérivés, portées au bilan respectivement dans les rubriques actifs circulants/non-courants ou passifs à court terme/à long terme.

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
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	4	-4
Total	4	-4

Au 31 décembre 2019
(en millions EUR)

	Juste valeur	
	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêts et de devises	5	0
Autre produits dérivés relatifs aux intérêts et devises	0	-5
Produits dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée	5	-5
Total	5	-5

Des swaps de taux d'intérêts et de devises (IRCS) sont utilisés pour gérer les risques de taux de change et d'intérêts sur le solde restant de l'emprunt non subordonné de 1,5 milliards JPY (cf. annexe 19).

Annexe 32.2. Objectifs et politique de gestion du risque financier

Les principaux instruments financiers du Groupe consistent en des emprunts non subordonnés, des créances commerciales et des dettes commerciales. Les principaux risques liés à l'utilisation de ces instruments sont le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité et le risque de crédit.

Le principe de minimisation des risques s'applique à toutes les activités financières. A cette fin, tout ce qui touche aux problématiques de financement, taux de change, taux d'intérêt et de gestion du risque de contrepartie, est géré par un département centralisé de Trésorerie. Des simulations sont effectuées sur base de différents scénarios (y compris un « worst case » scenario) dans le but d'estimer les effets de conditions de marché changeantes.

Toutes les transactions financières et les risques financiers liés aux diverses positions sont gérés et surveillés dans un système centralisé de gestion de trésorerie.

Les opérations de trésorerie du Groupe sont conduites dans le cadre de règles et de directives approuvées par 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 fournit une réconciliation des changements dans les capitaux propres et dans les autres éléments du résultat global par type de couverture pour 2020 :

(en millions EUR)

	Annexe	Transfert vers le compte de résultats
Amortissement des réévaluations cumulées des swaps de taux d'intérêts	OCI	2
Variations des autres éléments du résultat global en relation avec les instruments de couverture des flux de trésorerie		2

OCI est l'acronyme pour : « Autres éléments du résultat global ».

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 2020 et 2019.

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%				2.500	1,72%	5
Variable			11	-0,70%	6	11	-0,70%	6
JPY								
Fixe	11	5,04%	-11	-5,04%	6			
Variable								
Total	2.511	1,73%	0			2.511	1,70%	5

(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 2019								
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	2.350	1,75%				2.350	1,75%	5
Variable			11	-0,52%	7	11	-0,52%	7
JPY								
Fixe	11	5,04%	-11	-5,04%	7			
Variable								
Total	2.361	1,77%	0			2.361	1,73%	5

(1) Taux d'intérêt moyen pondéré qui tient compte des taux d'intérêt les plus récents pour les emprunts à taux variable.

Le 28 novembre 2017 le Groupe est entré dans un swap de taux d'intérêts pour limiter le risque de variation des taux d'intérêts entre l'entrée dans la couverture et la date d'émission de la dette hautement probable à long terme à taux fixe de 400 millions EUR dont l'émission était prévue au 1er trimestre 2018 et qui a eu lieu le 15 mars 2018 quand le Groupe est entré dans un emprunt à 10 ans avec la Banque Européenne d'Investissements. La partie efficace des changements de juste valeur de l'instrument de couverture qui est désigné dans une couverture de flux de trésorerie est reconnue parmi les autres éléments du résultat global et sera reclassée graduellement en compte de résultats sur la même période que l'élément couvert.

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 (« ICS ») 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 2020 et 2019, 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/SDR, EUR/GBP et EUR/CHF, quatre parités de devises dans lesquelles le Groupe était typiquement exposé via ses activités opérationnelles sur les années 2020 et 2019.

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 2020, le Groupe avait octroyé des garanties bancaires pour un montant de 57 millions EUR. Ce montant était de 44 millions EUR au 31 décembre 2019.

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 2020 et 2019).

Les décaissements attendus en 2020 pour l'année 2019 et en 2021 pour l'année 2020 sont influencés par les papiers commerciaux (Commercial Paper, "CP") de Proximus à court-terme.

(en millions EUR)	2020	2021	2022	2023	2024	2025-2048
Au 1er janvier 2019						
Capital	226	55	543	132	625	1.248
Intérêts	43	42	42	39	37	65
Total	268	97	585	171	661	1.313
Au 31 décembre 2020						
Capital		228	552	142	630	1.403
Intérêts		45	45	42	39	102
Total		273	597	183	669	1.505

Facilités de crédit bancaire au 31 décembre 2020

Outre les dettes portant intérêts mentionnées 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 2020, 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 2020.

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 2020, un montant de 2.100 millions EUR était utilisé dans le cadre du programme EMTN, tandis que le programme CP présente un montant émis et existant de 150 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, les produits dérivés correspondants (y compris la revalorisation à la juste valeur) et les obligations locatives. La position nette ne comprend pas les créances commerciales à long terme.

La position financière nette ajustée correspond à la position financière nette de laquelle sont exclues les obligations locatives.

(en millions EUR)	Annexe	Au 31 décembre	Au 31 décembre
		2019	2020
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	16 / 17	327	313
Produits dérivés	12	5	4
Actif		332	318
Dettes à long terme (*)	19.1	-2.603	-2.727
Dettes à court terme (*)	19.2	-220	-230
Dettes		-2.824	-2.957
Position financière nette (*)		-2.492	-2.639
Dont obligations locatives		-307	-284
Position financière nette ajustée (**)		-2.185	-2.356

(*) 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 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.

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 IAS 39, de même que les gains et pertes résultant de la revalorisation à la juste valeur. Aux conditions du marché au 31 décembre 2020, 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 214 millions EUR (8,5 %).

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 2020 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 2020

Au 31 décembre 2020 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9
ACTIF			
Actifs non courants			
Autres participations	9	FVOCI	1
Autres actifs non courants			
Autres produits dérivés	32	FVTPL	4
Autres actifs financiers		Coût amorti	7
Actifs courants			
Créances commerciales	14	Coût amorti	868
Portant intérêts			
Autres créances		Coût amorti	3
Ne portant pas intérêts			
Autres créances		Coût amorti	10
Placements de trésorerie	16	Coût amorti	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	115
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	195
DETTES			
Dettes à long terme			
Dettes portant intérêts			
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	2104
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	1
Autres produits dérivés	32	FVTPL	4
Dettes ne portant pas intérêts			
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	99
DETTES A COURT TERME			
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année			
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1
Dettes portant intérêts			
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	150
Autres emprunts	19.2	Coût amorti	12
Dettes commerciales		Coût amorti	1213
Autres dettes à court terme			
Autre dette		FVTPL	1
Autres dettes		Coût amorti	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

La table ci-dessous montre les classifications sous IFRS 9 pour toutes les classes d'actif et de passif financier au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019 (millions EUR)	Annexe	Classification sous IFRS 9	Valeur comptable sous IFRS 9
ACTIF			
Actifs non courants			
Autres actifs non courants			
Autres produits dérivés	32	FVTPL	5
Autres actifs financiers		Coût amorti	10
ACTIFS COURANTS			
Créances commerciales	14	Coût amorti	985
Portant intérêts			
Autres créances		Coût amorti	7
Ne portant pas intérêts			
Autres créances		Coût amorti	3
Placements de trésorerie	16	Coût amorti	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
Dépôts à court terme	17	Coût amorti	13
Valeurs disponibles	17	Coût amorti	310
DETTES			
Dettes à long terme			
Dettes portant intérêts			
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.1	Coût amorti	1953
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	402
Autres produits dérivés	32	FVTPL	5
Dettes ne portant pas intérêts			
Autres dettes à long terme	21	Coût amorti	127
Dettes à court terme			
Dettes portant intérêts, partie échéant dans l'année			
Etablissements de crédit	19.2	Coût amorti	1
Dettes portant intérêts			
Emprunts non subordonnés (obligations, notes)	19.2	Coût amorti	156
Dettes commerciales		Coût amorti	1284
Autres dettes à court terme			
Autre dette		FVTPL	6
Autres dettes		Coût amorti	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

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 2019 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 2020		Classification sous IFRS 9	Solde au 31 décembre 2020	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
(en millions EUR)	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non courants						
Autres participations		FVOCI	1			1
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	4		4	
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	2.104		2.286	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	401		434	
Autres emprunts	19.1	Coût amorti	1		1	
Produits dérivés détenus pour couverture	33.1	FVOCI				
Autres produits dérivés	33.1	FVTPL	4		4	
Dettes à court terme						
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 ne portant pas intérêts						
Autre dette		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						

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 2019		Classification sous IFRS 9	Solde au 31 décembre 2019	Méthode utilisée de valorisation à la juste valeur en fin d'exercice comptable:		
(en millions EUR)	Annexe			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIF						
Actifs non courants						
Autres actifs non courants						
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	5		5	
DETTES						
Dettes à long terme						
Dettes portant intérêts						
Dettes non subordonnées (obligations, notes) à l'exception de leurs dérivés incorporés "non étroitement liés"	19.1	Coût amorti	1.953		2.094	
Etablissements de crédit	19.1	Coût amorti	402		417	
Autres produits dérivés	32.1	FVTPL	5		5	
Dettes à court terme						
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	156		156	
Dettes ne portant pas intérêts						
Autre dette		FVTPL	6			6
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						

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 élément

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)	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Revenus	174	156
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-146	-140
Coûts financiers nets	1	1
Dividendes reçus	92	391
Plus-values sur réalisation d'actifs financiers	437	94

Transactions entre Proximus SA et ses filiales**(en millions EUR)****Au 31 décembre**

	2019	2020
Créances commerciales	32	27
Dettes commerciales	-42	-33
Créances/dettes portant intérêts	-1.022	-767
Autres créances/dettes	-1	-1

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 4,54% de son capital, tandis que les 41,95% 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%.

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 2020 et des changements importants ne sont pas attendus. Ils prévoient une indemnité fixe annuelle de 50.000 € pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 € 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 € par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président.

Des jetons de présence de 2.500 € 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 € 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 Vandenborre 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 1.231.116 EUR bruts pour 2020 et à 1.243.509 pour 2019. Les administrateurs n'ont pas reçu de prêt ou d'avance de la part du Groupe.

	2019	2020
Conseil d'Administration	10	10
Comité d'Audit et de Supervision	5	5
Comité de Nomination et de Rémunération	9	9
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 2020, un montant brut total (avant sécurité sociale) de 6.612.523 EUR (avantages liés aux performances à long-terme) 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).

Pour l'année se clôturant au 31 décembre 2019, un montant brut total (avant sécurité sociale) de 6.252.939 EUR (avantages liés aux performances à long-terme) a été payé ou attribué à l'ensemble des membres du Comité Exécutif y compris le CEO. En 2019, les membres du comité Exécutif étaient Dominique Leroy (20/09/2019), Guillaume Boutin, Sandrine Dufour, Jan Van Acoleyen, Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans et Bart Van Den Meersche.

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 2022 (attributions 2019) ou en mai 2023 (attributions 2020) 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	Année se terminant le 31 décembre	
	2019	2020
Avantages à court terme	4.511.137	5.130.490
Avantages postérieurs à l'emploi	686.802	546.825
Paiements basés sur la performance	1.055.000	935.208
Total	6.252.939	6.612.523

(*) 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 et procédures judiciaires

Nos règlements et procédures sont établis en vue de garantir la conformité avec les lois applicables, les obligations en matière de comptabilité et de rapportage, les 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 se serait livré à 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 s'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.

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 lancera 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.

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 800.000 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 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 2011. BICS a introduit des réclamations contre les avertissements extraits de rôle relatifs aux périodes du 1er avril 2007 au 31 mars 2011 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. BICS va aller en appel contre l'enrôlement pour la période du 1er avril 2010 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 29 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.

Engagements d'investissements

Au 31 décembre 2020, le Groupe avait contracté des engagements de 913 millions EUR (213 millions EUR immobilisations incorporelles, 700 millions EUR en immobilisations corporelles). Les engagements concernant des immobilisations incorporelles contiennent ceux liés aux contrats Eleven Sports (voir annexe 4). Ceux relatifs aux immobilisations corporelles concernent essentiellement les engagements relatifs aux équipements techniques et de réseau liés à l'accélération des investissements dans la fibre.

Partenariats dans la Fibre

Le groupe a conclu des accords de partenariat avec EQT Infrastructure et Eurofiber en vue de la construction conjointe de réseaux de fibre (voir annexe 8.4.). Dans ce contexte, le groupe s'est également engagé à procéder à certains apports de capitaux dans les nouvelles entités communes constituées.

Autres droits et engagements

Au 31 décembre 2020, le Groupe présentait les autres droits et engagements suivants :

Le Groupe a reçu des garanties pour un montant de 2 millions EUR de ses clients en garantie du paiement de ses créances commerciales et de 13 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 129 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.

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'attribution de tarifs sociaux mobiles reste dès lors obligatoire, toutefois sans la possibilité de demander une compensation d'un fonds sectoriel, comme il est prévu pour les autres tarifs sociaux et services universels.

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 dans le système de tarifs sociaux.

Mobile Vikings

Le 14 décembre 2020, Proximus a signé un accord contraignant avec DPG Media pour acquérir Mobile Vikings. Cette société est également propriétaire de la marque Jim Mobile. Grâce à cette transaction, Proximus intègre un important opérateur belge de réseau mobile virtuel axé principalement sur le segment des jeunes. La conclusion de l'opération est soumise à l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence. La transaction s'élève à 130 millions d'euros.

Annexe 35. Paiements fondés sur des actions

Plans d'achat d'actions avec décote

En 2019 et 2020, le Groupe a proposé des plans d'achat d'actions avec décote.

Dans les plans de 2019 et 2020, Proximus a vendu au senior management du Groupe respectivement 3.033 et 3.092 actions avec une décote de 16,66% par rapport au prix du marché de (prix avec décote en 2019 de 20,64 EUR et 21,35 et en 2020 de 15,54 EUR par action). Le coût de la décote s'élevait à un montant inférieur au million d'euros en 2019 et en 2020 et a été comptabilisé dans le compte de résultats parmi les dépenses liées à la force de travail (cf. annexe 26).

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 2020 pour les tranches 2017 et 2018 s'élevaient respectivement à 0 et 5 millions EUR pour chacune des tranches. La charge annuelle pour ces tranches s'élevait respectivement à 0,4 et 0,5 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 2020 :

	Au 31 décembre	
	2019	2020
Moyenne pondérée des rendements sans risques	-0,296%	-0,550%
Volatilité attendue - société	18,76%-19,02%	26,53%-27,05%
Volatilité attendue - sociétés comparables	14,37%-28,70%	15,33%-41,43%
Moyenne pondérée de la durée restante de la période de valorisation	2,25	2,15

En 2019 et 2020, Proximus a lancé une tranche de « plan de valeur de performance » modifié pour le senior management. Conformément au plan à long terme de « Valeur de Performance » modifié, 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 d'indicateurs de performance clés plus nombreux qui se composent 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 (40%), du flux de trésorerie libre (40%) et de 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 et 2020 s'élevaient à 4 et 2 millions EUR au 31 décembre 2020 sur base des chiffres courants. La charge annuelle pour ces tranches s'élève à 2 millions 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.

Comme prévu dans la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » la juste valeur de la partie actions des options sur actions, est fixée à la date d'octroi, et est reconnue par le Groupe sur la durée d'acquisition des droits selon la méthode d'acquisition progressive et en procédant périodiquement à une ré estimation de la partie dette de ces options sur actions. Le modèle Black&Scholes est utilisé. La charge annuelle de la dévolution, qui inclut également la réestimation de la partie dette de ces options, est comptabilisée dans les dépenses liées à la force travail et s'élève à 0,1 million EUR et est inférieur à 0,1 millions EUR respectivement en 2019 et 2020. Le options exercées et expirées ont entraîné un gain de 0,2 millions EUR.

Les tranches accordées de 2004 à 2012 sont fermées. Les dettes de dividendes s'élevaient à 0,5 million EUR au 31 décembre 2019 et à 0 millions EUR au 31 décembre 2020 étaient reprises sous l'intitulé « autres dettes à court terme »..

En 2009, le Groupe a donné l'opportunité aux détenteurs d'options, dans le cadre défini par la loi, d'étendre de manière volontaire la période d'exercice des différents plans de 5 ans (excepté pour celui de 2009).

Pour toutes les tranches à l'exception de celle de 2004 et des tranches 2011 et 2012 pour le Comité Exécutif (comme décrits ci-dessous) :

- En cas de départ volontaire d'un bénéficiaire, les options non dévolues sont annulées sauf si ce départ intervient pendant la première année, auquel cas le premier tiers des options est immédiatement dévolu et doit être exercé dans les deux ans suivant la fin du contrat, comme pour toutes les options dévolues.
- En cas de départ involontaire d'un bénéficiaire, sauf pour motif grave, toutes les options octroyées sont immédiatement dévolues et doivent être exercées soit dans les deux ans suivant la fin du contrat soit avant l'expiration des options, en fonction de la date la plus proche, comme pour toutes les options déjà dévolues.
- En cas de départ involontaire pour faute grave, toutes les options sont annulées immédiatement.

Pour la partie du Comité Exécutif des tranches 2011 et 2012 :

- En cas de départ volontaire du membre du Comité Exécutif au cours des trois premières années suivant l'octroi, 50% des options sont annulées immédiatement. Si le départ volontaire se produit après cette période, les options continuent à être dévolues conformément au règlement du plan et suivant le calendrier de dévolution prévu. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir du premier jour ouvrable suivant le troisième anniversaire de la date de l'offre. Les options devront être

exercées soit dans les cinq ans suivant la fin du contrat, soit avant la date d'expiration des options, en fonction de la date la plus proche, sinon elles seront annulées.

- En cas de départ involontaire du membre du Comité Exécutif, sauf pour motif grave, les options continuent à être dévolues conformément au règlement du plan suivant le calendrier de dévolution prévu. Les options ne pourront pas être exercées avant le premier jour ouvrable suivant le troisième anniversaire de l'octroi. Les options devront être exercées soit dans les cinq ans suivant la fin du contrat, soit avant la date d'expiration des options, en fonction de la date la plus proche, sinon elles seront annulées.
- En cas de départ involontaire pour faute grave, toutes les options sont annulées immédiatement.

Tous les plans sont fermés. Les 24.057 options existantes au 31 décembre 2019 pour le plan de 2008 ont été exercées en 2020 à concurrence de 16.583 options et ont expiré à concurrence de 7.474 options

Annexe 36. Relations avec le réviseur d'entreprises

Le Groupe a pris en charges en 2020 un montant de 1.674.342 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 163.596 EUR pour d'autres missions..

Ce dernier montant est détaillé comme suit :

EUR	Réviseur	Réseau des réviseurs
Mandat audit	984.650	613.335
Autres missions de contrôle	74.869	1.489
Autres missions	105.023	58.572
Total	1.164.542	673.396

Annexe 37. Information sectorielle

Le Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué et le Comité Exécutif évaluent les performances et allouent les ressources sur la base de l'organisation orientée vers la clientèle et structurée autour des segments opérationnels suivants soumis au reporting :

- **La Consumer Business Unit (CBU)** vend, essentiellement sur le marché belge, des produits et services vocaux, internet et de télévision, sur les réseaux fixe et mobile, ainsi que des services ICT, aux clients résidentiels et fournit des opérations connexes aux clients ;
- **L'Enterprise Business Unit (EBU)** vend des produits et services ICT et de télécommunications à des sociétés de moyenne et grande taille. Ces solutions ICT, en ce compris les services de téléphonie, sont pour l'essentiel commercialisées sous les marques Proximus et Telindus, sur les marchés belge et internationaux ;
- **Carrier & Wholesale Services (CWS)** vend des services à d'autres opérateurs télécoms et câblo-opérateurs ;
- **International Carrier Services (ICS)** est responsable des activités de carrier international ;
- **Customer Unit Operations (CUO)** fournit les opérations liées aux clients. Ce segment est rapporté en interne de manière séparée mais sa Marge Directe est reprise dans le Segment Consumer dans le cadre du reporting externe.
- **Les autres Business Units**
 - **La Network Unit (NBU excluant CWS)** centralise tous coûts et services des réseaux et des réseaux liés à l'IT et fournit des services à CBU, EBU et CWS ;
 - **Digital Transformation and IT (DTI)** : conduit et transforme le digital front-end ainsi que les produits digitaux de Proximus et optimise l'IT de Proximus et le paysage complet des données ;

- o **Staff and Support (S&S)** regroupe l'ensemble des fonctions transversales (ressources humaines, finance, département juridique, stratégie et communication d'entreprise), les services internes et les services immobiliers soutenant les activités du Groupe

Les charges d'exploitation de tous les segments excepté ICS sont regroupées dans le but de reporting externe.

Le Groupe contrôle séparément les résultats opérationnels des segments opérationnels rapportables afin de décider de l'affectation des ressources et de l'évaluation des performances. L'évaluation des performances sectorielles a été faite sur base des éléments suivants :

- o La marge directe nette des éléments occasionnels. L'information sectorielle reprise ci-dessous donne une réconciliation entre les chiffres sous-jacents et ceux rapportés dans les états financiers.
- o Les dépenses d'investissements.

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. 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.

Afin d'être cohérent avec les revenus Fixed inbound, les revenus Mobile inbound ont été reclassés en 2020 des segments Consumer/Enterprise vers le segment Wholesale. Les chiffres 2019 ont été adaptés en conséquence.

Année se terminant le 31 décembre 2020

	Groupe Proximus					Sous-jacent par segment				
(en millions EUR)	Rapporté	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous jacents	BICS	National (Groupe excl. BICS)	Consu-mer	Enter-prise	Whole-sale	Autres
Chiffre d'affaires net	5.443	0	0	5.443	1.193	4.250	2.648	1.344	313	-54
Autres produits d'exploitation	38	0	-2	36	1	35	20	6	0	9
Revenus totaux	5.481	0	-2	5.479	1.194	4.285	2.668	1.350	313	-45
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-1.901	-2	0	-1.904	-891	-1.013	-596	-441	-29	53
Marge directe	3.580	-2	-2	3.576	303	3.273	2.072	909	284	8
Dépenses liées à la force de travail	-1.128	0	-13	-1.141	-104	-1.036				
Dépenses non liées à la force de travail	-530	-82	13	-599	-68	-531				
Total des dépenses d'exploitation	-1.658	-82	0	-1.740	-172	-1.567				
BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements	1.922	-84	-1	1.836	131	1.705				
Amortissements	-1.116									
Bénéfice opérationnel	805									
Coûts financiers nets	-48									
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-1									
Bénéfice avant impôts	756									
Charge d'impôts	-174									
Bénéfice net	582									
Attribuable aux:										
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	564									
Intérêts minoritaires	18									

Année se terminant le 31 décembre 2020

(en millions EUR)	Groupe	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Network and IT divisions	Staff & Support	International Carrier Services
Investissements en actifs immobilisés incorporels et corporels	1.053	213	44	724	27	44

Année se terminant le 31 décembre 2019

(en millions EUR)	Groupe Proximus					Sous-jacent par segment				
	Rapporté	Amort. et intérêts sur locations	Occasion-nels	Sous jacents	BICS	National (Groupe excl. BICS)	Consu-mer	Enter-prise	Whole-sale	Autres
Chiffre d'affaires net	5.638	0	0	5.638	1.297	4.341	2.647	1.392	376	-73
Autres produits d'exploitation	59	0	-11	48	4	44	25	6	0	13
Revenus totaux	5.697	0	-11	5.686	1.301	4.386	2.672	1.398	376	-60
Achats de matériel et de services liés aux ventes	-2.018	-5	9	-2.014	-976	-1.038	-636	-447	-36	80
Marge directe	3.680	-5	-2	3.673	325	3.348	2.036	951	341	20
Dépenses liées à la force de travail	-1.477	0	278	-1.199	-100	-1.099				
Dépenses non-liées à la force de travail	-527	-79	3	-603	-72	-531				
Total des dépenses d'exploitation	-2.004	-79	280	-1.802	-172	-1.630				
BENEFICE OPERATIONNEL avant amortissements	1.676	-84	278	1.870	153	1.718				
Amortissements	-1.120									
Bénéfice opérationnel	556									
Coûts financiers nets	-47									
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	-1									
Bénéfice avant impôts	508									
Charge d'impôts	-116									
Bénéfice net	392									
Attribuable aux:										
Actionnaires de la maison mère (part du groupe)	373									
Intérêts minoritaires	19									

Année se terminant le 31 décembre 2019

(en millions EUR)	Groupe	Consumer Business Unit	Enterprise Business Unit	Network and IT divisions	Staff & Support	International Carrier Services
Investissements en actifs immobilisés incorporels et corporels	1.035	170	45	750	31	39

Concernant les zones géographiques, le Groupe a réalisé son chiffre d'affaires en Belgique à concurrence de 3.837 millions EUR en 2020 et 3.900 millions EUR en 2019. 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 1.606 millions EUR en 2020 et à 1.738 millions EUR en 2019. 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 2020.

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 2021 ou au-delà ne sont pas encore appliquées :

Nouveaux standards et interprétations publiés :

- IFRS 17 (« Contrats d'assurance ») (2023) ;
- Amendements à l'IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 (« Réforme des taux d'intérêts de référence Phase 2 ») (2021) ;
- Amendements à l'IAS 1 (« Classement des passifs en tant que passifs courants et non courants ») (2023) ;
- Amendements à l'IFRS 3 Regroupements d'entreprises (« Références au cadre conceptuel ») (2022) ;
- Amendements à l'IAS 16 (« Produit antérieur l'utilisation prévue ») (2022) ;
- Amendements à l'IAS 37 Provisions, passifs éventuels, actifs éventuels (« Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat ») (2022) ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS Cycle 2018-2020 (2022) ;
- Amendements à l'IFRS 16 Location : Covid-19 (« Allègements des loyers liés à la Covid-19 ») (06/2020).

Le Groupe va poursuivre en 2021 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'autres événements importants après la date du bilan que celui ci-dessous :

En juillet 2020, Proximus a fait savoir au marché que les actionnaires de BICS (Belgacom International Carrier Services) envisageaient une vente potentielle de 51 % des actions de la société. Après avoir étudié différents scénarios, Proximus a conclu que la meilleure façon de mener à bien ses projets de création de valeur à long terme pour BICS et TeleSign, filiale de BICS, était d'acquérir 100 % des actions de BICS.

Le 9 février 2021, Proximus a annoncé qu'un accord avait été conclu, avec MTN et Swisscom, les deux actionnaires minoritaires de BICS, sur l'acquisition par Proximus de leurs participations respectives de 20,0% et 22,4% dans BICS pour un montant total de 217 millions d'euros en espèces.

Comme Proximus contrôlait déjà BICS avant cette transaction, cette acquisition peut être considérée comme une opération sur fonds propres. Cela signifie que la différence négative entre (1) le montant pour lequel les intérêts minoritaires sont ajustés et (2) la juste valeur de la contrepartie payée est directement déduite des capitaux propres attribuables à la société mère.

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 responsables décisionnaires en vue de l'allocation des ressources et l'évaluation des performances.

Proximus présente de manière transparente un aperçu 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 point 7 de ce chapitre.

(EUR million)	Chiffre d'affaires		EBITDA	
	2019	2020	2019	2020
Rapporté	5.697	5.481	1.676	1.922
Charges d'amortissement de leasing			-82	-82
Charges d'intérêt de leasing			-2	-2
Éléments occasionnels	-11	-2	278	-1
Sous-jacent	5.686	5.479	1.870	1.836
Total éléments occasionnels	-11	-2	278	-1
Plus-value sur vente de bâtiments	-7	-2	-7	-2
Plan de départ anticipé et convention collective			19	-3
Plan de transformation 'Fit For Purpose'			253	-12
Plan 'Shift to Digital'*			9	
Coûts liés aux fusions et acquisitions			9	21
Changement dans les paiements éventuels pour des transactions M&A	-4		-4	
Ajustement de la provision pour taxes sur pylônes (années précédentes)			-1	-6

* Les coûts occasionnels relatifs au plan 'Shift to Digital' représentent principalement les coûts liés à l'optimisation des canaux de vente de Proximus suite à l'accent grandissant pour les ventes via internet.

Changements apportés au reporting à partir de 2020

En janvier 2020, les changements ci-dessous ont été apportés au reporting. Les chiffres de 2019 ont été ajustés en conséquence, afin de permettre une comparaison pertinente en glissement annuel.

1. Dans le segment Consumer, l'ancien aperçu en foyers X-Play a été remplacé par un aperçu en clients X-Play.

- La mise en œuvre du RGPD a en effet rendu le concept de foyer moins pertinent, certaines données relatives aux foyers n'étant plus disponibles. C'est pourquoi Proximus a décidé de passer de l'aperçu en foyers à un aperçu en clients. L'aperçu en clients est basé sur les numéros d'identification des clients utilisés en interne.

- Le nombre de clients est plus important que le nombre de foyers rapportés précédemment, car dans certains cas, il existe plusieurs numéros d'identification de client dans un même foyer. En conséquence, le chiffre d'affaires moyen par client ou ARPC (Average Revenue Per Customer) est légèrement inférieur au chiffre d'affaires moyen par foyer (ARPH Average Revenue Per

Household). Les tendances en glissement annuel sont cependant très similaires.

2. Le chiffre d'affaires mobile entrant a été reclassé, passant des segments Consumer/Entreprise au segment Wholesale.

Par souci de cohérence par rapport au chiffre d'affaires fixe entrant, le chiffre d'affaires mobile entrant a été déplacé des segments Consumer/Entreprise au segment Wholesale. Ce reclassement s'applique à la fois au chiffre d'affaires et à l'ARPU.

3. Autres changements mineurs au niveau du reporting

- La base de cartes mobiles de l'opérateur luxembourgeois est scindée entre les cartes « Mobile Postpaid hors M2M » et les cartes « M2M ».

- Un exercice de nettoyage de la base clients dans le segment Consumer a entraîné quelques changements mineurs dans la base clients à la fin 2019.

Ventilation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires par segment est présenté dans le tableau ci-dessous.

(en millions EUR)	31 décembre 2020						
	Groupe	BICS	Marchés domestiques (Groupe excl. BICS)	Consumer	Enterprise	Wholesale	Autres
Chiffre d'affaires (sous-jacent)	5.443	1.193	4.250	2.648	1.344	313	-54
Chiffre d'affaires (occasionnels)	0	0	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (rapporté)	5.443	1.193	4.250	2.648	1.344	313	-54
Autres revenus (sous-jacent)	36	1	35	20	6	0	9
Autres revenus (occasionnels)	2	0	2	0	0	0	2
Autres revenus (rapporté)	38	1	37	20	6	0	10
Revenus (sous-jacent)	5.479	1.194	4.285	2.668	1.350	313	-45
Revenus (occasionnels)	2	0	2	0	0	0	2
Revenus (rapporté)	5.481	1.194	4.287	2.668	1.350	313	-44

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

Si le Groupe Proximus a plutôt bien résisté à la crise sanitaire, il n'a toutefois pas été totalement immunisé contre les conséquences de la pandémie. La plus grande exposition, et de loin, concerne la marge de roaming. Les interdictions de voyage à l'échelle mondiale et les réticences de la population à voyager ont en effet entraîné une forte diminution du trafic de roaming qui a affecté les segments Consumer, Enterprise et Wholesale de Proximus ainsi que BICS, son segment de carrier international. Les activités ICT n'ont pas non plus été épargnées, bien que l'impact global des projets ICT retardés ou annulés en raison du Covid-19 soit resté limité. Dans l'ensemble, l'impact du Covid-19 sur la marge directe du Groupe Proximus a été estimé à 70 millions EUR, dont environ 50 millions EUR liés à ses activités domestiques.

L'impact négatif du Covid-19 sur l'EBITDA de l'entreprise a pu être en partie atténué grâce à une gestion active des dépenses combinée à un impact positif direct du confinement sur les coûts (notamment le travail à domicile massif). Au total, le Groupe Proximus a estimé à environ 20 millions EUR les économies totales attribuables aux effets du Covid-19. Proximus a pu ainsi limiter l'impact négatif sur l'EBITDA à un montant estimé à 49 millions EUR, dont environ 34 millions EUR liés à ses activités domestiques.

Afin de préserver son EBITDA - Capex pour l'année 2020, Proximus a géré son niveau de CAPEX en faisant passer au second plan les projets d'investissement moins stratégiques, tout en préservant ses projets de transformation cruciaux liés à la fibre, à la 5G et à la digitalisation.

Chiffres clés - aperçu sur 10 ans

	IFRS 15										IFRS 15&16	IFRS 15&16
Compte de résultats (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Revenus totaux	7 040	6 417	6 462	6 318	6 112	6 012	5 873	5 802	5 829	5 697	5 481	
Revenus - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	248	17	3	24	21	11	2	
Chiffre d'affaires sous-jacent	N/A	N/A	N/A	N/A	5 864	5 994	5 871	5 778	5 807	5 686	5 479	
EBITDA rapporté (1)	2 428	1 897	1 786	1 699	1 755	1 646	1 733	1 772	1 794	1 676	1 922	
Charges d'intérêt et d'amortissement de leasing	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	84	84	
EBITDA - éléments occasionnels	N/A	N/A	N/A	N/A	102	-88	-63	-51	-70	-278	1	
EBITDA sous-jacent (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	1 653	1 733	1 796	1 823	1 865	1 870	1 836	
Dépréciations et amortissements	-809	-756	-748	-782	-821	-869	-917	-963	-1 016	-1 120	-1 116	
Bénéfice opérationnel (EBIT)	1 619	1 141	1 038	917	933	777	816	809	778	556	805	
Revenus / (coûts) financiers nets	-102	-106	-131	-96	-96	-120	-101	-70	-56	-47	-48	
Part dans la perte d'entreprises mises en équivalence	0	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-1	
Bénéfice avant impôts	1 517	1 035	907	822	835	655	715	738	721	508	756	
Charges d'impôts	-233	-262	-177	-170	-154	-156	-167	-185	-191	-116	-174	
Intérêts minoritaires	17	17	19	22	27	17	25	30	22	392	18	
Bénéfice net (part du groupe)	1 266	756	712	630	654	482	523	522	508	373	564	
Flux de trésorerie (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Cash flow net d'exploitation	1 666	1 551	1 480	1 319	1 447	1 386	1 521	1 470	1 558	1 655	1 515	
Cash payé pour le Capex	-734	-757	-773	-852	-916	-1 000	-962	-989	-1 099	-1 091	-1 089	
Cash flow net des autres activités d'investissement	48	-7	-16	38	180	22	0	-189	-8	12	9	
Paievements de loyer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-78	-82	
Cash flow libre (2)	980	788	691	505	711	408	559	292	451	498	352	
Cash flow net dépensé pour les activités de financement	-728	-1 051	-809	-353	-364	-608	-764	-256	-444	-515	-363	
Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	252	-264	-118	152	347	-200	-205	36	7	-17	-13	
Bilan (en millions EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Total du bilan	8 511	8 312	8 243	8 417	8 522	8 283	8 117	8 527	8 671	8 978	8 779	
Actifs non courants	6 185	6 217	6 192	6 254	6 339	6 386	6 372	6 735	6 850	7 160	7 120	
Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	627	356	285	415	710	510	302	338	344	327	313	
Capitaux propres	3 108	3 078	2 881	2 846	2 779	2 801	2 819	2 857	3 005	2 856	2 903	
Intérêts minoritaires	235	225	211	196	189	164	162	156	148	142	123	
Dettes pour pensions, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	565	479	570	473	504	464	544	568	605	864	645	
Position financière nette (incl. dettes de leasing)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-2 492	-2 639	
Net financial position (excl. dettes de leasing à partir de 2019)	-1 451	-1 479	-1 601	-1 815	-1 800	-1 919	-1 861	-2 088	-2 148	-2 185	-2 356	
Action Proximus - chiffres clés	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (3)	321 138 048	319 963 423	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	
Bénéfice de base par action - sur résultats rapportés (en EUR) (4)	3.94	2.36	2.24	1.98	2.04	1.50	1.62	1.62	1.58	1.16	1.75	
Dividende total par action (en EUR) (5)	2.18	2.18	2.49	2.18	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.20	
Rachat d'actions (en millions EUR)	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Données sur le personnel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Nombre d'employés (équivalents temps plein)	16 308	15 788	15 859	15 699	14 187	14 090	13 633	13 391	13 385	12 931	11 423	
Nombre moyen d'employés sur la période	16 270	15 699	15 952	15 753	14 770	14 040	13 781	13 179	13 161	13 007	11 544	
Chiffre d'affaires total sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	410 746	426 958	425 997	438 413	441 238	437 173	474 647	
Revenus totaux par employé (en EUR)	432 685	408 760	405 084	401 080	413 826	428 194	426 201	440 240	442 870	438 005	474 783	
EBITDA sous-jacent par employé (en EUR)	N/A	N/A	N/A	N/A	111 923	123 467	130 315	138 325	141 681	143 801	159 057	
EBITDA (1) par employé (en EUR)	149 247	120 834	111 973	107 851	118 798	117 251	125 743	134 483	136 342	128 856	166 467	
Ratios - en base sous-jacente	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Return on Equity	N/A	N/A	N/A	N/A	21.8%	18.9%	19.4%	19.2%	18.4%	19.9%	19.5%	
Marge brute	N/A	N/A	N/A	N/A	57.8%	59.6%	61.8%	62.5%	63.4%	64.6%	65.3%	
Dettes nettes (excl. dettes de leasing à partir de 2019) / EBITDA	N/A	N/A	N/A	N/A	1.09	1.11	1.04	1.15	1.15	1.17	1.28	

- (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)

- Segment Consumer : solide croissance de la base clients pour l'internet, la TV et le Mobile Postpaid, grâce aux offres convergentes, sur un marché hautement concurrentiel
- Pression sur le chiffre d'affaires domestique due en grande partie à la perte de roaming liée au Covid-19, à la baisse du chiffre d'affaires mobile entrant et à l'érosion de la voix fixe, partiellement compensée par la croissance de la base de clients convergents
- Proximus a montré sa résilience pendant la crise sanitaire, compensant en partie l'impact sur la marge directe par un contrôle strict des coûts.
- Baisse des dépenses domestiques de 3,9 %, limitant la baisse de l'EBITDA domestique à -0,7 %.
- EBITDA 2020 de BICS en baisse de 14,5 % en raison de la forte exposition à la crise du Covid-19 et de l'internalisation par MTN.
- Baisse de l'EBITDA sous-jacent du Groupe Proximus de 34 millions EUR, incluant 49 millions EUR liés aux effets du Covid-19.
- Cash-flow libre de 352 millions EUR, dont 154 millions EUR de dépenses supplémentaires dans le cadre des plans de transformation en matière de personnel.

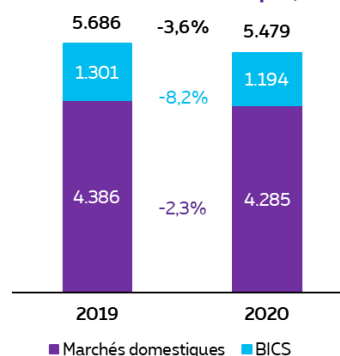
2. Groupe Proximus

Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2020 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.479 millions EUR, en baisse de 3,6 % par rapport à l'année précédente. Les activités de Proximus ont montré une certaine résilience à la crise sanitaire. La perte de chiffre d'affaires est due en grande partie à la baisse du chiffre d'affaires pour les activités de roaming en raison des importantes restrictions de voyage imposées dans le monde entier, qui ont affecté les segments domestiques de Proximus et les services internationaux de carrier (BICS). Proximus a par ailleurs lancé plusieurs actions au profit de ses clients, accordant à ces derniers des volumes de consommation gratuite pendant le confinement en guise de soutien durant la crise du Covid-19. Une baisse continue de l'utilisation régulière des SMS, les clients passant aux services OTT, a exercé une pression sur les chiffres d'affaires entrantes enregistrées dans le segment du Wholesale, avec un effet de marge proche de zéro sur le niveau domestique.

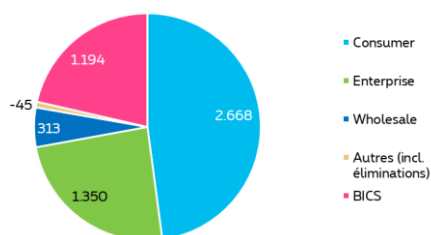
Dans le mix, le chiffre d'affaires domestique sous-jacent a diminué de -2,3 %, le chiffre d'affaires de BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus, baissant de 8,2 % par rapport à l'année précédente.

Chiffre d'affaires du Groupe (sous-jacent, M€)



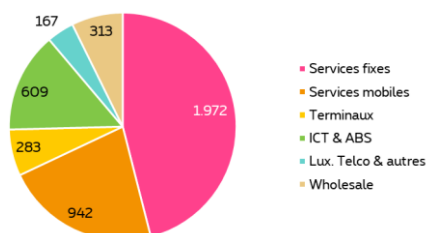
Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe
5.479 MILLIONS EUR

Chiffre d'affaires du Groupe par segment (sous-jacent, M€)



Pour ses **activités domestiques**, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4.285 millions EUR en 2020. La majeure partie de ce résultat provient des services télécoms fixes et mobiles de détail générés par les segments Consumer et Enterprise. Dans un contexte concurrentiel difficile, Proximus est parvenue à étendre encore sa base clients pour la TV, l'internet et le Mobile Postpaid. En outre, le chiffre d'affaires ICT a progressé malgré une conjoncture difficile, grâce aux solutions de transformation digitale offertes par Proximus à ses clients professionnels.

Chiffre d'affaires domestique par produit (sous-jacent, M€)



Compte tenu de l'impact négatif du Covid-19, le chiffre d'affaires domestique de Proximus a diminué de 100 millions EUR (-2,3 %) par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires pour les services mobiles a été particulièrement affecté par la crise du Covid-19, qui a entraîné une chute du trafic de roaming. Malgré une forte croissance de la base clients de Proximus pour le Mobile Postpaid (+174.000 cartes SIM au total, soit +4,2 % par rapport à l'année précédente), le chiffre d'affaires domestique pour les services mobiles a diminué de 5,5 % par rapport à 2019. Outre l'impact de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires pour les activités de roaming, le chiffre d'affaires pour les services mobiles a été mis sous pression par la baisse du chiffre d'affaires "hors forfait", l'érosion continue des services Prepaid et la pression sur les prix dans le segment Enterprise. Par ailleurs, l'évolution en glissement annuel a été influencée par un effet négatif de 7 millions EUR dû à l'effet de report subsistant de la baisse des tarifs des appels et des SMS internationaux depuis le 15 mai 2019.

La filiale télécom Proximus Luxembourg a réalisé un chiffre d'affaires de 139 millions EUR, dont 116 millions EUR générés par

le segment Consumer. Le chiffre d'affaires total a diminué de 2 millions EUR en 2020, soit -1,2 % par rapport à l'année précédente, principalement sous l'effet des restrictions de voyages imposées dans le monde entier dans le cadre de la crise sanitaire. Cet impact négatif du Covid-19 a été partiellement compensé par une solide croissance de la base clients en glissement annuel, avec une augmentation de 9,2 % du nombre de clients internet, de 8,2 % du nombre de clients TV et de 5,9 % du nombre de clients Mobile Post, hors M2M.

Le segment Wholesale de Proximus a lui aussi subi l'impact du Covid-19 : le chiffre d'affaires pour les activités de roaming visiteur et instantané a été influencé négativement par les réticences à voyager. Cet effet s'est ajouté à l'érosion du trafic mobile entrant, les clients délaissant les SMS en faveur d'alternatives OTT.

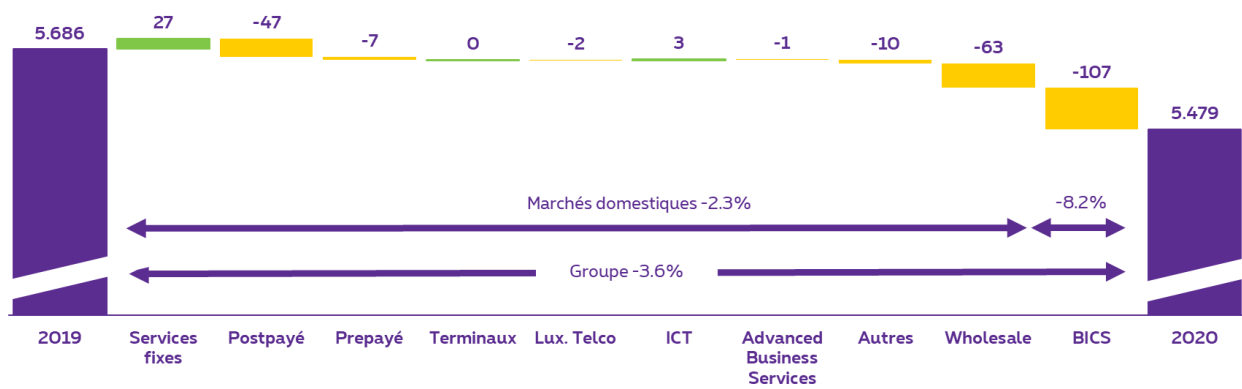
En 2020, BICS a enregistré un chiffre d'affaires de 1.194 millions EUR, soit 8,2 % de moins qu'en 2019.

BICS est active sur le marché extrêmement concurrentiel des communications internationales. En 2020, BICS a enregistré un chiffre d'affaires de 1.194 millions EUR, en baisse de 8,2 %.

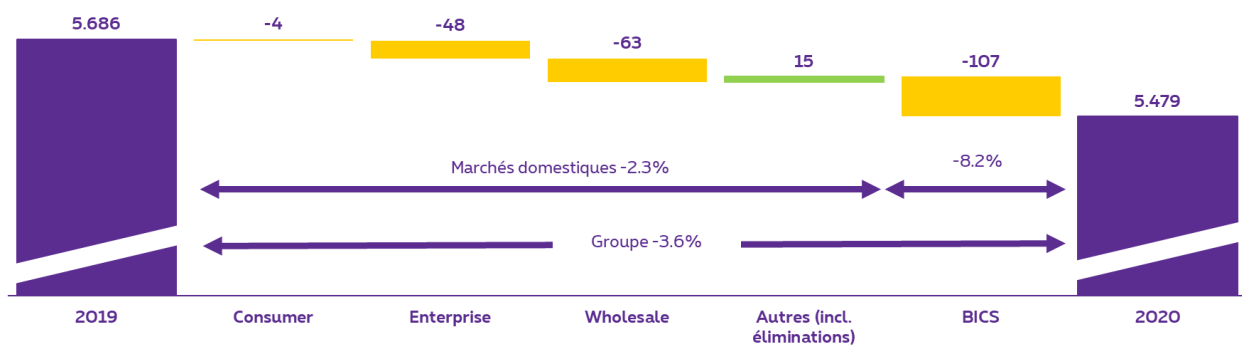
Le chiffre d'affaires de BICS seule a diminué de 18,3 % à 921 millions EUR, en raison de la baisse du chiffre d'affaires pour les services voix héritée à faible marge et mobilité (roaming, signalisation). L'érosion du chiffre d'affaires voix s'est poursuivie suivant la tendance observée sur le marché, accentuée par l'impact négatif de la crise du Covid-19 sur le trafic international et par l'internalisation progressive, par MTN, du transport et de la gestion de son trafic. Le chiffre d'affaires pour les services de signalisation et de roaming a également diminué en glissement annuel, ces services étant fortement touchés par la très faible circulation de voyageurs à l'échelle mondiale.

TeleSign a poursuivi sa trajectoire croissance. Elle a enregistré en 2020 une augmentation de son chiffre d'affaires de 56,8 % en glissement annuel ainsi qu'une croissance continue de son chiffre d'affaires pour les services d'authentification et d'identité mobile

Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)

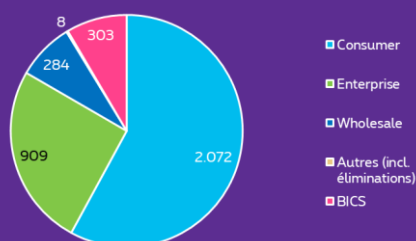


Évolution du chiffre d'affaires par segment (sous-jacent, M€)



Marge directe

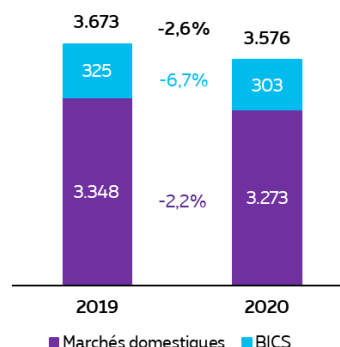
Pour l'ensemble de l'année 2020, la marge directe du Groupe Proximus s'élève à 3.576 millions EUR, soit une baisse de 97 millions EUR (-2,6 %) par rapport à 2019, y compris une perte de marge directe estimée à -70 millions EUR en raison du Covid-19.



À 3.273 millions EUR, la marge directe domestique de Proximus a diminué de 75 millions EUR par rapport à 2019 (-2,2 %). L'évolution annuelle a été influencée par un effet négatif du Covid-19 estimé à 51 millions EUR et par un impact négatif de 7 millions EUR dû à la baisse des tarifs des appels et des SMS internationaux en mai 2019. Par ailleurs, l'évolution de la marge directe a été influencée par des effets négatifs de nature temporaire¹. Cet impact défavorable a été partiellement compensé par la croissance continue de la base clients de Proximus, grâce essentiellement au succès de la stratégie de convergence dans le segment Consumer, appuyée par e-Press.

En 2020, la marge directe de BICS a diminué de 6,7 % par rapport à l'année passée jusqu'à 303 millions EUR, y compris l'impact des restrictions de voyage liées à la pandémie pour un montant total estimé à -18 millions EUR, en plus de l'impact de l'internalisation progressive de services par MTN. Cette baisse a été légèrement compensée par la solide performance continue de TeleSign.

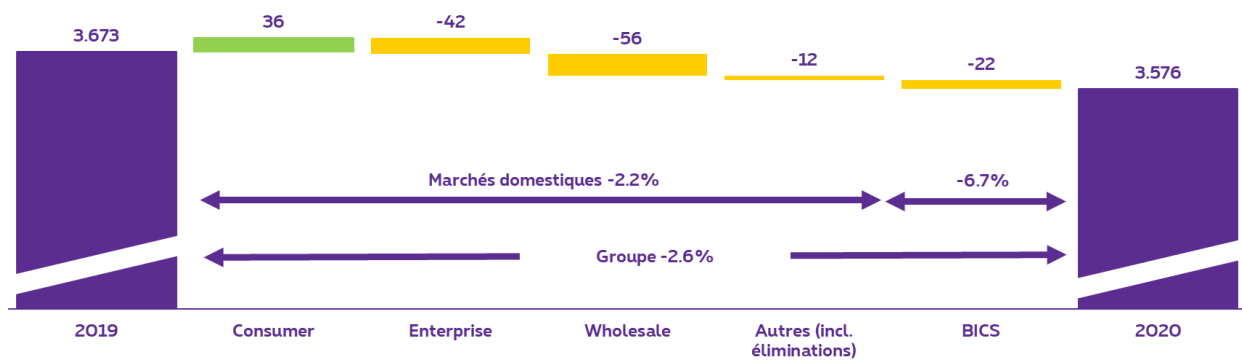
Marge directe (sous-jacente, M€)



Marge directe sous-jacente du Groupe
3 576 MILLIONS EUR

¹Annulation de la provision pour fidélisation, réduction des frais d'installation, de reconnexion et de rappel

Évolution de la marge directe par segment (sous-jacent, M€)



Dépenses d'exploitation

Sur l'année 2020, le Groupe Proximus a réduit ses dépenses d'exploitation de 63 millions EUR (-3,5 %), pour atteindre un total de 1.740 millions EUR.

Cette baisse est entièrement due à la diminution des coûts domestiques de Proximus. En 2020, ces derniers se sont élevés à 1.567 millions EUR, essentiellement grâce aux efforts de Proximus afin de réduire ses coûts domestiques en privilégiant l'efficacité et la digitalisation. La crise sanitaire a accéléré la trajectoire de digitalisation de Proximus, entraînant une réduction des coûts plus rapide que prévu. Par ailleurs, les coûts de l'entreprise ont été influencés positivement par certains effets liés à la pandémie, notamment le travail à domicile massif, les interdictions de voyage, annulations d'événements de sponsoring...

Sur les 63 millions EUR de diminution des dépenses intérieures d'une année sur l'autre, environ 45 millions EUR étaient liés aux avantages liés aux coûts structurels, résultant en grande partie de la diminution des effectifs et des économies d'efficacité...

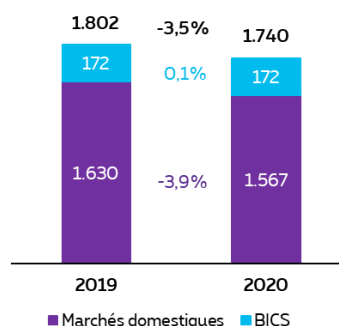
Les dépenses domestiques liées à la force de travail ont baissé de 5,7 % par rapport à l'année précédente, essentiellement grâce à la diminution des effectifs consécutive au plan "Fit for Purpose". Au 1er mars 2020, la plupart des collaborateurs ayant opté pour ce plan avaient quitté l'entreprise. À ces départs s'ajoute une dernière vague de départ de collaborateurs au 1er janvier 2020 dans le cadre du précédent plan de départ volontaire préalable à la pension. Compte tenu des nouveaux recrutements de l'année, des départs naturels et des départs à la retraite, les effectifs domestiques de Proximus s'élevaient au total à 10.530 ETP à la fin 2020, contre 12.143 ETP un an auparavant. La réduction des coûts obtenue a été partiellement neutralisée par l'augmentation des salaires, essentiellement dû à l'indexation liée à l'inflation (1er avril 2020). En outre, certains coûts liés à la force de travail, comptabilisés l'année précédente comme des dépenses d'investissement, sont comptabilisés en tant que coûts opérationnels, principalement en raison de l'impact de l'approche cloud de certaines de nos activités.

Les ambitions de réduction des coûts de l'entreprise portent sur les dépenses indirectes liées aux activités domestiques de Proximus. Il s'agit des coûts domestiques, abstraction faite des dépenses facturables liées à la force de travail ICT dans le segment B2B, compte tenu des ambitions de croissance de l'entreprise dans ce domaine. Les dépenses domestiques indirectes de Proximus ont diminué de 68 millions EUR en 2020 (-4,4 %).

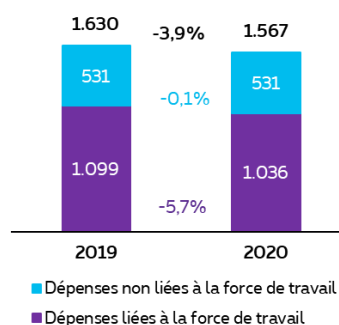
Les efforts d'efficacité en matière de coûts domestiques ont entraîné une économie nette de **63 millions EUR**

Les dépenses d'exploitation de BICS se sont élevées à 172 millions EUR pour 2020, soit un résultat stable par rapport à 2019. Ce montant inclut une hausse des dépenses liées à la force de travail à la suite de recrutements chez TeleSign pour soutenir sa croissance. Cette augmentation a toutefois été compensée par une baisse des dépenses non liées à la force de travail, favorisée par les économies liées au Covid-19.

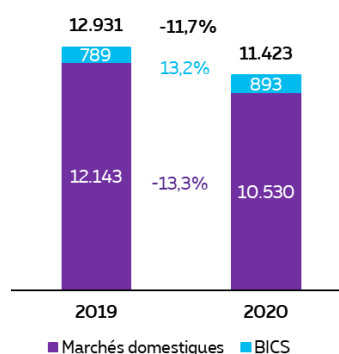
Dépenses d'exploitation (sous-jacentes, M€)



Dépenses d'exploitation domestiques (sous-jacentes, M€)



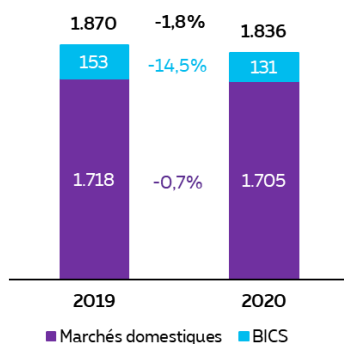
Évolution des effectifs (en ETP)



EBITDA sous-jacent

Le groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1 836 millions EUR pour 2020, soit une baisse de 1,8 % par rapport à l'année précédente.

EBITDA (sous-jacent, M€)



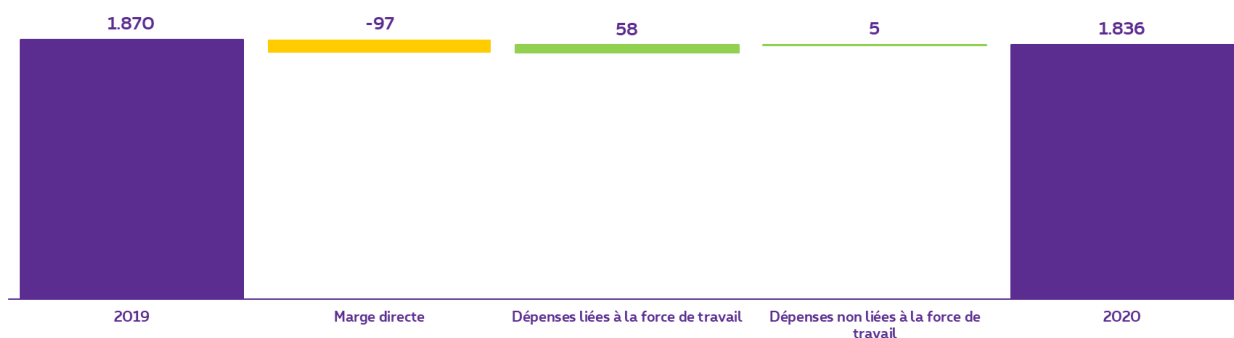
EBITDA domestique sous-jacent

-0,7 %

Les activités domestiques de Proximus ont généré un EBITDA de 1 705 millions EUR, en recul de 0,7 % (-12 millions EUR) en glissement annuel. La solide maîtrise des coûts de l'entreprise a été plus que compensée par la pression sur la marge directe. La marge EBITDA domestique s'est améliorée, passant de 39,2 % en 2019 à 39,8 % en 2020.

En 2020, BICS a réalisé un EBITDA de 131 millions EUR, soit 14,5 % de moins que l'année précédente. Cette baisse résulte entièrement d'une diminution de la marge directe liée à l'internalisation progressive de services par MTN et à son exposition au Covid-19. Pour l'année 2020, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 11,0 %, contre 11,7 % l'année précédente.

Évolution de l'EBITDA (sous-jacent, M€)

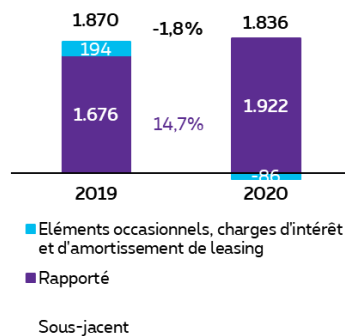


EBITDA rapporté

Éléments occasionnels inclus et abstraction faite du leasing opérationnel, le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA de 1.922 millions EUR, soit une progression de 14,7 % par rapport à l'année précédente. Voir en page 2 plus d'informations sur les éléments occasionnels.

En 2020, le Groupe Proximus n'a enregistré qu'un résultat positif net de 1 million EUR en éléments occasionnels, contre un résultat négatif net de 278 millions EUR en éléments occasionnels en 2019. Ce résultat est principalement lié au plan de transformation Fit for Purpose et au plan de départ anticipé préalable à la pension. Les charges d'intérêts et d'amortissement de leasing pour 2020 se sont élevées au total à 84 millions EUR, un résultat stable 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.

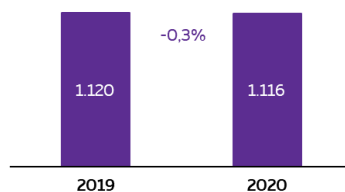
EBITDA rapporté et sous-jacent (M€)



Amortissements

En 2020, les amortissements se sont élevés à 1.116 millions EUR, charges d'amortissement de leasing incluses. Ce résultat est relativement stable par rapport aux 1.120 millions EUR enregistrés en 2019 (-0,3 %).

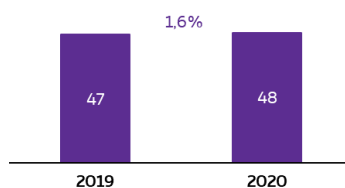
Amortissements, y compris les charges d'amortissement de leasing (M€)



Coûts financiers nets

Les coûts financiers nets pour l'année 2020 se sont élevés à 48 millions EUR, un résultat relativement stable par rapport aux 47 millions EUR de l'année précédente (+1,6 %).

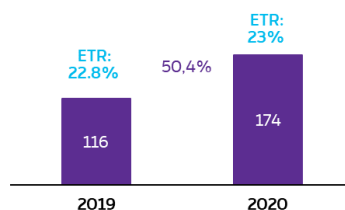
Coûts financiers nets, y compris les charges d'intérêt de leasing (M€)



Charge d'impôts

La charge d'impôts pour l'année 2020 s'élève à 174 millions EUR, ce qui correspond à un taux d'imposition réel de 23 % (contre 22,8 % en 2019). Malgré la baisse du taux d'imposition légal de 29,58 % à 25 % en 2020, la charge d'impôts de l'entreprise a augmenté de 50,4 % en glissement annuel, principalement en raison de l'augmentation du bénéfice avant impôts en 2020, l'année 2019 ayant été fortement influencée par les coûts de restructuration liés au plan de transformation Fit for Purpose. Le taux d'imposition réel en 2020 est resté légèrement 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 produits de brevets et d'autres incitants fiscaux à la R&D, qui compensent amplement l'impact des dépenses non déductibles fiscalement.

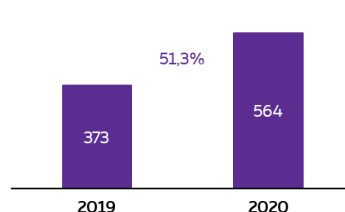
Charge d'impôts (M€) et taux d'imposition réel



Bénéfice net

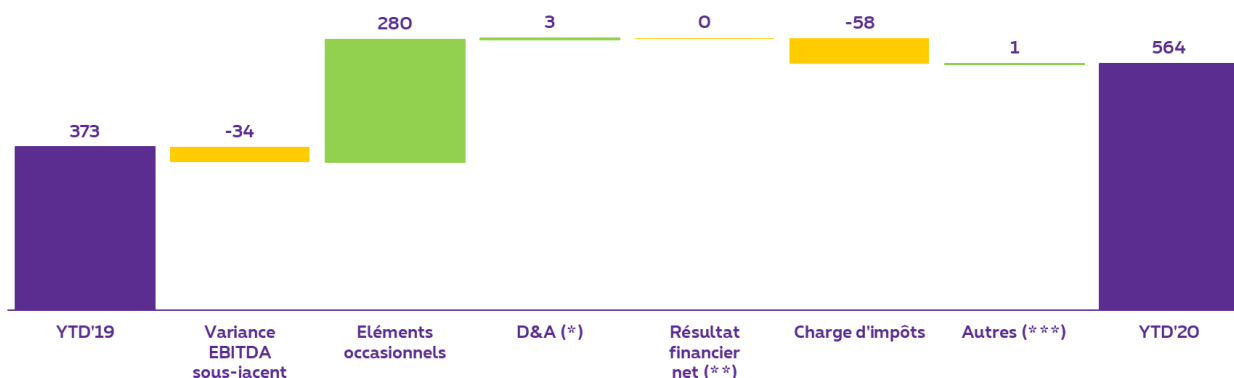
En 2020, Proximus a enregistré un bénéfice net (part du Groupe) de 564 millions EUR. Cette hausse par rapport à l'année précédente s'explique en grande partie par des éléments occasionnels enregistrés en 2019, liés notamment aux coûts de restructuration liés au plan de transformation Fit for Purpose. Cet impact positif en glissement annuel a été partiellement neutralisé par la baisse de l'EBITDA sous-jacent du Groupe ainsi que par l'augmentation des charges d'impôts.

Bénéfice net (part du Groupe) (M€)



€ 564M
Bénéfice net

Évolution du bénéfice net (M€)



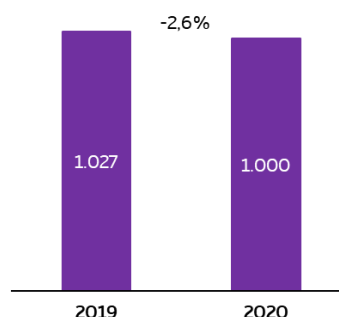
(*) hors amortissements sur locations ; (**) hors intérêts sur locations ; (***) inclut les intérêts minoritaires et la part des pertes des entreprises associées

CAPEX (comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football)

Le niveau de CAPEX reflète la stratégie du Groupe visant à investir très largement dans l'optimisation de ses réseaux et l'amélioration de l'expérience client globale. Conformément à ses attentes, Proximus a investi un montant total de 1.000 millions EUR en 2020. Vu l'intensification de son projet "La fibre en Belgique", Proximus y a consacré une plus grande part de l'enveloppe CAPEX annuelle. Entamé début 2017, le déploiement de ce réseau du futur s'est poursuivi en 2020. À la fin de l'année, le réseau fibre s'étendait jusqu'au seuil de 460.000 foyers et entreprises. Par ailleurs, Proximus a continué à investir massivement dans la digitalisation et les plateformes IT. Malgré ces investissements, le CAPEX total comptabilisé est resté inférieur à celui de 2019, principalement en raison d'un ralentissement des investissements dans le domaine mobile en 2020 dans l'attente du nouveau réseau d'accès radio de Proximus. Par ailleurs, un certain nombre de projets d'investissement ont commencé à diminuer ou même à se

terminer, comme Fiber-to-the-Business dans les grands zonings industriels.

CAPEX comptabilisé hors spectre et hors droits de diffusion du football (M€)

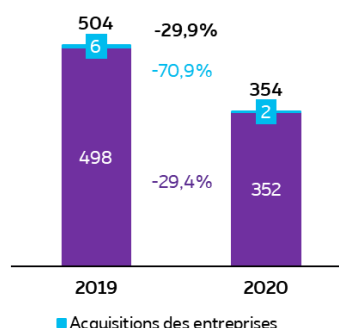


Cash-flow libre

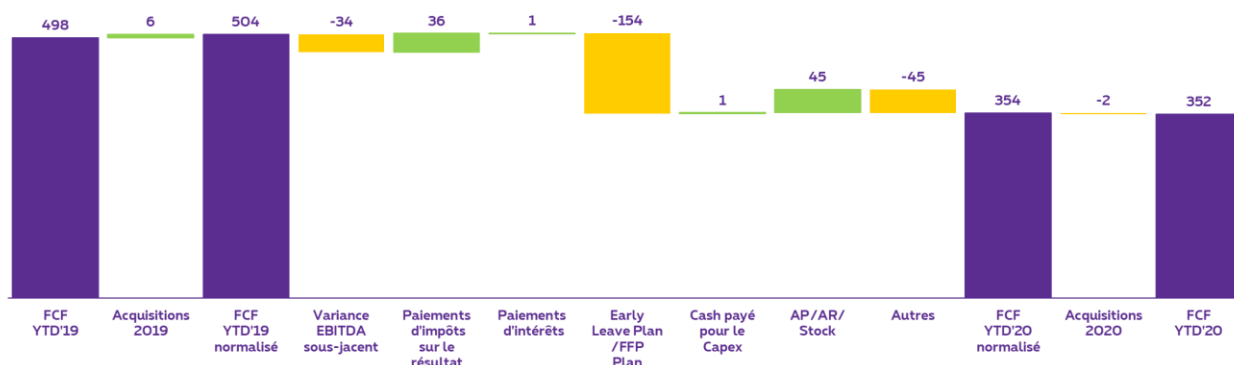
En 2020, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 352 millions EUR, ou de 354 millions EUR hors sortie de fonds liée aux acquisitions. C'est 151 millions EUR de moins que le montant comparable pour 2019. Le cash-flow libre pour 2020 incluait des dépenses supplémentaires de 154 millions EUR dans le cadre des plans de transformation en matière de personnel, essentiellement dans le contexte du plan de transformation Fit for Purpose de 2020. La baisse des paiements de l'impôt sur le revenu pour l'ensemble de l'année 2020 et une évolution favorable du Business working capital ont été compensées par la baisse de l'EBITDA sous-jacent et d'autres mouvements du FCF, notamment la diminution des ventes de biens immobiliers.

€ **354M** Cash-flow libre normalisé

Cash-flow libre (M€)



Évolution du cash-flow libre (M€)

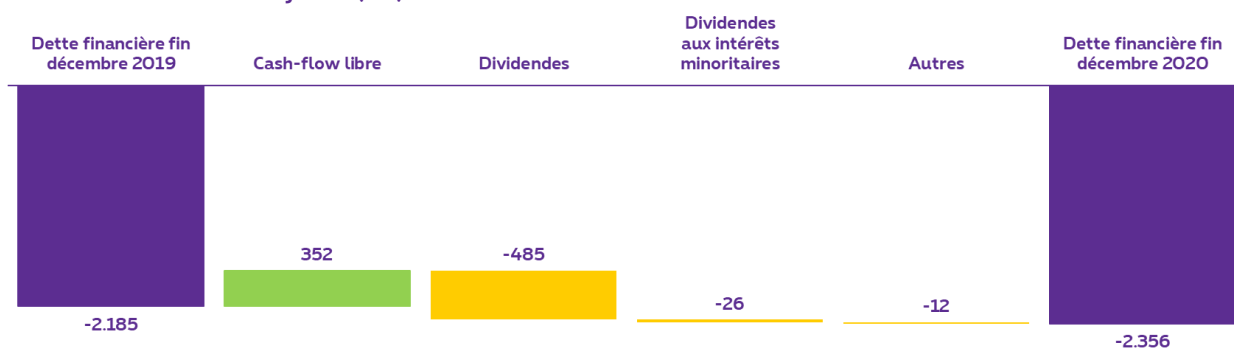


Position financière nette

Le niveau de la dette nette ajustée ²de Proximus a augmenté pour atteindre 2.356 millions EUR à la fin 2020, reflétant la baisse du cash-flow libre à la suite de la sortie de fonds exceptionnelle en 2020 liée au plan de transformation Fit For Purpose. Le ratio dette financière/EBITDA rapporté de 1,28 pour

2020 reste parmi les plus bas du secteur européen des télécoms. Il est également largement conforme aux ambitions communiquées par Proximus en termes d'endettement à venir, les investissements à long terme dans le réseau étant à financer en grande partie par une hausse du niveau d'endettement.

Évolution de la dette nette ajustée (M€)



² Dette nette excluant les dettes de leasing

- Solide croissance de la base clients internet, TV et Mobile Postpaid sous l'impulsion de la stratégie multimarque et de segmentation
- Base convergente de 1.124.000 clients fin 2020, portant le taux de convergence à 60,0 % sur la base totale de clients Multi-Play (+2,5 p.p. par rapport à l'année précédente)
- Chiffre d'affaires pratiquement stable pour le segment Consumer à 2.668 millions EUR, malgré l'impact significatif du Covid-19 sur le chiffre d'affaires pour les services de roaming
- Augmentation de la marge directe du segment Consumer de 1,8 % à 2.072 millions EUR

3. Consumer

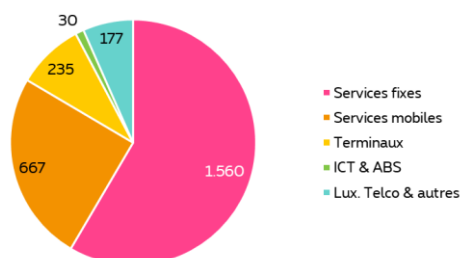
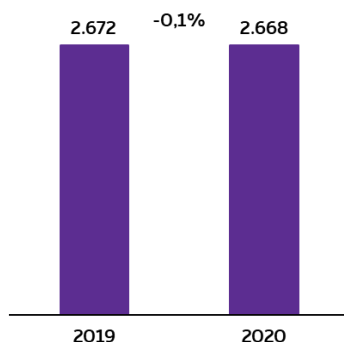
Chiffre d'affaires

Pour 2020, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires total de 2.668 millions EUR, soit un résultat pratiquement stable (-0,1 %) par rapport à 2019. Le segment Consumer a tiré profit d'une solide croissance de sa base clients pour la TV, l'internet et le Mobile Postpaid sous les marques Proximus et Scarlet. Le chiffre d'affaires a par ailleurs été soutenu par les changements tarifaires opérés au 1er janvier 2020 ainsi que par la contribution d'e-Press, lancé le 1er décembre 2019. Alors que le Covid-19 et les restrictions de voyage imposées ont lourdement affecté le chiffre d'affaires de Proximus pour les services de roaming, on observe un effet positif limité sur le trafic voix fixe, avec une hausse de la consommation depuis le confinement de mars 2020. L'érosion de la voix fixe s'est toutefois poursuivie à la suite de l'évolution des besoins des clients et une offre Flex plus adaptée. La base clients Mobile Prepaid a continué elle aussi s'effriter sur un marché Prepaid en érosion.

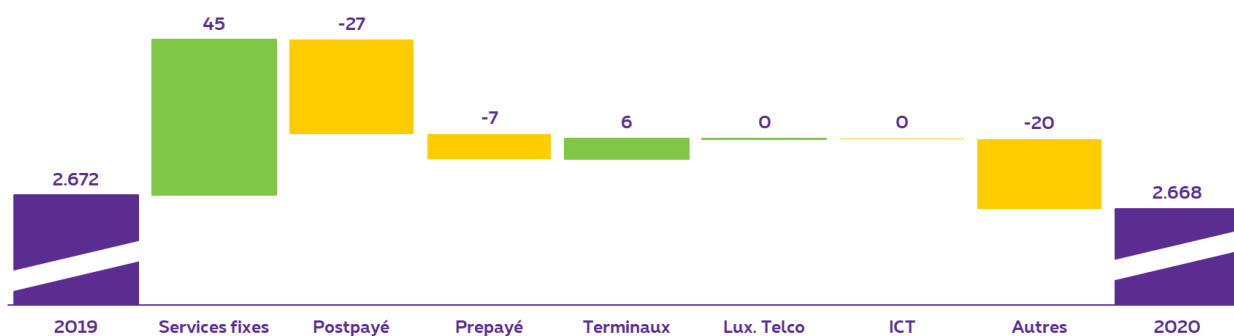
La stratégie de double marque de Proximus et son approche segmentée sur le marché résidentiel ont continué à stimuler la croissance de la base clients, prouvant à nouveau toute leur pertinence sur un marché belge concurrentiel. Lancée le 1er juillet 2020, la nouvelle offre convergente Flex a remporté un vif succès. Fin 2020, Proximus comptabilisait déjà 317.000 abonnements à l'une des formules Flex. Le lancement de Flex a accéléré le passage à des offres convergentes et la progression des offres multi-mobiles. Fin 2020, le taux de convergence de Proximus atteignait 60 % et son chiffre d'affaires moyen par client (ARPC) 58,6 EUR, soit 1,1 % de plus que l'année précédente, malgré l'impact négatif du Covid-19.

La variation des chiffres d'affaires d'une année sur l'autre a eu un effet négatif sur le poste "Autres chiffres d'affaires", 2019 ayant bénéficié d'une reprise de provision positive suite au passage vers un nouveau programme de fidélisation des clients, à l'abandon de l'ancien, et en raison de la diminution des frais de rappel et de reconnexion suite à l'arrêt temporaire du processus de collecte des clients lié à Covid-19.

Chiffre d'affaires (sous-jacent, M€)



Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)



Services fixes

En 2020, le segment Consumer de Proximus a enregistré un solide chiffre d'affaires de 1.560 millions EUR sur les services fixes en 2020, en hausse de 3 % par rapport à l'année précédente. Outre l'effet favorable d'une solide dynamique commerciale, le chiffre d'affaires sur les services fixes a été influencé positivement par les changements tarifaires entrés en vigueur le 1er janvier 2020 et par la contribution d'e-Press.

Sur un marché fixe hautement concurrentiel, le segment Consumer a enregistré, à travers ses marques Proximus et Scarlet, une solide croissance de sa base clients pour l'internet et la TV. La base clients voix fixe a quant à elle poursuivi son érosion. En 2020, le segment Consumer de Proximus a enregistré 44.000 nouveaux abonnements internet pour une base totale

de 1.965.000, et 36.000 nouveaux abonnements TV pour un total de 1.666.000 à la fin 2020.

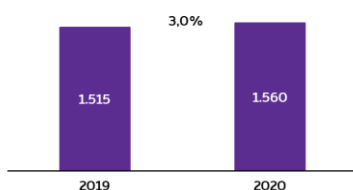
1.965.000

clients internet fixe ;
+ 44.000 en 2020

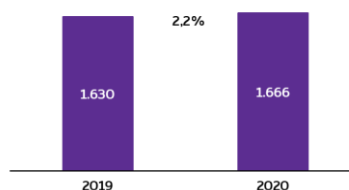
1.666.000

abonnés TV
+ 36.000 en 2020

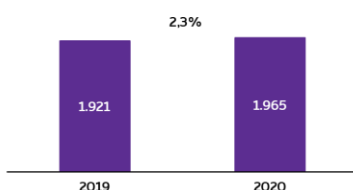
Chiffre d'affaires services fixes (M€)



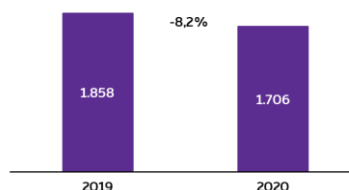
Clients TV ('000)



Clients internet fixe ('000)

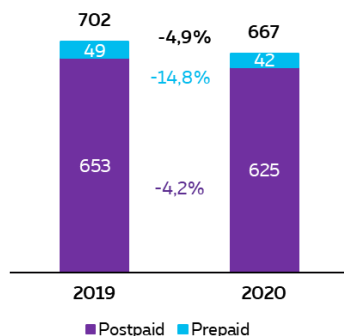


Clients voix fixe ('000)

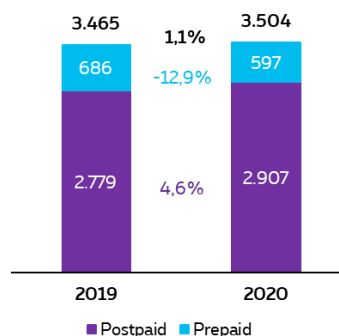


Services mobiles

Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Cartes mobiles ('000)



Mobile Postpaid

Le segment Consumer a clôturé l'année 2020 sur un chiffre d'affaires de 625 millions EUR pour les services Mobile Postpaid, soit une baisse de 4,2 % ou 27 millions EUR par rapport à l'année précédente, malgré la forte croissance de sa base clients.

Opérant sur un marché dynamique, le segment Consumer a enregistré une croissance de sa base postpayée de 127.000 cartes, portant sa base totale à 2.907.000 cartes postpayées à la fin 2020, soit une hausse de 4,6 % par rapport à l'année précédente. Ce résultat est dû à une solide acquisition brute de clients ainsi qu'à une amélioration des taux d'attrition, qui se sont limités à 12,6 % en 2020, soit 3 p.p. de mieux par rapport à l'année précédente. Cette forte croissance de la base de clients mobiles a été soutenue par le renouvellement de l'offre mobile de Proximus ainsi que par le lancement, le 1^{er} juillet 2020, de l'offre multi-mobile Flex.

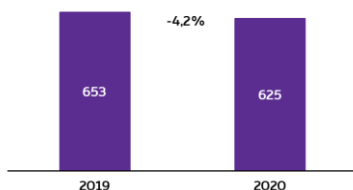
Le chiffre d'affaires Mobile Postpaid a toutefois été mis sous pression par les restrictions de voyage liées au Covid-19, qui lourdement affecté le chiffre d'affaires sur le roaming. Le premier semestre de 2020 a en outre été marqué par la perte de chiffre d'affaires causée par la baisse des tarifs réglementés pour les appels et SMS internationaux. Le remaniement du portefeuille mobile de Proximus au 1^{er} janvier 2020, avec une extension des

forfaits de données pour ses clients, a engendré une baisse du chiffre d'affaires hors forfait. Cet impact a par ailleurs été temporairement accentué par les 10 GB de données mobiles offerts gratuitement pendant la période de confinement entre les mois de mars et de mai. Enfin, le chiffre d'affaires sur les services mobiles a été influencé négativement par les règles d'allocation comptable du chiffre d'affaires sur les offres conjointes mobiles et par l'allocation d'e-Press, intégré dans les packs internet Proximus à partir du 1^{er} décembre 2019.

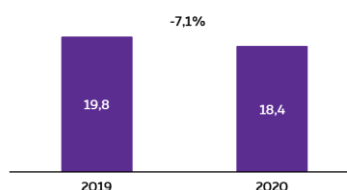
Sous l'effet des impacts négatifs énumérés ci-dessus, l'ARPU Postpaid s'est élevé à 18,4 EUR en 2020, en recul de 7,1 %.

2.907.000
cartes Mobile Postpaid
+ 4,6 % en glissement annuel
+ 127.000 en 2020

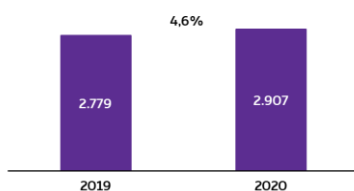
Chiffre d'affaires Postpaid (M€)



ARPU Postpaid (€)



Cartes Postpaid (en '000)



Mobile Prepaid

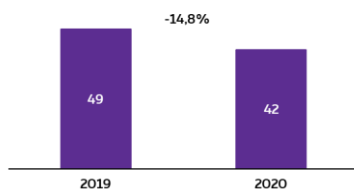
L'érosion du chiffre d'affaires Mobile Prepaid s'est poursuivie en 2020, avec un recul de 14,8 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 42 millions EUR. Ce résultat provient d'une diminution continue du nombre de cartes Prepaid : en 2020, la base prépayée a baissé de 89.000 cartes, une diminution comparable à celle de 2019 (-86.000 cartes).

Fin 2020, la base prépayée de Proximus s'élevait à 597.000 cartes prépayées. L'érosion constante sur un marché déjà en déclin s'explique en partie par la stratégie consistant à migrer les clients vers des plans tarifaires postpayés similaires de plus grande valeur.

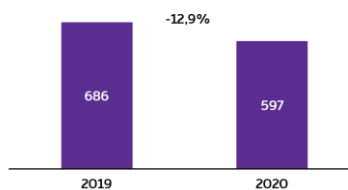
En 2020, l'ARPU Prepaid s'élevait à 5,5 EUR, en baisse de 3,8 % par rapport à 2019, en raison de la diminution de la consommation.

- 89.000
cartes Mobile Prepaid

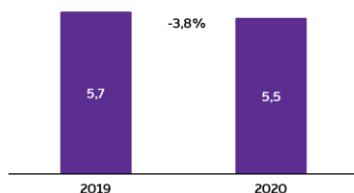
Chiffre d'affaires Prepaid (M€)



Cartes Prepaid ('000)



ARPU Prepaid (€)

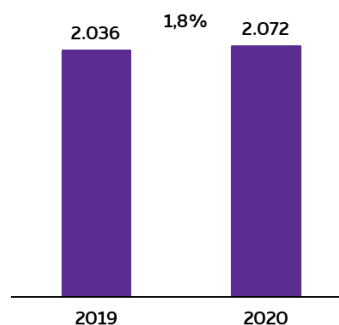


Marge directe Consumer

En 2020, le segment Consumer a enregistré une marge directe de 2.072 millions EUR, soit 1,8 % de plus que l'année précédente. Cette hausse s'explique par l'augmentation de la marge directe sur les services fixes et mobiles, malgré l'influence négative du Covid-19. Ces derniers ont été largement compensés par la croissance continue de la base clients pour le mobile, l'internet et la TV, elle-même soutenue par la contribution d'e-Press³ et la diminution des volumes SMS résultant en des coûts d'interconnexion SMS plus bas⁴.

La marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'élevait à 77,7 % en 2020, soit 1,4 p.p. de plus qu'en 2019.

Marge directe (M€)



+ 1,8% en glissement annuel

Marge directe
Consumer

³ Lancement d'e-Press le 1er décembre 2019

⁴ Les chiffres d'affaires d'interconnexion/entrées font partie de les activités Wholesale. Les coûts d'interconnexion sont

comptabilisés dans les segments Consumer et Entreprise. Au niveau du groupe, la marge des revenus entrants est assez neutre.

Hausse de 3,5% du chiffre d'affaires convergent

Ces dernières années, Proximus a poursuivi une stratégie de convergence, combinant les services fixes et mobiles. Elle a renforcé cette approche par de nouvelles offres adaptées aux besoins de ses clients. Le succès de cette stratégie et la valeur créée sont mesurés au travers du reporting X-Play, basé sur des données clients et non sur des données produites. Par conséquent, à la différence du reporting classique par groupe de produits, le reporting X-Play porte sur des critères de mesure financiers et opérationnels en termes de clients enregistrés chez Proximus et sur le nombre de "Plays" par client (à savoir Mobile Postpaid - Voix fixe - Internet fixe - TV) et Revenue Generating Units (RGU) offerts. Le reporting X-Play inclut également les clients de Scarlet.

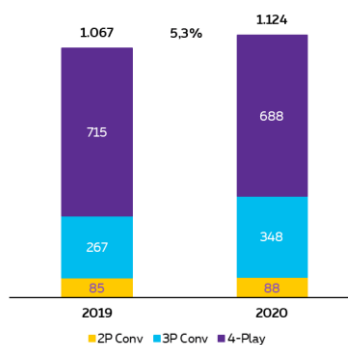
En 2020, le segment Consumer a enregistré un chiffre d'affaires de 2.668 millions EUR, dont 2.203 millions EUR liés au chiffre d'affaires X-Play. Malgré l'impact négatif du Covid-19 sur le chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires X-Play a augmenté de 0,6 % par rapport à l'année précédente, grâce à la croissance continue de la base convergente, à la contribution d'e-Press et aux changements tarifaires entrés en vigueur en début d'année.

En 2020, le nombre de clients convergents a augmenté de 5,3 % pour atteindre un total de 1.124.000 clients. Le chiffre d'affaires total généré par ces clients combinant services fixes et mobiles a progressé de 3,5 % pour atteindre 1.258 millions EUR en 2020.

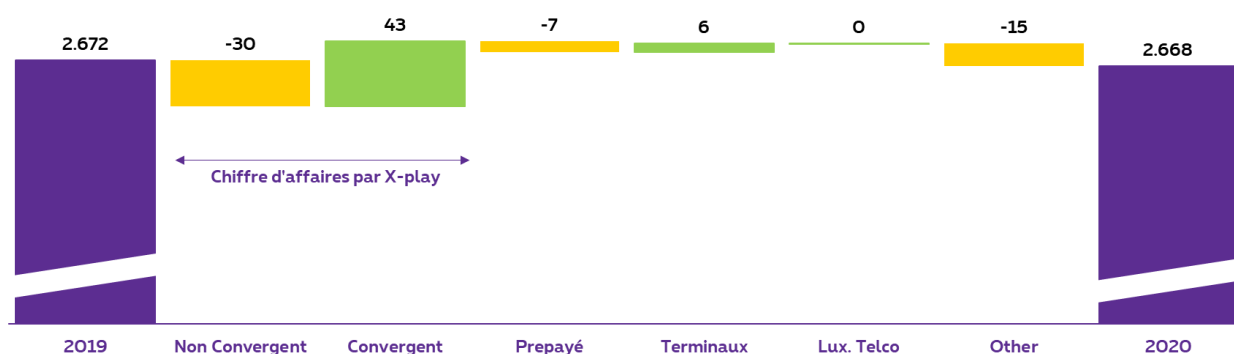
83 % du chiffre d'affaires du segment Consumer générés par les clients X-Play



Clients convergents (en milliers)



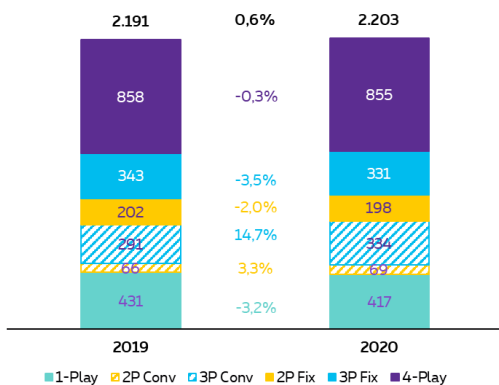
Composantes du chiffre d'affaires du segment Consumer (sous-jacent, M€)



Le chiffre d'affaires de 2020 a surtout été favorisé par la croissance de la base de clients convergents 3-Play, soutenue par le succès des offres convergentes Tuttimus, Minimus et EPIC combo. Cette tendance a été renforcée par le lancement, le 1er juillet 2020, de FLEX, la nouvelle offre convergente encore mieux adaptée aux besoins des clients et attirant de nombreuses familles multi-mobiles. Fin 2020, Proximus comptait 1.124.000 clients convergents (+5,3 % par rapport à fin 2019), portant ainsi son taux de convergence à 60,0 % sur le total des clients multi-play (+2,5 p.p. par rapport à l'année précédente).

En revanche, le chiffre d'affaires sur les clients 1-Play a diminué de 3,2 % par rapport à 2019, essentiellement en raison de l'érosion continue de la base clients voix fixe single-Play. De plus, le chiffre d'affaires sur les clients mobiles single-play a diminué par rapport à l'année précédente, sous l'effet notamment du passage de clients à des offres convergentes. Les offres "internet seul" ont spécialement séduit les clients de Scarlet, entraînant une augmentation globale de 9,1 % du chiffre d'affaires pour l'"internet seul" en 2020.

Chiffre d'affaires par client par X-Play (M€)



+ 3,5 %
Chiffre d'affaires convergent



Les clients combinent de plus en plus d'abonnements mobiles dans leur offre convergente. Cette tendance, encouragée encore par l'offre Flex, a entraîné une augmentation des RGU moyens par client, qui sont passés à 2,64 en 2020. En raison de la migration continue vers des offres de plus grande valeur, le chiffre d'affaires moyen global par client a progressé de 1,1 % par rapport à l'année précédente, atteignant 58,6 EUR en 2020.

Dans un paysage concurrentiel, le taux d'attrition complet annualisé s'est élevé, du point de vue des clients, à 13,4 %, soit une amélioration de 1,8 p.p. par rapport à l'année précédente, notamment en raison d'un effet positif temporaire lié au confinement dans le cadre de la crise du Covid-19. Les clients 4-Play présentent le taux d'attrition le plus faible, à 4,2 % pour 2020, suivis par les clients convergents 3-Play, à 5,1 %.

RGU
moyens
2,64

Chiffre d'affaires
moyen
par client
€ 58,6

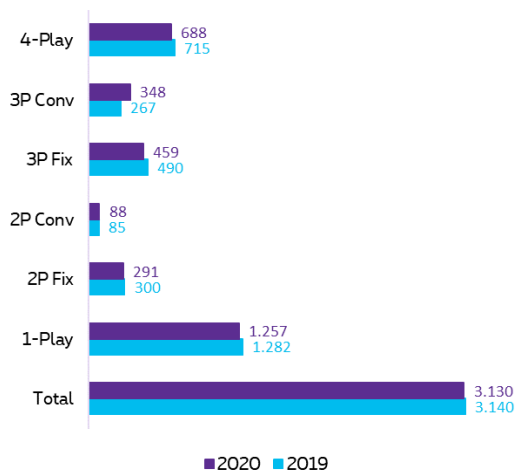
ARPC convergent 3-
Play
€ 93,2

ARPC convergent 4-
Play
€ 100,8

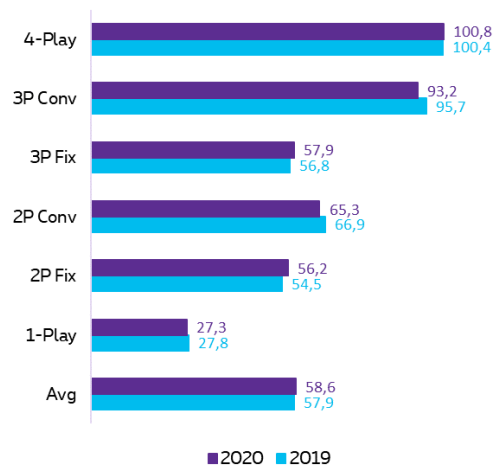
Taux de convergence
60,0 %

Taux d'attrition
complet pour les
clients 4-Play
4,2 %

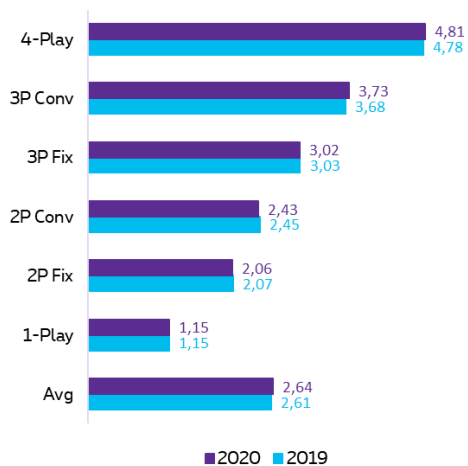
Clients Consumer par X-Play (en milliers)



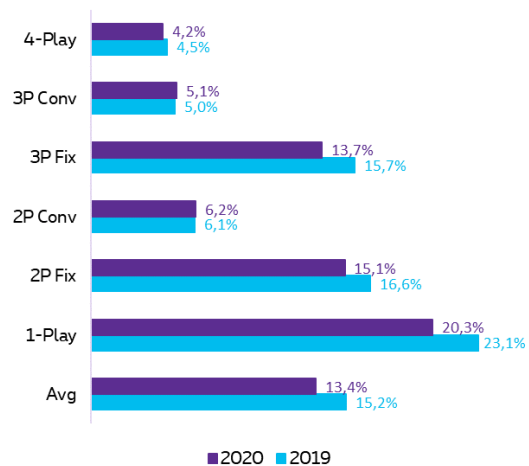
Chiffre d'affaires moyen par client (€)



Revenue generating units moyens par client



Taux d'attrition complet annualisé



- Le segment Enterprise a bien résisté dans un environnement opérationnel difficile : la crise du Covid-19 a principalement affecté les services de roaming, l'impact sur les activités ICT étant resté limité.
- Dans un contexte concurrentiel, Proximus a fait croître sa base de clients mobiles de 33.000 cartes SIM Postpaid (+3,1 %), mais enregistre une baisse de l'ARPU mobile en raison de la diminution du trafic de roaming et de la pression concurrentielle continue sur les prix.
- Légère croissance du chiffre d'affaires ICT malgré la crise sanitaire, notamment grâce aux bons résultats enregistrés pour les services de cloud hybride, d'Advanced Workplace et de Smart Networking.
- En 2020, le segment Enterprise a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 3,4 % et de sa marge directe de 4,5 % sous l'effet du Covid-19 et de l'érosion continue des services traditionnels.

4. Enterprise

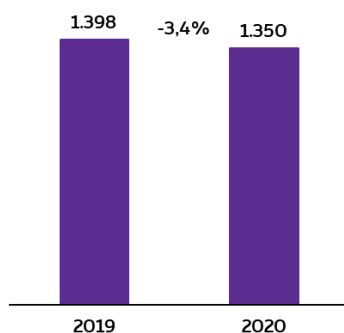
Chiffre d'affaires

En 2020, le segment Enterprise de Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 1.350 millions EUR, soit 48 millions EUR de moins (- 3,4 %) par rapport à 2019. Cette baisse est due en grande partie à l'impact du Covid-19, en particulier à la limitation des voyages d'affaires, qui a entraîné une baisse du chiffre d'affaires pour les activités de roaming. De plus, les retards et annulations de projets ITC dus à la pandémie ont limité la trajectoire de croissance dans ce domaine ICT. La crise sanitaire a toutefois eu quelques répercussions positives sur les services ICT, tels que les services de cloud hybride, d'Advanced Workplace et de Smart Networking, qui ont enregistré de bons résultats dans le courant de l'année 2020.

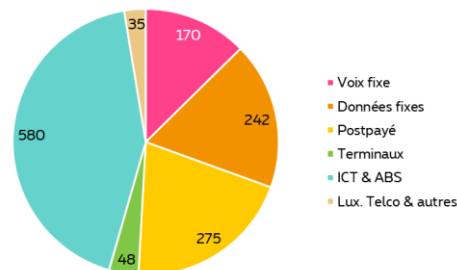
L'érosion de la base clients voix fixe s'est poursuivie dans le segment Enterprise, entraînant une baisse du chiffre d'affaires

voix fixe. Le segment Enterprise a par ailleurs enregistré une légère baisse de son chiffre d'affaires des données fixes. L'effet positif de l'expansion du parc fibre de Proximus pour les clients professionnels sur les solutions Explore a été largement neutralisé par la suppression progressive de produits et services traditionnels ainsi que par des tarifs plus attractifs sur un marché concurrentiel. Malgré ce paysage concurrentiel, le segment Enterprise de Proximus enregistre une légère croissance de sa base clients internet (+1,2 %) par rapport à la fin de l'année 2019. Sa base mobile a même augmenté de 33.000 cartes SIM, soit une progression de 3,1 %, hors cartes M2M. Nous avons toutefois enregistré une érosion du chiffre d'affaires pour les services mobiles en raison de l'impact du Covid-19 sur les activités de roaming et de la pression concurrentielle sur les prix.

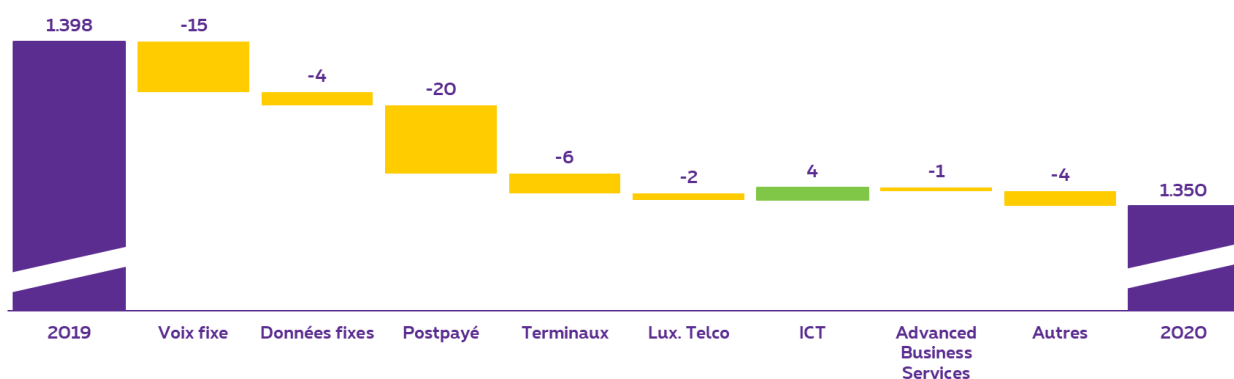
Chiffre d'affaires (M€)



Chiffre d'affaires par produit (M€)



Évolution du chiffre d'affaires par groupe de produits (sous-jacent, M€)

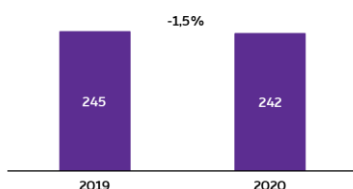


Données fixes

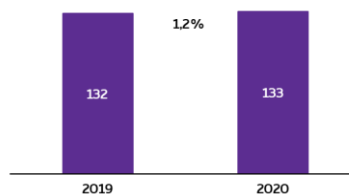
En 2020, le chiffre d'affaires des services de données fixes s'élevait à 242 millions EUR, soit une baisse de 1,5 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires pour les services de connectivité des données, majoritaires dans cette catégorie de produits, a légèrement baissé par rapport à celui de l'année précédente, en raison d'une différence légèrement négative entre l'érosion des services traditionnels et la croissance de nouveaux services de connectivité de données. En 2020, le segment Enterprise a tiré profit de son parc fibre P2P en pleine expansion, mais n'a pas pu compenser entièrement la suppression progressive et la migration de produits traditionnels dans le cadre des programmes de simplification, qui offrent aux clients de nouvelles solutions à des prix attractifs.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel pour l'internet professionnel, l'ARPU internet a légèrement fléchi pour atteindre 43,2 euros. Cette baisse a toutefois été partiellement compensée par une légère augmentation du nombre d'abonnements internet, le segment Enterprise clôturant l'année 2020 sur un total de 133.000 abonnés internet.

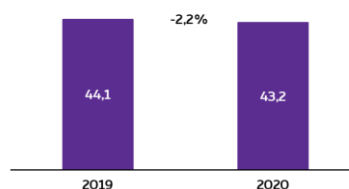
Chiffre d'affaires pour les données fixes (M€)



Parc internet fixe ('000)



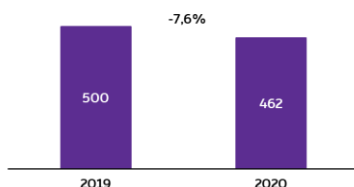
ARPU internet fixe (€)



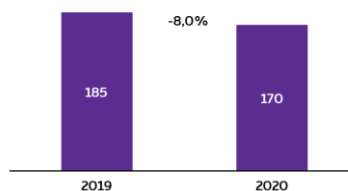
Voix fixe

En 2020, le segment Entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 170 millions EUR pour la voix fixe, en recul de 8,0 % en glissement annuel. En 2020, l'érosion du chiffre d'affaires s'est quelque peu améliorée par rapport à l'année précédente, grâce à l'augmentation de la consommation entraînée par le Covid-19. Cette évolution s'est surtout marquée au niveau du trafic fixe vers mobile et du routage d'appels via des numéros VAS. La pandémie a également fait baisser temporairement les niveaux d'attrition dans le domaine de la voix fixe. En 2020, le parc total de lignes voix fixe du segment Entreprise a diminué de 38.000 lignes, pour un total de 462.000 lignes (-7,6 % en glissement annuel). Ce résultat s'explique par la politique de rationalisation continue des clients sur leur parc de lignes fixes, par une baisse de la consommation, par les migrations technologiques vers le VoIP et par la pression de la concurrence.

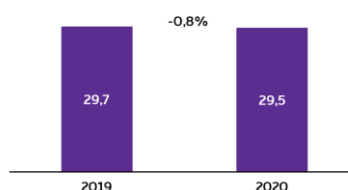
Parc voix fixe ('000)



Chiffre d'affaires voix fixe (M€)



ARPU voix fixe (€)

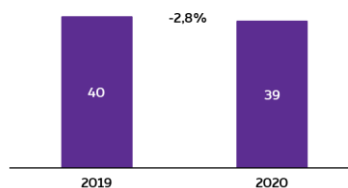


Advanced Business Services

Le chiffre d'affaires tiré des Advanced Business Services a atteint un total de 39 millions EUR pour 2020, soit une baisse limitée par rapport à l'année précédente.

Les Advanced Business Services regroupent les solutions convergentes de Proximus et le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente de Be-Mobile, qui occupe une position unique dans ce domaine. Les solutions convergentes de Proximus pour les entreprises ont continué à rencontrer un franc succès, avec à la clé une augmentation nombre de clients Call Connect (PABX dans le cloud) et du chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente. Le chiffre d'affaires pour les services de mobilité intelligente a été mis quelque peu sous pression, notamment pour les services de stationnement, qui a subi l'impact de la réduction de la circulation en raison de la crise du Covid-19.

Chiffre d'affaires Advanced Business Services (M€)

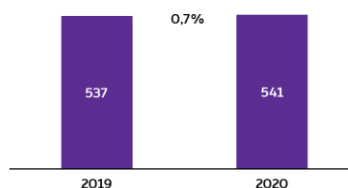


ICT

Malgré un environnement opérationnel défavorable marqué par le report ou l'annulation de certains projets ICT en raison de la pandémie, le segment Entreprise a enregistré une légère hausse de son chiffre d'affaires ICT à 541 millions EUR en 2020.

Ces dernières années, Proximus a mis en place une stratégie efficace visant à étendre son portefeuille au-delà des services de connectivité pure, en offrant des solutions pertinentes pour accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. En 2020, la part des services de cloud hybride, d'Advanced Workplace et de Smart Networking dans le total du chiffre d'affaires ICT s'est améliorée, compensant la baisse du chiffre d'affaires sur les produits liés aux infrastructures traditionnelles.

Chiffre d'affaires ICT (M€)



Services mobiles

En 2020, le chiffre d'affaires du segment Entreprise pour les services mobiles s'est élevé à 275 millions EUR, en recul de 6,7 % par rapport à l'année précédente. Il a subi de plein fouet l'impact du Covid-19, la limitation des voyages ayant pesé sur le chiffre d'affaires pour les services de roaming mobile. Cette situation s'est répercutée sur l'ARPU mobile, qui a atteint 20,2 EUR en 2020, en recul de 9,6 % en glissement annuel. À cet impact négatif sur le roaming s'est ajoutée une pression concurrentielle permanente sur les prix.

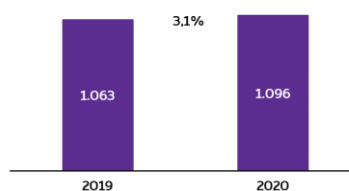
L'impact de la baisse de l'ARPU sur le chiffre d'affaires a été partiellement compensé par une croissance continue de la base de clients mobiles dans le segment Entreprise. En 2020, le segment Entreprise a fait croître sa base mobile de 33.000

cartes SIM Postpaid pour un total de 1.096.000 cartes (hors M2M), soit 3,1% de plus que l'année précédente. Outre un bon niveau d'acquisition de clients, ce résultat a également été soutenu par un meilleur taux d'attrition. Malgré un environnement mobile concurrentiel, le taux d'attrition pour les services Mobile Postpaid de Proximus s'est élevé à 9,9 % en 2020, soit une amélioration de 1,2 p.p. par rapport à l'année précédente.

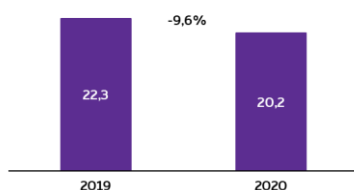
Nouvelles cartes Mobile Postpaid
(hors M2M)

+33.000

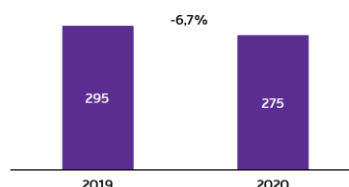
Cartes Mobile Postpaid ('000)



ARPU Mobile Postpaid (€)

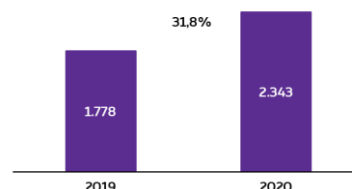


Chiffre d'affaires services mobiles (M€)



Le segment Entreprise de Proximus a enregistré une nouvelle forte augmentation de son parc de cartes M2M, avec 566.000 cartes M2M supplémentaires activées en 2020. Cette hausse est principalement liée au projet de compteurs intelligents mené en collaboration avec Fluvius, dont l'effet s'ajoute à la croissance continue des cartes M2M classiques. Le nombre total de cartes M2M de Proximus s'élevait ainsi à 2.343.000 à la fin 2020, soit une hausse de 31,8 % par rapport à l'année précédente.

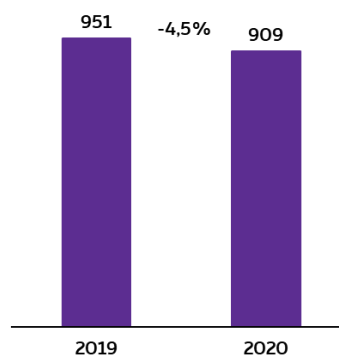
Cartes Machine-to-Machine ('000)



Marge directe Entreprise

En raison essentiellement de l'érosion continue des services traditionnels, en particulier de la voix fixe, mais aussi de l'impact négatif du Covid-19 sur la marge, la marge directe s'est élevée à 909 millions EUR en 2020, soit une diminution 4,5 % par rapport à l'année précédente. En 2020, la marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 67,3 %. Cette baisse de 0,7 p.p. par rapport à l'année précédente est due à l'évolution constante du mix de chiffre d'affaires, passant d'un chiffre d'affaires traditionnel à marge directe supérieure à un chiffre d'affaires ICT impliquant des coûts liés à la force de travail plus élevés.

Marge directe (sous-jacente, M€)



€909M

Marge directe Entreprise

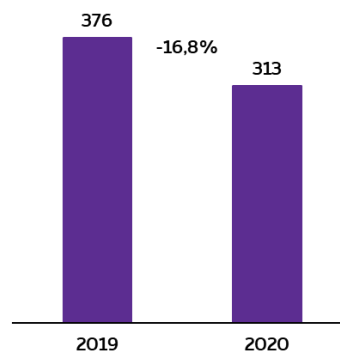
5. Wholesale

Pour ses activités Wholesale, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 313 millions EUR en 2020, soit une baisse de 16,8 % par rapport à 2019.

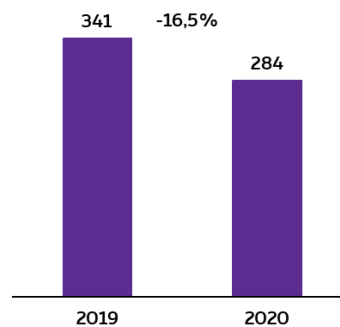
Près de la moitié de la baisse du chiffre d'affaires en glissement annuel est due à la diminution du chiffre d'affaires mobile entrant, en raison de la baisse continue du volume de SMS consommé. Cette baisse s'est une fois de plus marquée durant les Covid-19 confinements. Pour le reste, cette baisse s'explique en grande partie par la diminution du chiffre d'affaires sur le roaming visiteur et instantané, qui a continué de subir l'impact des réticences au voyage et des interdictions de voyager dans le cadre de la crise du Covid-19.

Suivant la tendance du chiffre d'affaires, la marge directe au quatrième trimestre 2020 s'est élevée à 67 millions EUR, en recul de 19,9 % par rapport à l'année précédente. Ce résultat est principalement lié à la baisse de la marge entrante, qui est neutre au niveau domestique.

Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe (M€)



6. BICS

Remarque - Compte tenu de l'acquisition par Proximus de 100 % des parts de BICS, la structure de reporting sera ajustée à partir de 2021, avec une base comparable ajustée pour 2020. La nouvelle structure de reporting qui sera adoptée à partir du premier trimestre 2021 pourrait encore différer de la structure ci-dessous. Il s'agira, le cas échéant, d'un simple alignement sur l'annonce de BICS du 9 février 2021.

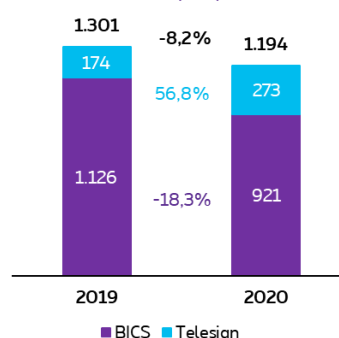
Chiffre d'affaires

BICS est active sur le marché extrêmement concurrentiel des communications internationales. En 2020, BICS a enregistré un chiffre d'affaires de 1.194 millions EUR, en baisse de 8,2 %.

Le chiffre d'affaires de BICS seule a diminué de 18,3 % à 921 millions EUR, en raison de la baisse du chiffre d'affaires pour les services voix héritée à faible marge et mobilité (roaming, signalisation). L'érosion du chiffre d'affaires voix s'est poursuivie suivant la tendance observée sur le marché, accentuée par l'impact négatif de la crise du Covid-19 sur le trafic international et par l'internalisation progressive, par MTN, du transport et de la gestion de son trafic. Le chiffre d'affaires pour les services de signalisation et de roaming a également diminué en glissement annuel, ces services étant fortement touchés par la très faible circulation de voyageurs à l'échelle mondiale.

TeleSign a poursuivi sa trajectoire croissance. Elle a enregistré en 2020 une augmentation de son chiffre d'affaires de 56,8 % en glissement annuel ainsi qu'une croissance continue de son chiffre d'affaires pour les services d'authentification et d'identité mobile

Chiffre d'affaires (M€)



Marge directe

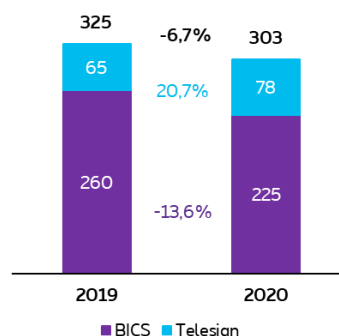
En 2020, BICS a enregistré une marge directe de 303 millions EUR, en baisse de 6,7 % par rapport à l'année précédente. Les effets de la crise du Covid-19 sur la marge directe de BICS se sont élevés à environ 18 millions EUR en 2020.

La marge directe de BICS seule, en baisse de 13,6 % en glissement annuel, a le plus souffert de l'impact de la crise du Covid-19, qui a touché de plein fouet les services voix et mobilité (diminution des déplacements en raison de la pandémie). En plus des effets négatifs liés au Covid-19, la marge directe sous-jacente a été affectée par l'internalisation progressive de services par MTN, qui a renforcé encore la baisse structurelle du chiffre d'affaires voix. En revanche, BICS enregistre une croissance liée à l'expansion de ses activités de numérotation⁵.

La marge directe de TeleSign a bondi de 20,7 % en glissement annuel, avec une croissance solide dans les domaines de l'identité mobile et de l'authentification, malgré certains effets négatifs liés au Covid-19.

La marge directe exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires a diminué de 1,5 p.p. par rapport à l'année précédente, pour atteindre 25,4 % en 2020.

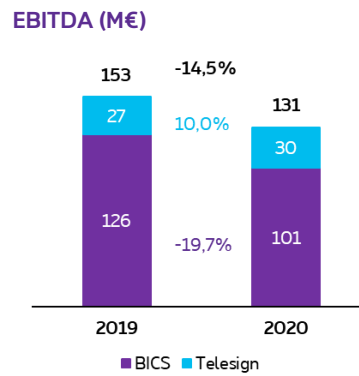
Marge directe (M€)



⁵ Les activités de numérotation concernent la vente de numéros d'appel locaux à des acteurs du cloud (Skype, Zoom, Twilio...).

EBITDA

L'EBITDA de BICS s'est élevé à 131 millions EUR, en baisse de -14,5 % par rapport à l'année précédente, sous l'effet de l'érosion de la marge directe. La marge d'EBITDA exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est à nouveau dégradée à 11,0 % (-3,0 p.p.).



7. Définitions

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 : le Groupe Proximus a regroupé ses activités internationales de carrier sous la marque BICS. Proximus détient 57,6 % des parts de cette coentreprise formée entre Proximus, Swisscom et MTN.

CAPEX : correspond aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles, à l'exception des actifs au titre du droit d'utilisation (leasing).

Consumer : désigne le segment 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.

Domestique : renvoie aux activités du Groupe Proximus, à l'exclusion de BICS.

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 : segment 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 : 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 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 : entité de Proximus dédiée au marché wholesale des télécoms, y compris les autres opérateurs télécoms (MVNO et fournisseurs de services internet compris).

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).

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 en équilibrant de manière efficace les risques et avantages. 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. Un processus structuré de gestion des risques permet à la direction de prendre des risques de manière contrôlée. 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 et les risques liés au reporting financier ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes sont 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 négatifs potentiels ») et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son but consiste à maximaliser 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 des nouvelles technologies sur le marché) et en développant des stratégies d'atténuation conformes à sa tolérance des risques. En 2019, Proximus a revu et mis à jour sa politique de gestion des risques afin de s'aligner sur les meilleures pratiques du marché. 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, 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 de gestion des risques, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Évolution du service et du modèle économique
- Expérience client
- Dynamique concurrentielle du marché
- Employabilité des collaborateurs, nouvelles façons de travailler et engagement

Par ailleurs, un examen continu des risques d'entreprise nous a également amenés à ajouter la catégorie suivante parmi les risques priorisés

- Impact de la pandémie de Covid-19 et de la crise économique qui en résulte

Évolution du service et du modèle économique

Largement présente dans un secteur en évolution rapide, Proximus doit constamment s'adapter aux nouvelles technologies, déployer des approches de service optimisées et lancer de nouveaux produits. Même si nous sommes convaincus que notre stratégie répond de manière adéquate à ces évolutions, il n'est pas à exclure qu'une partie de nos initiatives n'atteigne pas les bénéfices escomptés ou conduise à un chiffre d'affaires ou une rentabilité en deçà des prévisions, avec un impact négatif sur la performance financière de Proximus.

Le Groupe opère dans un marché en évolution rapide et la rentabilité du Groupe dépend de sa capacité d'adaptation.

Le modèle économique et la performance financière de Proximus sont et seront touchés par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et Over-The-Top (OTT). En réponse à ces nouvelles technologies et ces développements du marché, Proximus devra à son tour proposer de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour ses clients et essentiels au maintien de sa performance et de sa rentabilité à long terme.

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus individualisée 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 également annoncé notre intention de nous lancer dans une migration proactive massive de nos clients professionnels vers des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Proximus réduit également ce risque en développant et en élargissant de nouveaux écosystèmes locaux, tels que nos partenariats avec des conglomérats de presse pour développer notre offre e-Press, ou notre partenariat avec Belfius pour développer une banque digitale de premier plan. Nous pouvons ainsi développer des solutions locales pertinentes pour et avec nos clients, afin de fournir des produits et services pertinents et compétitifs sur le marché belge

Même si Proximus lance avec succès ces nouvelles technologies et que les initiatives d'atténuation sont efficaces, le risque demeure important, dans la mesure où ces nouvelles technologies pourraient générer un chiffre d'affaires et/ou une rentabilité inférieurs 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 d'atténuer entièrement le risque.

Expérience client

L'expérience client du Groupe pourrait ne pas répondre aux attentes changeantes des clients par rapport à l'expérience client offerte par les concurrents, entraînant le désabonnement de clients au profit de la concurrence.

Pour Proximus, fournir une expérience client supérieure est une mission stratégique essentielle. La priorité donnée à l'orientation client ne se limite pas à mettre l'accent sur le client. Il s'agit de créer une expérience sans effort, intuitive et personnalisée pour chaque client.

Une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions dans tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser et un indice de recommandation élevé. Pour atteindre

cet objectif, des initiatives de transformation clés comme « End-to-End Journey Evolution », « Voice of the Customer » et des équipes pluridisciplinaires chargées d'analyser les causes premières des problèmes en termes d'expérience client ont été mises en place pour mener à bien les projets de transformation s'inscrivant dans la promesse de la marque de Proximus : 'Think possible'.

Malgré ces efforts, fournir une expérience client supérieure reste un défi en raison de l'évolution rapide du marché et des attentes des clients influencées par les acteurs GAFA et OTT. Cette situation pourrait menacer la capacité de Proximus à ingérer et développer rapidement de nouveaux services digitaux par le biais d'interfaces utilisateur digitales de pointe et de parcours clients 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 choix.

Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays de taille réduite 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 interfaces 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 Prepaid, 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. En décembre 2019, la validation de la vente de 51 % de Voo (câblodistributeur opérant dans la majeure partie de la Wallonie et une partie de Bruxelles) à la société de capital-investissement Providence Equity Partners a été annoncée, mais à la suite d'une procédure judiciaire menée par les concurrents Orange et Telenet, cette transaction a été annulée et le processus de vente a repris. Cette transaction devrait à présent être finalisée dans le courant de l'année 2021. Cette situation modifiera probablement les perspectives et la stratégie de Voo à l'avenir en tant que concurrent de Proximus. Plus récemment, l'intégrateur ICT Cegeka a annoncé l'acquisition de Citymesh, fournisseur de solutions de réseau privé B2B, renforçant ainsi sa position dans l'espace B2B. Proximus a également annoncé récemment l'acquisition de

MVNO Mobile Vikings. Cette acquisition est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence, alors qu'un certain nombre de nouveaux MVNO ont fait leur entrée sur le marché, tels que l'opérateur B2B Sewan et le leader néerlandais des MVNO, Youfone.

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 4^e 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 mise aux enchères du spectre, actuellement prévue pour la fin de 2021 ou le début de 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'IBPT, l'organe de réglementation des télécommunications, 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 valables jusqu'à la mise aux enchères de ce spectre.

Parallèlement, l'IBPT a également procédé à la mise aux enchères d'une bande restante de spectre 4G dans la bande de 2,6 GHz, acquise par Citymesh (avant son acquisition par Cegeka). Dans le cadre de la mise aux enchères du spectre prévue pour la fin de 2021 ou le début de 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 Video, 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 (fibre, 5G, VDSL/Vectoring et 4G/4G+), Proximus a constamment amélioré ses propositions de valeur multi-play, notamment en favorisant la migration de clients vers les dernières technologies, en restant à la pointe de l'innovation mobile, en améliorant structurellement le service clientèle, en s'associant avec des acteurs de contenus et OTT pour offrir un large portefeuille de contenu (Champions League, Disney+, Netflix, etc.), en développant une stratégie omnicanal et en améliorant les interfaces clients digitales (lancement de la nouvelle plateforme Pickx et du nouveau décodeur TV v7 sur AndroidTV, etc.). Afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients, Proximus a lancé Flex durant l'été 2020 : un nouveau portefeuille convergent destiné aux familles, offrant à chaque foyer la flexibilité nécessaire pour composer son propre pack personnalisé. 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.

Proximus approche avec succès le segment des clients sensibles aux prix par l'intermédiaire de sa filiale Scarlet, fournisseur de produits mobiles et triple play à prix attractif. Un segment en hausse en 2020, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres attrayantes à moindre prix.

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 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.

Employabilité des collaborateurs, nouvelles méthodes de travail et engagement

Ne pas parvenir à recruter, employer durablement et engager une force de travail talentueuse 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 de la disruption dans laquelle nous vivons, 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 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 entraver la concrétisation 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 2020, les collaborateurs ont participé en moyenne à 5,2 jours de formation, soit un investissement de 34,56 millions 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 2020, 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 leur permettre de mieux faire 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 2020, 2 146 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus.

Notre plan de restructuration approuvé fin 2019 et mis en œuvre en 2020 nous a permis d'enregistrer un nombre exceptionnellement élevé de changements de fonctions en interne.

Les risques restants reposent sur la capacité de Proximus à renforcer efficacement les compétences de ses effectifs en fonction des besoins futurs et à maintenir l'engagement et la motivation de ses collaborateurs à apprendre et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils reposent également sur la capacité de Proximus à attirer les talents nécessaires afin de tenir sa promesse envers les clients en termes de produits et de services pour rester pertinents vis-à-vis de 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 eu un impact significatif sur l'économie mondiale en 2020, entraînant la plus forte baisse

du PIB en glissement annuel depuis la Deuxième Guerre mondiale. Malgré la classification de Proximus et des télécommunications en général parmi les services essentiels, permettant la poursuite de nos activités avec un minimum de perturbations tout au long de la crise, nous avons malgré tout été touchés par la fermeture temporaire des points de vente ainsi que par des perturbations limitées de la chaîne d'approvisionnement. Plus important encore : la crise économique qui en résulte – et qui n'en est qu'à ses débuts – aura un impact sur la stabilité financière des clients de Proximus, et donc indirectement sur Proximus. Sans oublier l'impact sur certains de nos collaborateurs, avec un risque d'absentéisme accru dû aux mois de confinement.

La continuité des activités de télécommunications est essentielle à la société en cas de pandémie. Proximus a également une responsabilité sociétale : celle d'assurer la continuité des services vis-à-vis de ses clients professionnels et résidentiels, à la fois pour soutenir les secteurs critiques de l'économie dans la poursuite de leurs activités et permettre d'autres modes de travail (comme le télétravail), mais également pour permettre et fournir du divertissement à domicile pendant les mesures de confinement.

Les services de Proximus ont par conséquent été considérés comme essentiels pendant la crise, ce qui nous a permis de poursuivre en grande partie nos activités malgré les restrictions.

Nous avons connu des difficultés en raison de la fermeture des points de vente (en partie compensées par une augmentation des ventes et des services en ligne) et de certaines perturbations de la chaîne d'approvisionnement (principalement des retards). Par ailleurs, nous sommes encore confrontés à une baisse significative du chiffre d'affaires pour les services de roaming, due à une réduction significative des voyages hors UE en particulier. Cette diminution n'est que partiellement compensée par une baisse des frais de roaming. Cependant, Proximus a jusqu'à présent bien résisté à la crise et l'impact financier a été plus limité que ce que l'on craignait au départ.

Il n'en reste pas moins que la crise économique probable qui nous attend pourra avoir un impact sur une partie de la clientèle de Proximus, en particulier dans les segments SE 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 2021.

Enfin, beaucoup craignent que la situation actuelle, avec une grande majorité de la population – y compris nos collaborateurs

– en télétravail et une grande partie confinée à la maison, pourrait entraîner des dommages psychologiques à l'échelle de la société, avec un impact sur l'absentéisme à plus long terme, malgré les mesures déployées par Proximus afin d'offrir du soutien aux collaborateurs isolés et de permettre aux équipes de rester connectées tout au long de cette période d'absence prolongée.

BICS

La perturbation des communications traditionnelles accélérée par l'impact prolongé du Covid-19, associée à une concurrence féroce dans tous les segments sans consolidation du marché pourrait mettre les marges brutes sous pression.

La crise sanitaire du Covid-19 et ses conséquences sur le commerce, le tourisme et les voyages en général ont eu un impact significatif sur les activités de BICS en 2020.

Les activités de roaming (réparties sur divers produits tels que la signalisation, l'activation du roaming data, le roaming voix et l'IdO) ont subi des baisses de volumes de 40 à 60 %. 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.

Grâce à sa stratégie de diversification initiée en 2016, BICS a toutefois également tiré un certain profit de la crise, en faisant croître son activité d'authentification (via sa filiale TeleSign acquise en 2017) et son activité de numéros, en soutien de l'utilisation croissante d'applications, des communications dans le cloud et des outils de conférence.

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. De son côté, TeleSign est parvenue à augmenter son chiffre d'affaires de 23 % par rapport à 2019. Elle est considérée comme un leader sur le marché de l'identité digitale, domaine dans lequel l'entreprise continuera à investir dans les années à venir.

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 en 2020. Abstraction faite de l'impact lié à la pandémie, la tendance sous-jacente pour les activités aurait été nettement moins négative, démontrant le succès de la stratégie de diversification de BICS. Il faudra toutefois un certain temps à BICS pour se remettre totalement des effets du Covid-19, car les voyages internationaux mettront

du temps à reprendre. Une partie des activités pourrait également avoir définitivement disparu en raison du passage à des moyens de communication digitaux. À plus long terme, BICS reste exposée à l'introduction de technologies disruptives (Voice over LTE/5G, engagement omnicanal « Over the Top », etc.) et de modèles de facturation connexes pour des services de communication et de roaming. Afin de gérer ces risques,

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 traditionnel

BICS continuera à investir dans de nouveaux domaines de croissance, à diversifier sa base clients et à digitaliser ses activités afin de réduire les coûts. Sur certains marchés, elle pourra par ailleurs se lancer dans la consolidation et réaliser des synergies de coûts substantielles.

Résilience et continuité des activités

Toute interruption de notre infrastructure ICT et télécom supportant nos activités (y compris celle de nos fournisseurs tiers tels que les fournisseurs d'énergie) pourrait avoir un impact défavorable sur notre chiffre d'affaires, nos responsabilités et la réputation de notre entreprise.

C'est pourquoi renforcer et assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques fait partie de nos priorités. Pour des fonctions critiques, des plans de continuité des activités ont été développés pour :

- identifier et prévenir les risques dans la mesure du possible
- se préparer aux risques qui sont en dehors de notre contrôle
- intervenir et restaurer l'activité en cas d'incident ou de crise

Chaque année, les Business Units définissent ou revoient le temps de reprise (Recovery Time Objective – RTO) de leur produit, service et processus d'entreprise critique. Les équipes opérationnelles procèdent à une évaluation des manquements, les Business Continuity Coordinators de chaque division assurent le suivi des plans d'action qui en résultent et rendent compte des progrès réalisés au Business Continuity Manager.

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 au niveau mondial, les menaces et les cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et celle de

ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de services, de systèmes et de réseaux.

Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril. Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance des plans d'urgence. En outre, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité.

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 2020, 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 au 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 plus efficace le traitement des demandes des personnes concernées, Proximus met en œuvre l'utilisation de solutions semi-automatiques. Les clients de Proximus peuvent continuer à indiquer leurs préférences en matière de protection de la vie privée dans les paramètres de confidentialité de l'application et du site web MyProximus.

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend, pour son fonctionnement, de fournisseurs et de prestataires clés en matière d'équipements. La Supply Chain Risk Management (SCRM), ou la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, 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.

Les actions suivantes ont été entreprises afin de maintenir la chaîne d'approvisionnement à un niveau acceptable de risque :

- Surveillance constante des fournisseurs principaux ou de leurs sous-traitants
- Gestion des stocks
- Prise en considération de sources alternatives d'approvisionnement
- Plans de continuité des activités/plans d'urgence
- Évaluation des risques et audits
- Campagnes de sensibilisation et programmes de formation
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle et des niveaux de service (SLA) des fournisseurs critiques
- Protection des données et de la vie privée

Infrastructure de réseau traditionnelle

Les systèmes doivent communiquer entre eux via une autoroute de l'information connectée, capable de délivrer des informations à grande vitesse et sans distorsion. Or, c'est une certitude : les clients ne cesseront de demander toujours plus de volume data et de vitesse au cours des prochaines années. Bon nombre estiment que l'utilisation accrue des technologies sans fil et fibre optique condamne le cuivre à une mort certaine.

Les services sur cuivre posent en fait des problèmes en termes de vitesse, de fiabilité et de rapport qualité/prix. Ces services sont trop souvent coûteux à exploiter et à entretenir. Le cuivre existe depuis des dizaines d'années, bien au-delà de n'importe quelle période de garantie. Les dérangements sur les lignes seront plus fréquents.

Compte tenu de ces éléments, Proximus a été le premier opérateur en Europe à se lancer en 2004 dans la construction

d'un réseau national Fiber-to-the-Home. Proximus se classe actuellement dans le top 5 mondial des opérateurs en termes de proportion de fibre dans son réseau VDSL, avec plus de 21 000 kilomètres de fibre optique raccordant ses bornes de répartition.

Ces trois dernières années, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe.

Les initiatives des acteurs du secteur des services publics, tels que Fluvius, d'investir dans un réseau fibre parallèle, risquent d'avoir un impact sur l'analyse de rentabilité des investissements de Proximus dans la fibre.

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 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 politique claire de réduction des émissions de CO₂ et a intégré son ambition dans la stratégie #inspire2022 (voir le chapitre 2).

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.

À ce jour, Proximus n'a pas identifié de risques physiques chroniques. Les risques de conditions météorologiques extrêmes telles que les fortes pluies et les vents violents, les inondations, la foudre et les vagues de chaleur sont considérés comme des événements aigus et temporaires et traités comme suit :

- Le risque d'inondation concerne principalement les équipements placés à l'extérieur dans des armoires ou des unités. Toutes les armoires sont placées sur un socle en béton et un second en métal. Les armoires de type récent pourvues de la technologie d'accès cuivre utilisent une unité scellée et résistante à l'eau contenant l'équipement actif.
- Les plus anciens types de câbles en cuivre à gaine de plomb sont plus vulnérables à l'excès d'eau dans le sol. Il existe deux projets d'investissement très importants qui visent à éliminer progressivement ces vieux câbles en cuivre. Le programme Mantra+ vise à éliminer progressivement la plupart des câbles d'alimentation en cuivre dans un délai de 15 ans. Un vaste

programme de déploiement de la fibre optique éliminera progressivement 50 % des câbles de distribution en cuivre au cours des prochaines décennies. Il n'y a pas d'équipement actif dans le réseau extérieur de fibre optique, le fait qu'il s'agisse d'une solution totalement passive et résistante à l'eau limitera le risque d'impact sur les clients en cas d'inondation.

- En 2013, la réglementation relative à la protection contre la foudre a été modifiée en Belgique. Toutes les installations techniques sont conformes. La base installée des sites du réseau d'accès radio a été adaptée pour la rendre conforme à la norme NBN EN 62305, ce qui implique une analyse de risque détaillée de chaque site.

- Les vents violents représentent surtout un risque pour les pylônes et les structures qui portent les antennes mobiles. Les normes actuelles impliquent la résistance de la structure aux charges de vent qui sont bien plus importantes que les conditions normales en Belgique. Les installations extérieures de Proximus sont moins vulnérables que l'OSP dans des pays comme la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, etc. qui utilisent énormément les réseaux aériens du dernier kilomètre, en cuivre ou en fibre. Proximus a traditionnellement déployé des réseaux câblés entièrement souterrains (par opposition aux réseaux aériens) et les récentes solutions FttH en façade sont également fixées sur des objets solides (bâtiments), ce qui limite l'exposition.

- Plusieurs précautions sont prises pour limiter l'effet des conditions de chaleur extrême sur les bornes de répartition. Celles-ci sont (presque toujours sauf si les communes en décident autrement) d'une couleur très claire et placées à l'abri de la lumière directe du soleil. Les échangeurs de chaleur font l'objet de nombreuses études techniques. À chaque changement de technologie, ou d'ajout d'une technologie dans ces armoires, les flux de chaleur sont étudiés et optimisés.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2020, 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).

Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes du COSO et de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

- l'efficacité et l'adéquation des contrôles internes
- l'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficience (faire correctement les choses)
- la conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur
- la fiabilité et l'exactitude des informations fournies

L'Audit interne aide Proximus à réaliser ces 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 qui ne donnent 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 étant donné 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 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, établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

De plus, Proximus en général et le département financier en particulier, ont une tradition de donner une grande importance à la conformité et au strict respect pour un reporting dans les temps et de qualité.

Règles et procédures

Les principes et les règles du Code « Une compagnie socialement responsable » sont plus développés encore dans les différentes règles internes et procédures. Ces règles et procédures du Groupe sont disponibles sur le site intranet de Proximus. Chaque règle a son responsable qui la revoit régulièrement et la met à jour si cela s'avère nécessaire. Périodiquement, et lors d'une mise à jour, une communication appropriée est organisée.

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les sources, disponibles sur le site intranet de Proximus. De plus, le département Corporate Accounting organise régulièrement des séminaires comptables internes afin de maintenir à jour les financiers et non financiers en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

Rôles et responsabilités

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

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

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

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue

les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles. Il supervise également les changements dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

Compétences et expertise

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Proximus apporte une grande attention. Cela requière non seulement d'avoir suffisamment d'effectifs mais également les compétences et l'expertise adéquates. Ces requis sont pris en compte lors des processus de recrutement et par après dans le coaching et les activités de formation fournies et organisées par Proximus Corporate University.

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Analyse de risque

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

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont repris dans la rubrique 'Gestion des risques'.

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

Les enregistrements comptables de Proximus et de la plupart de ses filiales sont tenus dans un système informatique intégré. Les processus opérationnels sont souvent intégrés dans le même système (ex. gestion de la chaîne de fourniture, salaires). Pour les systèmes de facturations, qui ne sont pas intégrés, des interfaces adéquates et des systèmes de surveillance ont été développés. Pour effectuer la consolidation, un outil spécifique de consolidation est utilisé.

La mise en place organisationnelle et la gestion des accès sont construites pour assurer une séparation adéquate des tâches, pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et éviter les changements non autorisés. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révision de la part du département d'audit interne et des auditeurs externes.

Communication interne efficace

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

Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus

financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Comité Exécutif (mensuellement) et présentée au Comité d'Audit et de Supervision (trimestriellement).

Supervision et évaluation du contrôle interne

L'efficacité et l'efficience du contrôle interne sont régulièrement évaluées de différentes manières et par différents intervenants:

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- Le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue

de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management.

Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision

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

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision dispose d'une expertise étendue en matière de comptabilité et

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

Évolution des activités de recherche et de développement

Le monde qui nous entoure change à toute vitesse et nous sommes prêts pour ces changements. Parce que l'innovation et la recherche 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.

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 2020, nous avons poursuivi nos investissements pour améliorer la qualité de notre réseau 4G. Nous avons mis en œuvre des solutions techniques de pointe visant à optimiser les performances du réseau, basées sur l'automatisation et l'autonomie. En 2020, nous avons progressé à pas de géant dans le déploiement de la 5G en Belgique et lancé le premier réseau public 5G.

Notre ambition pour la 5G : être reconnus 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 5G, nous avons lancé une plateforme d'innovation 5G dédiée. Celle-ci nous permet de travailler en étroite collaboration 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. Afin de stimuler l'innovation et la transformation digitale, Proximus a déjà déployé plusieurs réseaux 5G privés sur les sites de ses partenaires, tels que le port d'Anvers et Brussels Airport. Lors d'une phase pilote, diverses applications concrètes seront testées pour mieux comprendre les possibilités de la 5G dans un contexte industriel.

Nous n'oublions pas le réseau existant et les besoins de nos clients

Pour continuer à offrir la meilleure expérience client, plusieurs projets de transformation du réseau fixe existant ont été réalisés en 2020, avec pour objectif d'augmenter sensiblement la capacité du réseau en utilisant les technologies de pointe les plus récentes. Proximus est également présente au cœur des foyers avec les dernières applications disponibles sur MyProximus et les nouvelles technologies wi-fi, comme Smart Wi-Fi et E Wi-Fi. Smart Wi-Fi gère toutes les connexions disponibles et apporte les adaptations nécessaires pour optimiser la couverture wi-fi. E Wi-Fi améliore l'expérience wi-fi de nos clients en activant un logiciel (wi-fi) sur le modem.

Agir comme une entreprise orientée données, au bénéfice du client

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. Un Proximus Assistant digital a été lancé cette année pour assister

nos clients. 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. Proximus participe également à la Task Force "Data & Technology against Corona" en fournissant des données de télécommunications anonymes et agrégées en vue du traçage des mouvements des personnes et de la propagation du Covid-19. Enfin, Proximus est engagée dans des initiatives faisant appel au Real Time Crowd Management pour minimiser les risques de certaines activités, comme le suivi de la fréquentation à la Côte belge (Westtoer) et dans les centres commerciaux (Entrance Monitoring pour une meilleure gestion et un meilleur contrôle des flux de clients à l'entrée et à l'intérieur des magasins).

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. Le décodeur v6 de Proximus a été enrichi 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.

Des objets pensants

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. Nous proposons également à nos clients une offre

complète de fonctionnalités de bout en bout et de solutions clés en main dans divers domaines, en particulier les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente. La pandémie de Covid-19 a créé de nouveaux besoins digitaux liés aux restrictions soudaines et à l'adoption de nouvelles façons de travailler. Nous avons dû rapidement développer ou adapter nos solutions pour aider nos clients professionnels à faire face à ces changements. D'où l'importance extrême de ces trois domaines que sont les bâtiments intelligents, le retail intelligent et la production intelligente en 2020.

Innovation ouverte

En tant que leader du marché de l'IdO, nous partageons nos connaissances. L'événement ThinkThings que nous avons organisé en 2020 nous a permis d'inspirer les clients en leur présentant des idées nouvelles et des solutions innovantes. Il a aussi été l'occasion de démontrer l'immense potentiel de l'IdO et de l'analyse de données pour les entreprises. Les soins de santé, le cloud Azure, l'Edge Computing, le retail intelligent et l'énergie intelligente ne sont que quelques exemples parmi les nombreux thèmes et innovations techniques sur lesquels nous collaborons avec des partenaires.

Proximus collabore intensivement avec de 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.

Un bel exemple est le partenariat innovant portant sur l'utilisation de drones à la demande pour des applications industrielles. Proximus, SkeyDrone et DroneMatrix ont récemment uni leurs forces pour développer une plateforme intégrée, permettant aux drones d'effectuer des missions ponctuelles pour des applications industrielles. Cette plateforme porte le nom de "6th NeTWork". Après une première phase de tests commerciaux et techniques et en cas de résultats concluants, les trois partenaires commercialiseront ce service dans un environnement B2B avant la fin de 2021.

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.

Agir de manière 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 un aspect important de notre stratégie depuis de nombreuses années. 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 quatrième 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 avons mis en place des programmes dans lesquels nous impliquons nos fournisseurs, nos collaborateurs et nos clients.

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.

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

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 **Charte sur la diversité et l'égalité des droits**, 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. 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 Charte et de prendre les mesures appropriées en cas de non-respect.

groupes, la politique de diversité de Proximus, ses objectifs et ses résultats, sont décrits ci-dessous.

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 et se concentre sur le recrutement de collaborateurs ayant une mentalité d'inclusion et de croissance et dont le comportement est en phase avec les 4 valeurs de notre entreprise. 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.

Dans le cadre de sa CCT 2019-2020, Proximus a également revu sa **politique de neutralité en matière de genre**, par laquelle nous nous engageons à continuer de soutenir l'initiative "Embrace Difference" et à rester ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. Proximus s'est fixé pour objectif d'être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le monde digital et de recruter 25% de femmes titulaires d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques d'ici à la fin 2021.

C'est pourquoi Proximus soutient 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 commencé un partenariat avec Google, en lançant l'initiative **#IamRemarkable** au sein de notre organisation lors de l'édition mondiale de novembre 2020. 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.

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

- 38% des membres du Conseil d'Administration
- 25% des membres du Comité Exécutif
- 24% des membres de la Direction
- 31% de la population totale des employés.

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 52 nationalités.

Nos différentes valeurs culturelles favorisent l'inclusion et encouragent la collaboration.

Pour soutenir davantage nos objectifs internes et externes de diversité et d'inclusion, nous avons formé un **groupe de travail D&I**, composé de volontaires de tous horizons et de profils différents, qui sont les ambassadeurs de notre programme et fournissent des informations, des ressources et du support pour promouvoir cet environnement inclusif avec une main-d'œuvre diversifiée.

Nous voulions créer un endroit sûr pour partager nos expériences et nos préoccupations afin d'utiliser ces témoignages pour apporter de nouveaux changements positifs dans la façon dont nous fonctionnons en tant qu'entreprise, examinant à la fois les processus internes et la façon dont nous agissons au sein de nos communautés.

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

Création d'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.

Proximus mettra également à jour la brochure de l'offre sur l'employabilité durable et communiquera cette offre à tous les travailleurs âgés de 55 ans et plus.

En 2021, nous lancerons également un projet pilote pour les employés de CBU qui se trouvent dans cette tranche d'âge et qui occupent la fonction de vendeurs dans nos shops et dans nos call centers, afin de réorganiser leur régime de travail et de réduire leurs horaires.

La diversité dans le cadre du code de conduite de Proximus

La mission de Proximus consiste à ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Cela signifie également que nous devons gagner et conserver la confiance de nos clients, de nos employés, de nos fournisseurs, de nos actionnaires, de nos partenaires et de l'entreprise dans son ensemble.

Le succès d'une entreprise doit aller de pair avec un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer à cet égard. C'est la raison pour laquelle le Code de conduite est en place, représentant notre culture et nos valeurs d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les principes fondamentaux et les règles qui sont à la base de notre

engagement à être une entreprise socialement responsable. Le Code de conduite s'applique à tous : les administrateurs, la direction et tous les employés. Bien que le Code de conduite ne puisse être imposé directement à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons de toujours travailler avec des partenaires qui respectent les mêmes normes éthiques.

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.

Ces normes sont également définies dans la politique de diversité et d'égalité des chances qui a été révisée en 2020. 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.

Autres informations

Droits, obligations ainsi que les passifs éventuels au 31 décembre 2020

Les informations relatives aux droits, obligations ainsi que les passifs éventuels sont reprises dans l'annexe 34 des états financiers consolidés.

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

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.

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 25 Février 2021

Guillaume Boutin

Chief Executive Officer

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 2020 - 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 11 exercices consécutifs.

CDP Petit & Co a exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Proximus SA de droit public durant 2 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2020, 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 8 779 millions EUR et dont le compte de résultats consolidés se solde par un bénéfice de l'exercice de 582 millions EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2020, 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.

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 SCRL
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

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel Intégré 2020 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2020

A l'attention du conseil d'administration

En notre capacité de commissaire et en réponse à votre demande, nous avons effectué des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance limitée sur certains indicateurs non-financiers (les « Données Non-Financières ») mentionnés dans le document « Rapport Annuel Intégré 2020 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2020. 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 et 11 (en ktonnes) – Belgique
- 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 de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de politiques/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »
- 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)

Le périmètre de nos travaux s'est limité à ces Données Non-Financières, relatives à l'année 2020 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 2020.

Responsabilité du conseil d'administration

Les données et informations non-financières y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2020, ainsi que la déclaration que le rapport adhère aux Normes GRI et aux lignes directrices internes en matière de reporting non-financier, relèvent de la responsabilité du conseil d'administration de Proximus.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées à la préparation des Données Non-Financières, la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, la responsabilité du conseil d'administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant la préparation des Données Non-Financières.

Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer, sur base de nos travaux d'assurance limitée, un avis indépendant sur les Données Non-Financières.

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000 « Missions de certification autres que des audits ou des examens d'informations historiques ».

Nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies matérielles. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Evaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte, le traitement, la classification, la consolidation et la validation des Données Non-Financières et les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des Données Non-Financières présentées dans le Rapport Annuel Intégré 2020 ;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables ;
- Inspecter, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes pour évaluer la fiabilité des Données Non-Financières et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données Non-Financières.

Conclusion

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 2020, 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.

Signé à Zaventem.

Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

Représentée par Koen Neijens

Deloitte

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

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited