

Rapport de gestion Proximus SA de droit public

2024

proximus

1 L'évolution et les résultats de Proximus en 2024	4
1.1 Commentaires sur les comptes annuels	4
2 Rapport de gestion des risques	7
2.1 Les risques d'entreprise	7
2.2 Risques opérationnels	16
2.3 Comité de gestion des risques et conformité	19
2.4 Audit interne	20
3 Sustainability statement	22
3.1 Risques liés au changement climatique	22
3.2 Diversité et inclusion	22
4 Événements postérieurs à la clôture	23
5 Événements pouvant avoir un impact significatif en ce qui concerne le développement de Proximus	23
6 Expertise des membres du Comité d'audit & de supervision	24
7 Évolution des activités de recherche et de développement	24
7.1 Réseaux Gigabit	24
7.2 Fibre	25
7.3 La 5G, catalyseur d'innovation	25
7.4 Soins de santé	25
7.5 Lens On Ghent: comment donner vie à l'histoire grâce à une technologie de pointe	26
7.6 Construire l'avenir de l'innovation quantique	26
7.7 Proximus Ada	27
7.8 L'IA pour optimiser le service client	27
7.9 Initiatives internes de soutien à l'innovation	28
7.10 Innover pour une gestion durable de l'énergie	28
7.11 Partenariat stratégique avec Microsoft dans le domaine des communications digitales et du cloud	29
7.12 Opérations internationales	30
8 Déclaration de Gouvernement d'Entreprise	31
Modèle de gouvernance de Proximus	31

9 Dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020	32
9.1 Relationship Agreement.....	32
9.2 Caractéristiques les plus importantes des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	32
10 Environnement de contrôle	33
10.1 Organisation du contrôle interne	33
10.3 Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle	35
10.4 Information et communication	35
10.5 Supervision et évaluation du contrôle interne.....	36
11 Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités	37
11.1 Conseil d'Administration	37
12.1 Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration.....	41
12.3 Rémunération des membres du Leadership Squad	46
12.4 Recouvrement de rémunération variable due	62
12.5 Principales dispositions des relations contractuelles	63
13 Position de conflit d'intérêts	69
14 Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations	71
15 Divers	74
15.1 Succursales.....	74
15.2 Utilisation d'instruments financiers	74
15.3 Membres du Collège des Commissaires	75
15.4 Mandat du réviseur désigné pour la certification des comptes consolidés du Groupe Proximus	75
16 En conclusion	76

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

Chers actionnaires,

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

1 L'évolution et les résultats de Proximus en 2024

1.1 Commentaires sur les comptes annuels

1.1.1 Bilan

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

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

Les stocks et les commandes en cours ont diminué de 35 millions d'euros pour atteindre 108 millions d'euros. Les créances à un an maximum ont diminué de 191 millions d'euros pour atteindre 465 millions d'euros, principalement en raison des dividendes accordés par les filiales en 2023, reçus en 2024 pour 230 millions d'euros.

Les investissements ont diminué de 350 millions d'euros pour atteindre 243 millions d'euros, principalement en raison de la réévaluation des actions propres (-50 millions d'euros), d'une diminution des dépôts sur comptes à terme et de l'achat de papier commercial.

Les liquidités ont légèrement diminué de 2 millions d'euros pour atteindre 153 millions d'euros.

Les capitaux propres ont augmenté de 167 millions d'euros pour atteindre 1 470 millions d'euros, principalement parce que le résultat net était supérieur à l'affectation des bénéfices.

Les provisions pour risques et charges ont diminué de 29 millions d'euros pour atteindre 459 millions d'euros, principalement en raison de la légère diminution du taux d'actualisation et des paiements sortants, qui ont affecté les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi. D'autre part, il y a eu une diminution de la provision constituée pour la remise en état des sites.

Les dettes à plus d'un an ont augmenté de 828 millions d'euros pour atteindre 4 735 millions d'euros en raison de l'émission d'une nouvelle obligation à 10 ans dans le cadre du programme EMTN existant, pour un montant de 700 millions d'euros et de l'émission d'une obligation hybride pour un montant de 700 millions d'euros. De plus, il y a eu le transfert vers les dettes à moins d'un an d'une obligation de 500 millions d'euros arrivant à échéance en 2025, et des dettes commerciales plus faibles.

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

Les avances sur contrats ont diminué de 34 millions d'euros. Les autres dettes ont diminué de 696 millions d'euros car le paiement du transfert des actions de BICS à Proximus NV pour 551 millions d'euros a eu lieu en 2024, et également en raison de la diminution du dividende à distribuer (-194 millions d'euros). Les revenus différés ont diminué de 22 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, les dettes à court terme dépassent les actifs à court terme. Cependant, Proximus bénéficie de diverses sources de financement, telles que les excédents de trésorerie directement disponibles au sein du Groupe, l'émission de papier commercial à court terme, l'utilisation des facilités de crédit existantes et/ou l'utilisation de son programme existant de billets de trésorerie à moyen terme en euros.

1.1.2 Compte de résultats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3 Affectation du bénéfice

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

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

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

1.1.4 Droits et engagements hors bilan

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

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

2 Rapport de gestion des risques

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

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

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

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

2.1 Les risques d'entreprise

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

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

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

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

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

2.1 Monétisation des investissements dans la fibre

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Capital humain : attrait, rétention et développement des talents

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

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

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

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

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

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

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

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

Les collaborateurs éligibles de Proximus SA ont droit à 3 jours de télétravail par semaine. Proximus offre à ses collaborateurs de nombreuses applications digitales conviviales et sécurisées accessibles sur n'importe quel appareil, permettant une plus grande flexibilité et facilitant le travail hybride. Les politiques et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion contribuent également au bien-être et au sentiment d'appartenance des collaborateurs. De plus amples informations sont disponibles dans le Rapport de durabilité : "Informations sociales".

2.3 Évolution du modèle économique et maîtrise des coûts

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

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

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

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

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

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

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

L'évolution du taux de désabonnement et des créances douteuses fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction. Aucune évolution inquiétante n'a été perçue à ce jour. Les tarifs sociaux et les offres destinées aux clients sensibles aux prix permettent de conserver des services télécoms de base abordables pour tous. Les clients en difficulté bénéficient de plans de paiement adaptés.

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

2.4 Dynamique concurrentielle du marché belge des télécommunications - marché résidentiel

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

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

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

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

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

Soucieuse d'offrir la meilleure expérience mobile à ses clients, Proximus a gardé le contrôle total de son réseau de base et de son spectre. Lors de la vente aux enchères de 2022, Proximus a acquis un lot plus important que les autres opérateurs mobiles dans toutes les bandes de fréquences. Cet avantage atténue le risque de désabonnement mobile et de pression sur les prix pour Proximus, car il lui permet de faire la différence et de conserver une longueur d'avance en termes d'expérience mobile pour les 20 prochaines années.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 Risques réglementaires et juridiques

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

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

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

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

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

2.7 Convergence des intérêts des actionnaires

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

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

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

2.2 Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la cybersécurité, la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde-/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances.

La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité.

Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

Les exemples les plus pertinents de facteurs de risques opérationnels sont décrits ci-dessous.

- Résilience et continuité des activités
- Sécurité (confidentialité, intégrité, disponibilité)
- Protection des données et de la vie privée
- Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement
- Infrastructure de réseau traditionnelle

2.2.1 Résilience et continuité des activités

La gestion de la continuité des activités consiste à prendre des mesures pour développer ses capacités à détecter, prévenir, minimiser et traiter l'impact d'événements perturbateurs, dans le but de garantir l'exploitation des services et fonctions essentiels aux activités à un niveau acceptable.

Cette approche est conforme aux normes de bonnes pratiques et aux réglementations belges en matière de télécommunications et d'infrastructures critiques. Elle se traduit principalement par l'élaboration de plans de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise concernant des menaces telles que les coupures de courant, les attaques par rançongiciel ou les catastrophes naturelles liées au changement climatique. Nous mettons toujours un point d'honneur à renforcer et à assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques afin de minimiser l'impact pour les clients dans l'éventualité de tels incidents.

Ces priorités sont gérées par les Business Units responsables. Le Business Continuity Board est le comité de pilotage qui définit les priorités et la portée, et valide les résultats. Le niveau de préparation est rapporté chaque année au Comité d'audit et de supervision.

2.2.2 Sécurité

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Protection des données et de la vie privée

Contexte

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

Pour protéger ces informations, nous avons mis en œuvre les processus et mesures nécessaires, conformément aux réglementations européennes, notamment le Règlement général sur la protection des données¹ (RGPD) et la Directive vie privée et communications électroniques².

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

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

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

2.2.4 Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.5 Infrastructure de réseau traditionnelle

En 2004, Proximus a été le premier opérateur en Europe à lancer un ambitieux programme de déploiement de la fibre jusqu'au trottoir, ouvrant la voie au futur déploiement du réseau fibre jusqu'au domicile en Belgique.

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

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

L'accélération du déploiement et l'adoption rapide de la fibre nous permettent d'envisager la mise hors service à terme de notre réseau cuivre, avec à la clé d'importantes économies en termes de consommation d'énergie et de maintenance. Le démantèlement du réseau cuivre nous évitera par ailleurs de devoir remplacer cette technologie vieillissante.

2.3 Comité de gestion des risques et conformité

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

Les objectifs du Comité de gestion des risques et conformité sont les suivants :

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques ;
- Examiner des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe ;
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de six mois.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l'entreprise veut les éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité.

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

2.4 Audit interne

Conformément aux exigences internationales en matière de bonnes pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Par conséquent, les objectifs de l'Audit interne, sur la base des normes de l'Institut des auditeurs internes ainsi que d'autres cadres professionnels, ont pour but de veiller aux aspects suivants :

- L'efficacité et l'adéquation des contrôles internes ;
- L'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficacité (faire correctement les choses) ;
- La conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur ;
- La fiabilité et l'exactitude des informations fournies.

L'Audit interne aide le Groupe Proximus à réaliser ces objectifs, grâce à une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques.

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

Depuis 2020, le département de l'Audit interne de Proximus est certifié par l'IFACI/IIA, conformément à la norme IIA 1312 – Évaluation de qualité externe.

2.5 Risques liés au reporting financier

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

2.5.1 Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

De nouvelles transactions pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers, directement dans les comptes ou dans les annexes. Un traitement comptable inadéquat pourrait engendrer des états financiers ne reflétant pas une image fidèle. Les changements apportés à la législation (par exemple : âge de la pension, protection des consommateurs) pourraient également avoir un impact significatif sur les résultats financiers rapportés. De nouvelles normes comptables peuvent nécessiter la collecte de nouvelles informations et l'adaptation de systèmes (de facturation, par exemple) complexes. Si de telles opérations ne sont pas anticipées de manière adéquate, la ponctualité et la fiabilité du reporting financier pourraient s'en trouver compromises.

Le département Corporate Accounting a pour mission de suivre l'évolution dans le domaine des normes ; tant les normes locales GAAP (General Accepted Accounting Principles) que des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont envisagées.

Les changements sont identifiés, et leur impact sur le reporting financier de Proximus fait l'objet d'une analyse proactive.

Chaque nouveau type de transaction (par exemple : nouveau produit, nouvel avantage accordé au personnel, offre groupée) fait l'objet d'une analyse approfondie sous les angles du reporting financier, de la gestion du risque, de la trésorerie et de la fiscalité. De plus, les exigences de développement liées aux systèmes financiers sont définies dans les délais voulus et font l'objet d'une analyse systématique conformément aux normes internes et externes. L'accent est mis sur l'élaboration de contrôles préventifs et la mise en place d'outils de reporting permettant des contrôles a posteriori. Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) et le Proximus Leadership Squad sont régulièrement informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

2.5.2 Changements dans les législations et réglementations fiscales

Les changements apportés à la législation et aux réglementations fiscales (impôt des sociétés, TVA, etc.) et leur application par les autorités fiscales pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers. Afin d'assurer la conformité des règles, il est souvent requis de mettre en place, dans un bref délai, des procédures administratives complémentaires en vue de rassembler les informations pertinentes ou d'implémenter des mises à jour dans des systèmes IT existants (par exemple, les systèmes de facturation).

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les réglementations fiscales ainsi que dans les interprétations des lois fiscales existantes par les autorités fiscales. La législation, la doctrine, la jurisprudence, les déclarations politiques, les projets de loi disponibles, etc. servent de base à une analyse d'impact dans une perspective financière et opérationnelle. Le résultat de cette analyse se reflète dans les états financiers correspondants conformément au cadre applicable.

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

2.5.3 Procédure de clôture des états financiers

La mise à disposition d'états financiers fiables et ponctuels reste tributaire d'une procédure adéquate de clôture de ces états financiers.

Des rôles et responsabilités ont été clairement définis dans la procédure de clôture des états financiers. Les différentes phases de la procédure de clôture mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle des états financiers font l'objet d'une surveillance continue. À cela s'ajoutent différents contrôles visant à s'assurer de la qualité et de la conformité avec les exigences et directives internes et externes.

Un calendrier de clôture très détaillé est établi pour Proximus et ses principales filiales. Ce calendrier comprend le détail des réunions préparatoires interdivisionnelles, les échéances des procédures spécifiques, les dates et heures précises de verrouillage de sous-systèmes informatiques, les réunions de validation et les informations requises en matière de reporting.

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé.

Une attention spécifique est consacrée aux tests de vraisemblance, qui consistent à analyser les informations financières à l'aide de moteurs opérationnels sous-jacents plus profonds, ainsi qu'aux tests de cohérence impliquant la compilation d'informations financières provenant de différents domaines pour confirmer certains résultats et tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

3 Sustainability statement

3.1 Risques liés au changement climatique

Cette section est divisée en trois parties :

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

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

3.2 Diversité et inclusion

Contexte

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

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

4 Événements postérieurs à la clôture

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

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

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

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

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

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

Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit & Compliance Committee), qui se compose de cinq administrateurs non exécutifs, dont la majorité est indépendante. Conformément à sa charte, il est présidé par un administrateur indépendant.

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

7 Évolution des activités de recherche et de développement

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

7.1 Réseaux Gigabit

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

7.2 Fibre

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

7.3 La 5G, catalyseur d'innovation

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

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

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

7.4 Soins de santé

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

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

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

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

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

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

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

7.6 Construire l'avenir de l'innovation quantique

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

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

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

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

7.7 Proximus Ada

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

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

7.8 L'IA pour optimiser le service client

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

Initiatives de soutien pour nos clients :

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

Initiatives de soutien pour nos collaborateurs :

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

7.9 Initiatives internes de soutien à l'innovation

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

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

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

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

7.10 Innover pour une gestion durable de l'énergie

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

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

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

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

Ce partenariat s'articule autour des initiatives clés suivantes :

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

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

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

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

7.12 Opérations internationales

BICS

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

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

Telesign

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

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

Route Mobile

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

8 Déclaration de Gouvernement d'Entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

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

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

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

- un Conseil d'Administration, qui définit la politique générale et la stratégie de Proximus et supervise la gestion opérationnelle ;
- un Comité d'Audit et de Supervision, un Comité de Nomination et de Rémunération, un Comité de Transformation et d'Innovation et un Comité International créés par le Conseil d'Administration en son sein ;
- un Administrateur Délégué, qui assure la responsabilité première de la gestion opérationnelle, en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière ;
- un Leadership Squad assistant l'Administrateur Délégué dans l'exercice de ses fonctions ;

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

9 Dérogation au Code de gouvernance d'entreprise 2020

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

La disposition 7.6 stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, l'Etat belge étant l'actionnaire majoritaire, la société n'a pas introduit de rémunération liée aux actions à ce stade. Pour la même raison, Proximus n'est pas en conformité avec la disposition 7.9 qui stipule que le Conseil d'Administration doit fixer un seuil minimal d'actions à détenir par les dirigeants.

9.1 Relationship Agreement

Conformément à l'article 8.7. du Code de gouvernance d'entreprise 2020, Proximus a conclu en décembre 2022 un « Relationship Agreement » avec son actionnaire majoritaire, l'Etat belge. Cette convention, qui n'a pas d'impact sur l'autonomie de Proximus ni sur les compétences de ses organes sociétaires, a pour but de créer un cadre pour l'échange d'informations en pleine conformité avec la législation financière européenne et belge. Cette convention a été modifiée en juin 2024 avec le transfert des actions de l'État belge à la Société Fédérale de Participations et d'Investissement (SFPIM). Cette convention est publiée sur le site web corporate de la société.

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

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

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

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

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

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

10 Environnement de contrôle

10.1 Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC).

Son rôle est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de Proximus et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par Proximus, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de Proximus ainsi que du «Dealing Code».

Le Comité d'Audit et de Supervision (A&CC) se réunit au moins une fois par trimestre.

10.1.1 Ethique

Le Conseil d'Administration a approuvé une Charte de Bonne Gouvernance et un Code de Conduite « Une compagnie socialement responsable ». Tous les employés doivent réaliser leurs activités quotidiennes et leurs objectifs au sein de l'entreprise conformément aux plus stricts standards et principes éthiques, en appliquant les valeurs du Groupe (agilité, responsabilité et collaboration) comme principe directeur.

Le code « Une compagnie socialement responsable », qui est disponible sur le site www.proximus.com, établit les principes mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

De plus, Proximus en général et le département financier en particulier, ont une tradition de donner une grande importance à la conformité et au strict respect pour un reporting dans les temps et de qualité.

10.1.2 Règles et procédures

Les principes et les règles du Code « Une compagnie socialement responsable » sont plus développés encore dans les différentes règles internes et procédures. Ces règles et procédures du Groupe sont disponibles sur le site intranet de Proximus. Chaque règle a son responsable qui la revoit régulièrement et la met à jour si cela s'avère nécessaire. Périodiquement, et lors d'une mise à jour, une communication appropriée est organisée.

Dans le domaine du reporting financier, des règles générales et plus détaillées, des directives et des instructions sont résumées dans les sources, disponibles sur le site intranet de Proximus. De plus, le département Corporate Accounting organise régulièrement des séminaires comptables internes afin de maintenir à jour les financiers et non financiers en ce qui concerne les règles et procédures comptables.

10.1.3 Rôles et responsabilités

Les systèmes de contrôle interne de Proximus bénéficient du fait qu'à travers l'ensemble de l'organisation, les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Chaque business unit, division et département 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.

10.1.4 Compétences et expertise

Disposer du personnel adéquat est une matière à laquelle Proximus apporte une grande attention. Cela requiert non seulement d'avoir suffisamment d'effectifs mais également les compétences et l'expertise adéquates. Ces requis sont pris en compte lors des processus de recrutement et par après dans le coaching et les activités de formation fournies et organisées par Proximus Corporate University.

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer. Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

10.2 Analyse de risque

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

10.3 Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont repris dans la rubrique 'Gestion des risques'.

10.4 Information et communication

10.4.1 Systèmes informatiques de reporting financier

Les enregistrements comptables de Proximus et de la plupart de ses filiales sont tenus dans un système informatique intégré. Les processus opérationnels sont souvent intégrés dans le même système (ex. gestion de la chaîne de fourniture, salaires). Pour les systèmes de facturations, qui ne sont pas intégrés, des interfaces adéquates et des systèmes de surveillance ont été développés. Pour effectuer la consolidation, un outil spécifique de consolidation est utilisé.

La mise en place organisationnelle et la gestion des accès sont construites pour assurer une séparation adéquate des tâches, pour éviter les accès non autorisés aux informations sensibles et éviter les changements non autorisés. La mise en place du système fait régulièrement l'objet de révision de la part du département d'audit interne et des auditeurs externes.

10.4.2 Communication interne efficace

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

10.4.3 Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

L'information financière est ensuite rapportée et expliquée au Comité Exécutif (mensuellement) et présentée au Comité d'Audit et de Supervision (trimestriellement).

10.5 Supervision et évaluation du contrôle interne

L'efficacité et l'efficience du contrôle interne sont régulièrement évaluées de différentes manières et par différents intervenants :

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autres la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.
- À l'exception des petites entités juridiques étrangères qui ne nécessitent pas légalement un audit, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

11 Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités

11.1 Conseil d'Administration

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

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

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

11.2 Composition du Conseil d'Administration:

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

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

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

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

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

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

* F: Féminin / M: Masculin

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

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

Rapport d'activités du Conseil et des Comités

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

Présences aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

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

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

(1) Nommée le 17 avril 2024

Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

Comités du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

Transactions entre parties liées

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

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

Évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration évalue ses performances et son interaction avec la direction au moins tous les trois ans.

La dernière évaluation a eu lieu à la fin de 2024 après une précédente évaluation en 2021 avec le partenaire externe Guberna. Les administrateurs ont été invités à répondre à un questionnaire détaillé, suivi d'un entretien entre Guberna et chaque administrateur. Les membres du Conseil ont été invités à donner leur avis sur la gouvernance d'entreprise chez Proximus. L'évaluation s'est concentrée sur la création, la portée, la composition et le fonctionnement des comités. Cette évaluation s'achèvera en 2025.

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

Leadership Squad

Administrateur Délégué

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

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

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

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

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

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

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

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

Sauf mention explicite, tous les montants mentionnés dans ce rapport de rémunération sont présentés comme des montants bruts. Pour les employés, il s'agit du salaire brut (hors cotisations sociales patronales) et pour les indépendants, il s'agit de la rémunération brute (hors TVA) sauf si le montant de l'avantage fiscal est d'application.

12.1 Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration

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

Le principe de continuité avec le passé est maintenu. La politique adoptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2004 est restée d'application en 2024 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les prochaines années.

Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres au maximum, dont le Chief Executive Officer ("le CEO"). Le CEO est le seul membre exécutif du Conseil d'Administration, tous les autres membres sont des administrateurs non exécutifs.

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

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

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

En résumé :

	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif
Indemnité fixe annuelle	50.000 €	25.000 €
Jeton de présence aux réunions		
Conseil d'Administration	10.000 €	5.000 €
Comité en tant que Président du Comité	5.000 €	5.000 €
Comité en tant que membre	2.500 €	2.500 €
Indemnité pour frais de communication	4.000 €	2.000 €

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

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

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

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

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

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

Conseil d'Administration



Comité d'Audit et de Supervision



Comité de Nomination et de Rémunération



Comité de Transformation et d'Innovation



Comité International



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

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2024, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2024

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

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

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

³ Nomination le 17 avril 2024

⁴ Renouvellement de mandat le 17 avril 2024

Le tableau suivant donne un aperçu de la rémunération octroyée au cours des 5 dernières années aux membres du Conseil d'Administration, Président compris. La variation d'une année à l'autre est uniquement due au nombre de réunions du Conseil d'Administration et des Comités tenues par année civile et à la présence ou l'absence des membres à ces réunions.

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

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

1.2. Programme de Rémunération Globale - vision générale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12.3 Rémunération des membres du Leadership Squad

12.3.1 Processus décisionnel

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

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

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

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

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

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

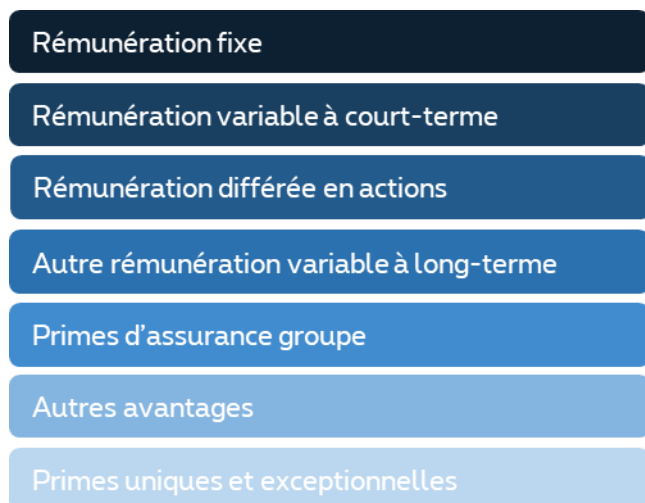
Le positionnement marché de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Leadership Squad à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif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

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

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

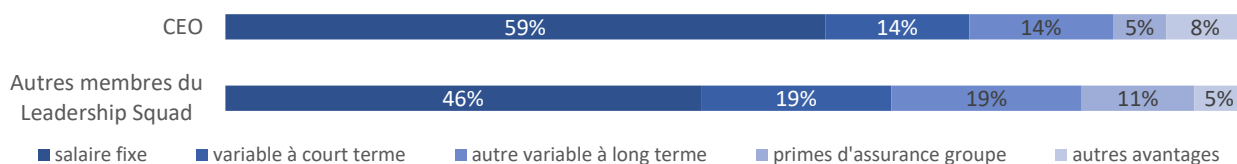
12.3.2 Structure de la rémunération du Leadership Squad

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



La politique de rémunération variable actuellement en vigueur est alignée pour tous les membres du Leadership Squad, CEO compris. Elle prévoit un pourcentage cible de la rémunération fixe de 40%, tant pour la rémunération variable à court terme que pour la rémunération variable à long terme. En d'autres mots, la moitié de la rémunération variable du CEO est une rémunération à long terme, différée sur une période de trois ans. De cette manière, notre société respecte pleinement l'article 7.91 du Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, qui stipule qu'au moins 50% de la rémunération variable doit être différée. Pour le CEO, les pourcentages de rémunération variable ne sont applicables que sur la rémunération fixe annuelle perçue pour ses responsabilités au sein de Proximus.

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



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

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

12.3.2.1 Rémunération fixe

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

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

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

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

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

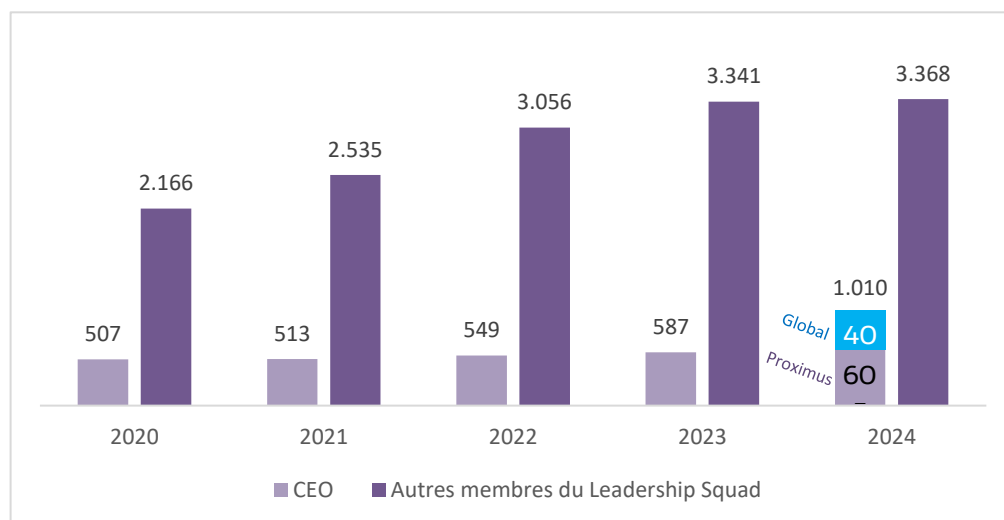
La rémunération fixe des membres du Leadership Squad autres que le CEO est régulièrement évaluée par le Comité de Nomination et de Rémunération, sur base d'une analyse approfondie de la performance continue et de l'évaluation du potentiel de chaque membre, fournies par le CEO, ainsi que de données de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

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

En ce qui concerne le CEO, l'augmentation de 2023 à 2024 est due à la rémunération brute annuelle supplémentaire accordée dans le cadre de l'amendement à son contrat de management actuel (voir plus d'informations dans le deuxième paragraphe ci-dessus) pour son mandat de CEO de Proximus Global de 400.000 EUR à partir de 2024, conformément à la décision du Conseil d'Administration. L'évolution est également due à l'application de deux indexations en 2023 et d'une indexation en 2024. En effet, Proximus suit le système d'indexation du secteur public. En pratique, cela signifie que dès que l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2% deux mois après le dépassement de l'indice.

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

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



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

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

Notre système de rémunération variable à court terme a été conçu pour soutenir la stratégie et les valeurs de notre Groupe et pour renforcer une culture managériale basée sur la performance.

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérative. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers l'ambition du Groupe de réussir et d'assurer sa pérennité.

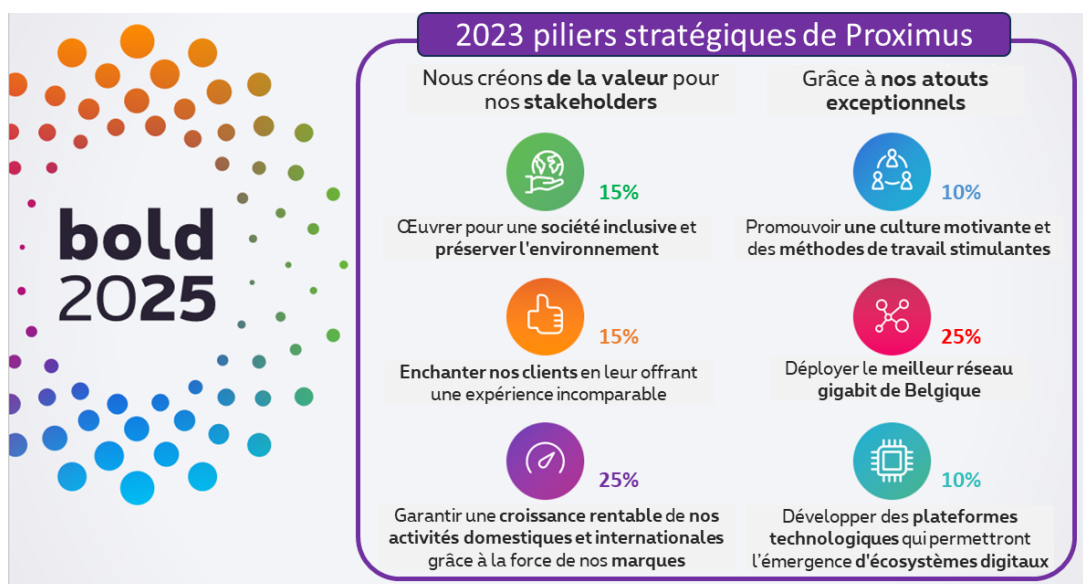
Les résultats au niveau du Groupe ont dès lors une répercussion importante (pour 60%) sur la rémunération variable à court terme des membres du Leadership Squad, en plus des prestations individuelles (pour 40%), et ce en totale concordance avec les valeurs de notre entreprise.

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

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

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

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






Chaque pilier stratégique a un poids dans le cadre global des STI, en fonction de son importance relative pour le Groupe et est associé à un certain nombre d'indicateurs de performance clés clairement identifiés, spécifiques, mesurables et actionnables. Ces indicateurs sont de nature financière, non financière ou mixte.




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

Les ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) élevées de notre Groupe se reflètent de plus en plus dans nos STI KPIs. Les KPIs choisis montrent l'engagement sociétal de notre entreprise à contribuer à une société plus verte, circulaire et sûre.

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

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

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

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

Méthodologie de mesure : we all go the extra smile !

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

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

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

C. Prestations individuelles

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

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

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

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

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

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

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

D. Attribution de la rémunération variable à court terme

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

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

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

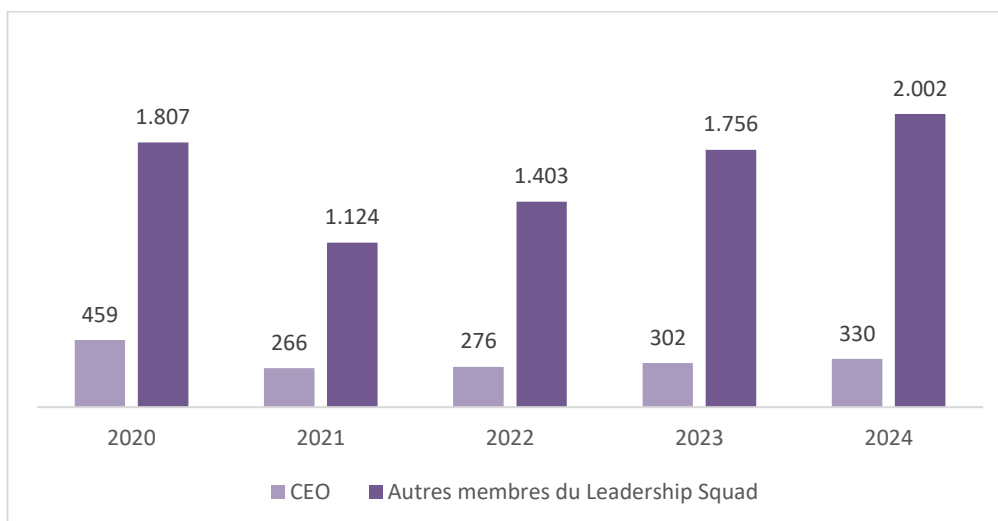
Le Conseil d'Administration veille toujours à ce que le montant total alloué pour les performances individuelles soit cohérent avec les performances de l'entreprise. Toutefois, il n'y a pas de plafond global directement lié aux résultats des KPI du groupe pour la rémunération variable individuelle totale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

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

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

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

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



12.3.2.3

Rémunération différée en actions

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

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

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

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

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

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

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

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

12.3.2.4

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

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

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

B. Attribution de la rémunération variable à long terme

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

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

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

C. Plan à long terme de Valeur de Performance

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

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

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

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

Tout comme les STI KPIs, les indicateurs de performance clés utilisés dans le cadre du Plan de Valeur de Performance à long terme - les LTI KPIs - sont également liés aux objectifs stratégiques de notre Groupe et nous permettent d'évaluer les progrès de notre Groupe envers nos ambitions sociétales, notre stratégie et notre durabilité à long terme.

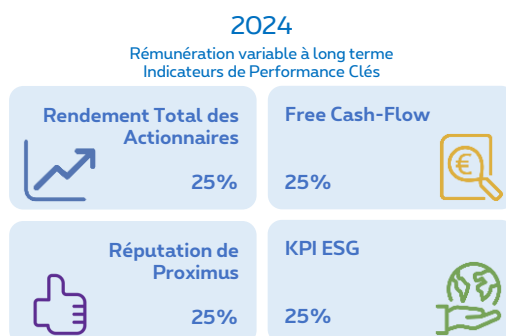
Nous gardons l'avenir à l'esprit

Afin de refléter également les grandes ambitions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) de notre Groupe dans nos KPIs LTI, un quatrième KPI, spécifiquement lié aux questions ESG, a été ajouté en 2022 aux KPIs originaux. De cette manière, en encourageant l'innovation ESG, nous voulons mettre davantage l'accent sur nos efforts pour évoluer vers une société plus durable. Ce KPI ESG sera revu au fil des ans en fonction de nos préoccupations ESG et de notre engagement à long terme à contribuer aux changements nécessaires.





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

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

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



Les KPIs ont reçu des pondérations différentes dans le cadre global du Plan de Valeur de Performance à long terme, en fonction de leur importance relative en termes de durabilité à long terme du Groupe. Le poids de chaque KPI a été revu lors de l'introduction du KPI ESG en tant que 4ème KPI. Une définition détaillée de chacun des KPIs, ainsi que leur pondération, est présentée dans le tableau suivant.

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

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

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

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

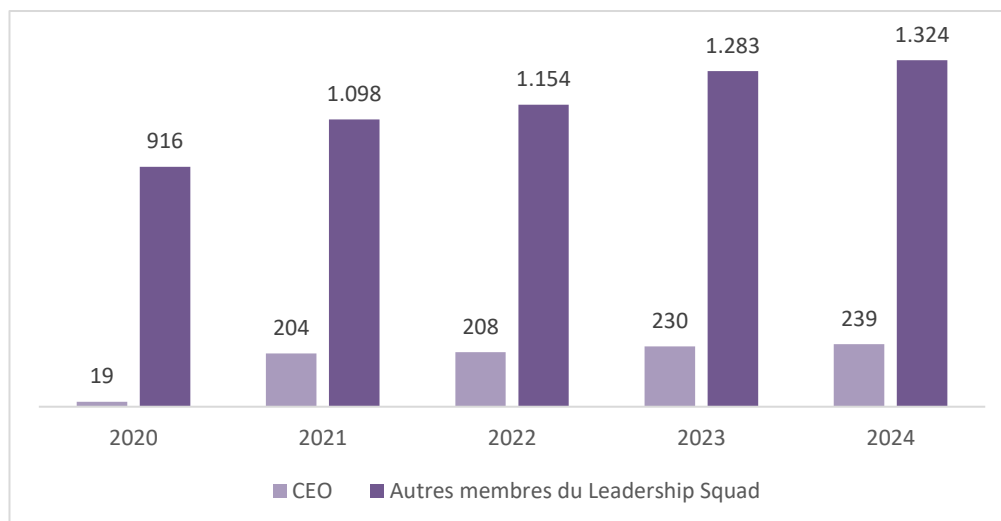
Le paiement des Valeurs de Performance se fait sous forme de bonus en espèces.

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

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

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

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



12.3.2.5

Primes d'assurance groupe

A. Pension complémentaire

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

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

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

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

Formule pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad

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

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

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

ELP = pension légale estimée = le plafond de pension légale

B. Autres assurances groupe

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

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

En cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident privé, les revenus professionnels du CEO ou d'un autre membre du Leadership Squad sont garantis à 100% pendant les trois premiers mois de l'incapacité. Pour le CEO, cela ne s'applique qu'à son salaire mensuel pour son rôle de CEO de Proximus. À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité couvre le versement d'une rente d'invalidité par la compagnie d'assurance en complément du plafond de l'assurance maladie-invalidité légale prévue par la sécurité sociale belge.

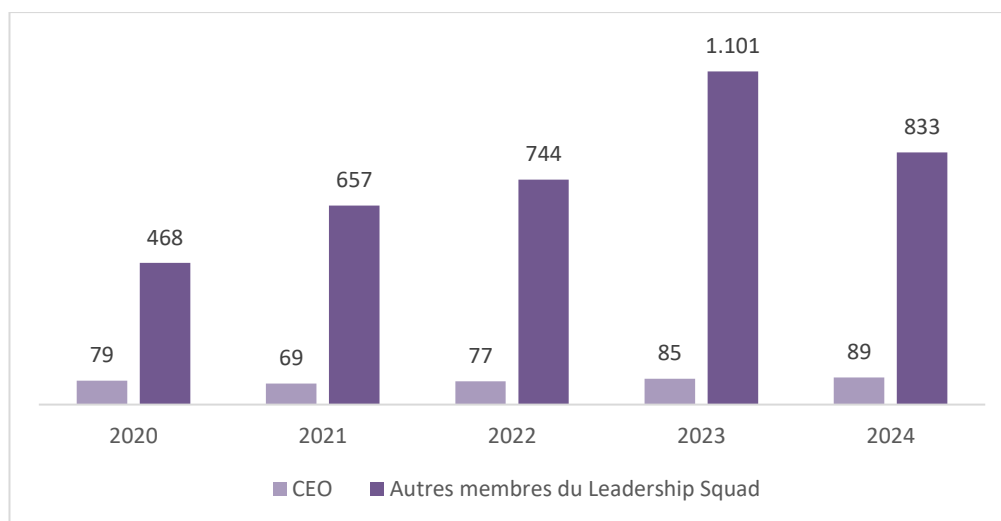
C. Coût moyen des primes pour l'entreprise

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

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

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

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



13.3.2.6

Autres avantages

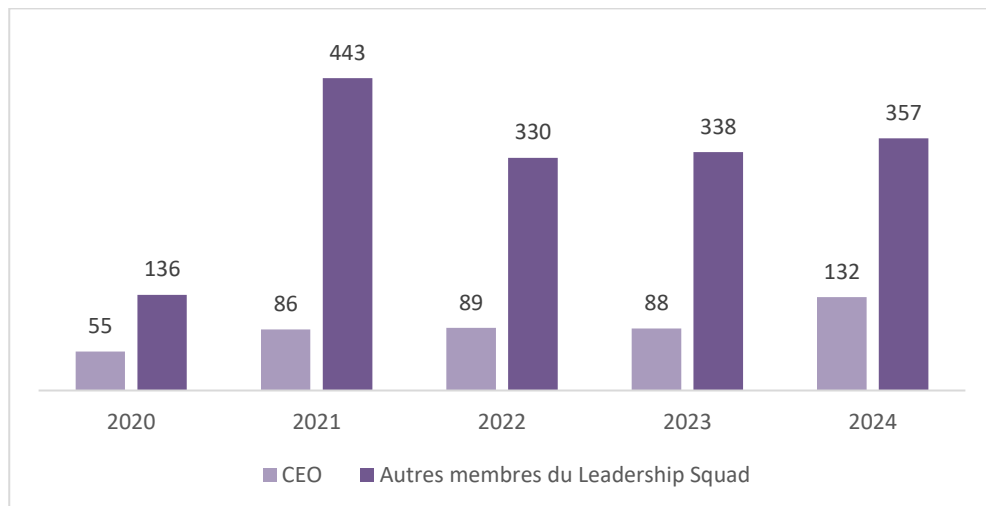
Notre Groupe entend stimuler son top management en lui offrant un portefeuille d'avantages compétitifs sur le marché et en totale cohérence avec notre culture d'entreprise. Outre leur rémunération, le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient d'avantages tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'un véhicule de société, des avantages sociaux et de bien-être, ainsi que d'autres avantages en nature. Ces avantages font régulièrement l'objet d'études comparatives et sont adaptés en fonction des pratiques courantes sur le marché.

Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté et mis à jour en fonction de l'ambition de notre entreprise d'agir pour une société verte et digitale. À titre d'exemple, notre programme de mobilité est désormais axé sur des objectifs clairs d'une flotte plus verte et d'une large offre d'alternatives vertes à l'utilisation de la voiture pour nos employés, membres du Leadership Squad compris.

Des coûts non récurrents – comme par exemple des frais de déménagement lors du recrutement de nouveaux membres résidant à l'étranger – ont un impact sur l'évolution d'année en année du coût total de ces avantages et prestations pour notre société. Le ratio par rapport à la rémunération fixe peut donc évoluer de manière significative d'une année sur l'autre. Pour 2024, ce ratio est estimé à 13% pour le CEO et à 18% pour les autres membres du Leadership Squad.

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

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



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

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

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

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

12.4 Recouvrement de rémunération variable due

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

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

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

12.5 Principales dispositions des relations contractuelles

Les relations contractuelles de Proximus avec le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont conformes aux pratiques courantes du marché.

12.5.2 Accord contractuel avec le CEO

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

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

Le CEO est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour toute société de l'industrie des télécommunications active en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays-Bas. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de rémunération fixe à titre de compensation.

Le CEO est également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et est tenu de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

En cas de révocation du mandat du CEO avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, sauf si le mandat prend fin pour cause de violation substantielle, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de rémunération fixe et de rémunération variable à court terme cible, en ce compris la rémunération accordée pour son mandat de CEO de Proximus Global.

12.5.3 Principales dispositions contractuelles avec les autres membres du Leadership Squad

Notre société et les autres membres du Leadership Squad sont liés par des contrats d'emploi de durée indéterminée conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et sont tous régis par la juridiction belge.

Les membres du Leadership Squad autres que le CEO sont tous soumis à une clause de non-concurrence leur interdisant de travailler pendant 12 mois après le départ du Groupe pour tout autre opérateur fixe ou mobile, titulaire d'une licence et actif sur le marché belge, et bénéficieraient d'un montant égal à six mois de salaire à titre de compensation si cette clause devait être activée par l'entreprise.

Tout comme le CEO, les autres membres du Leadership Squad sont également soumis à des obligations d'exclusivité et de confidentialité et sont tenus de respecter les règlements et codes de l'entreprise, tels que le Code de Conduite et le Dealing Code (Code de Transaction).

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération. Néanmoins, nous sommes tenus de respecter la législation belge sur les contrats de travail si celle-ci devait accorder une indemnité de rupture égale à une durée de préavis légal plus longue.

12.6 Aperçu général

Les tableaux ci-dessous reflètent la rémunération attribuée aux membres du Leadership Squad au cours des 5 dernières années par notre entreprise ou toute autre entreprise du Groupe (avantage basé sur la rémunération brute ou nette, selon le type d'avantage).

Aperçu de la rémunération du CEO

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

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

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

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

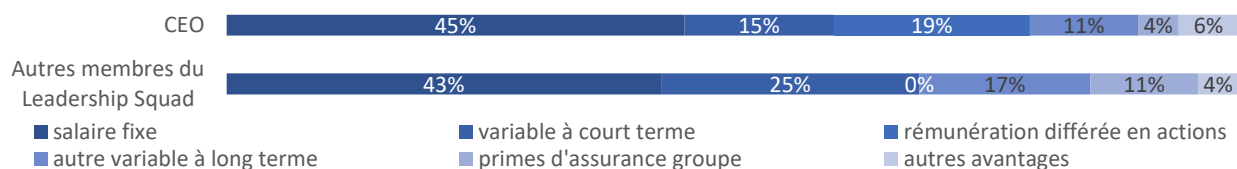
Aperçu de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

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

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

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

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



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

Les conditions de travail globales de notre top management, CEO et membres du Leadership Squad compris, sont très similaires aux conditions de travail de tous les autres employés.

En plus d'être limitées, les quelques différences en termes d'avantages qui existent entre d'une part le top management et les membres du Leadership Squad et d'autre part le reste du personnel sont généralement liées aux pratiques générales du marché ou aux besoins individuels. Par exemple, alors que la couverture médicale est la même pour la grande majorité de nos employés, top management compris, cette couverture médicale est étendue pour les employés dont le revenu familial imposable est inférieur à un certain plafond - extension pour les prothèses dentaires, auditives et autres prothèses médicales - et est également étendue pour les membres du Leadership Squad afin de proposer des conditions conformes au marché.

Les différences au niveau des avantages entre les membres du Leadership Squad et le reste des employés sont généralement plutôt liées au statut de cadre étranger de plusieurs membres du Leadership Squad qu'au niveau de fonction ou au rôle.

En ce qui concerne la rémunération, nous assurons la cohérence entre la rémunération et les résultats de l'entreprise ainsi que la cohérence entre la politique de rémunération de notre top management et la politique de rémunération de tous les autres employés, par exemple en alignant le ratio de la rémunération variable à court terme effectivement attribuée par rapport à l'objectif à atteindre.

Notre approche de la rémunération a toujours été conçue pour assurer la durabilité à long terme, pour refléter un excellent modèle de risque de gestion des actifs et pour soutenir les intérêts commerciaux à long terme de nos actionnaires. Elle tient compte de notre responsabilité envers nos clients, nos actionnaires, la société belge et les autres parties prenantes. Cette approche est également appliquée de manière cohérente à chaque entité filiale de notre groupe.

Nous voulons reconnaître et récompenser équitablement les contributions de tous les employés. Notre Groupe s'engage à offrir des conditions de travail et salaires équitables, non sexistes et cohérents à tous les employés, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur rôle. Il est essentiel de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attractif pour l'ensemble de notre personnel afin que tous ensemble nous propulsons notre entreprise vers l'avenir et progressions ensemble dans notre ambition de participer à la construction d'une Belgique verte et digitale dans laquelle nous voulons vivre.

12.7.1 Ratio de rémunération et évolution de la rémunération

Le ratio des salaires, qui représente l'écart entre la rémunération la plus élevée et la plus basse au sein de l'entreprise (Proximus S.A.) sur une base à temps plein, est égal à 36 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération la plus élevée (celle du CEO) et la rémunération la plus basse⁴, en prenant en compte la rémunération cible totale (en ce compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances de groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales patronales.

Compte tenu de l'envergure de notre organisation, où chacun a un rôle à jouer mais avec des niveaux de responsabilité stratégique très différents, un tel ratio reste cohérent et conforme aux pratiques du marché.

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

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

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

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

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

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

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

Le ratio de rémunération, qui représente l'écart entre la rémunération du CEO et la rémunération médiane⁵ des employés de l'entreprise, est égal à 21,5 en 2024. Ce ratio est mesuré en comparant la rémunération du CEO et la rémunération médiane, en tenant compte de l'ensemble de la rémunération cible (y compris le salaire de base, les primes, la rémunération variable, les assurances groupe et les avantages sociaux), à l'exclusion des cotisations sociales de l'employeur.

Évolution des ratios de rémunération au cours des trois dernières années

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

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

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

12.7.2 Performance de l'entreprise

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

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

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

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

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

12.8.1 Application de la Politique de Rémunération et dérogations

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

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, déroger temporairement à tous les éléments de la Politique de Rémunération. Les circonstances exceptionnelles ne couvrent que les situations dans lesquelles la dérogation à la Politique de Rémunération est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la viabilité de Proximus dans son ensemble.

Lorsqu'il décide de dérogations à la politique de rémunération, le Conseil d'Administration doit se conformer à la procédure de décision exposée dans la Politique de Rémunération.

Toute dérogation sera communiquée lors de la première Assemblée Générale des Actionnaires suivant la dérogation et sera expliquée dans le Rapport de Rémunération de l'année concernée.

12.8.2 Votes des actionnaires sur le Rapport de Rémunération précédent

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

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

13 Position de conflit d'intérêts

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

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

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

« Année de performance 2023 »

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

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

L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

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

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

Cette décision clôt le conflit d'intérêts. »

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

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

« Nouveau mandat de l'Administrateur Délégué de Proximus

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

L'Administrateur Délégué et le CFO quittent la réunion.

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

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

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

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

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

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

Cette décision clôt le conflit d'intérêts..

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

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

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

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

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

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

15 Divers

15.1 Succursales

Proximus SA n'a pas de succursale.

15.2 Utilisation d'instruments financiers

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

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

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

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

15.3 Membres du Collège des Commissaires

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

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

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

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

16 En conclusion

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

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

Proposition de décision :

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

11.a. (re)nomination de Monsieur Stefaan De Clerck en tant qu'administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,

11.b. (re)nomination de Monsieur Karel De Gucht comme administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,

11.c. (re)nomination de Monsieur Ibrahim Ouassari comme administrateur pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2026,

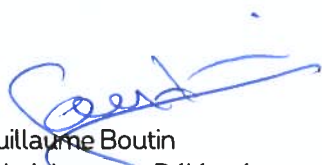
Ou, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, nomination des candidats alternatifs proposés par la SFPIM comme administrateurs pour une période expirant à la date de l'assemblée générale annuelle de 2029.

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

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

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

Bruxelles, le 27 février 2025.



Guillaume Boutin
Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck
Président du Conseil d'Administration