



# Rapport annuel **2019**

proximus | group





# Table des matières

## Proximus en bref

- 1** 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et que faisons-nous
- 12 Principaux chiffres financiers
- 16 Réalisations majeures

## Créer une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère

- 2** 21 Contribuer à la société tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes
- 23 Permettre une vie digitale meilleure
- 32 Se soucier de nos parties prenantes
- 43 Contribuer à la société
- 51 Respecter notre planète

## Gouvernance et conformité, préservation de la valeur à long terme

- 3** 58 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 75 Cadre réglementaire
- 79 Rapport de gestion des risques
- 88 Rapport de rémunération
- 97 Action Proximus

## Annexes

- 4** 105 Aperçu des informations non financières
- 109 Transparence
- 121 Chiffres sociaux
- 125 Chiffres environnementaux
- 128 Index du contenu GRI
- 146 Description des KPI



## Approche du reporting non financier 2019

Les informations non financières contenues dans le présent rapport annuel se fondent sur les indications du guide GRI (Global Reporting Initiative) (core option). Notre approche de reporting est détaillée dans la section "Transparence".

Proximus répond à différents questionnaires sur les investissements durables et responsables, notamment Sustainalytics, Vigeo Eiris, MSCI, OEKOM ISS et Dow Jones Sustainability Index. Nous avons l'ambition d'améliorer en permanence notre performance en nous comparant à nos pairs.

En 2019, nous étions listés ou notés comme suit dans les différents indices :

- CDP Supplier Engagement leader board
- Entreprise faisant partie de la série d'indices FTSE4Good
- OEKOM ISS : C
- DJSI : 52
- Sustainalytics : 68
- Vigeo Eiris (non inclus dans les indices)

Le présent rapport 2019 s'articule autour de quatre domaines stratégiques qui illustrent la valeur créée par notre entreprise pour ses parties prenantes et la société : Permettre une vie digitale meilleure, Se soucier de nos parties prenantes, Contribuer à la société et Respecter notre environnement. Nous y abordons nos enjeux les plus pertinents définis via un processus interne et externe (voir explication dans la section "Transparence"). Dans la section "Gouvernance", nous décrivons notre cadre de gouvernance, notre cadre réglementaire, notre gestion des risques, notre structure de rémunération et l'évolution de l'action Proximus. Tout au long de ce rapport, nous communiquons des données détaillées sur notre performance.





# Proximus en bref

- 5 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président
- 8 Qui sommes-nous et que faisons-nous
- 12 Principaux chiffres financiers
- 16 Réalisations majeures





## Nous ferons de Proximus l'opérateur de référence en Europe

Chère lectrice, cher lecteur,

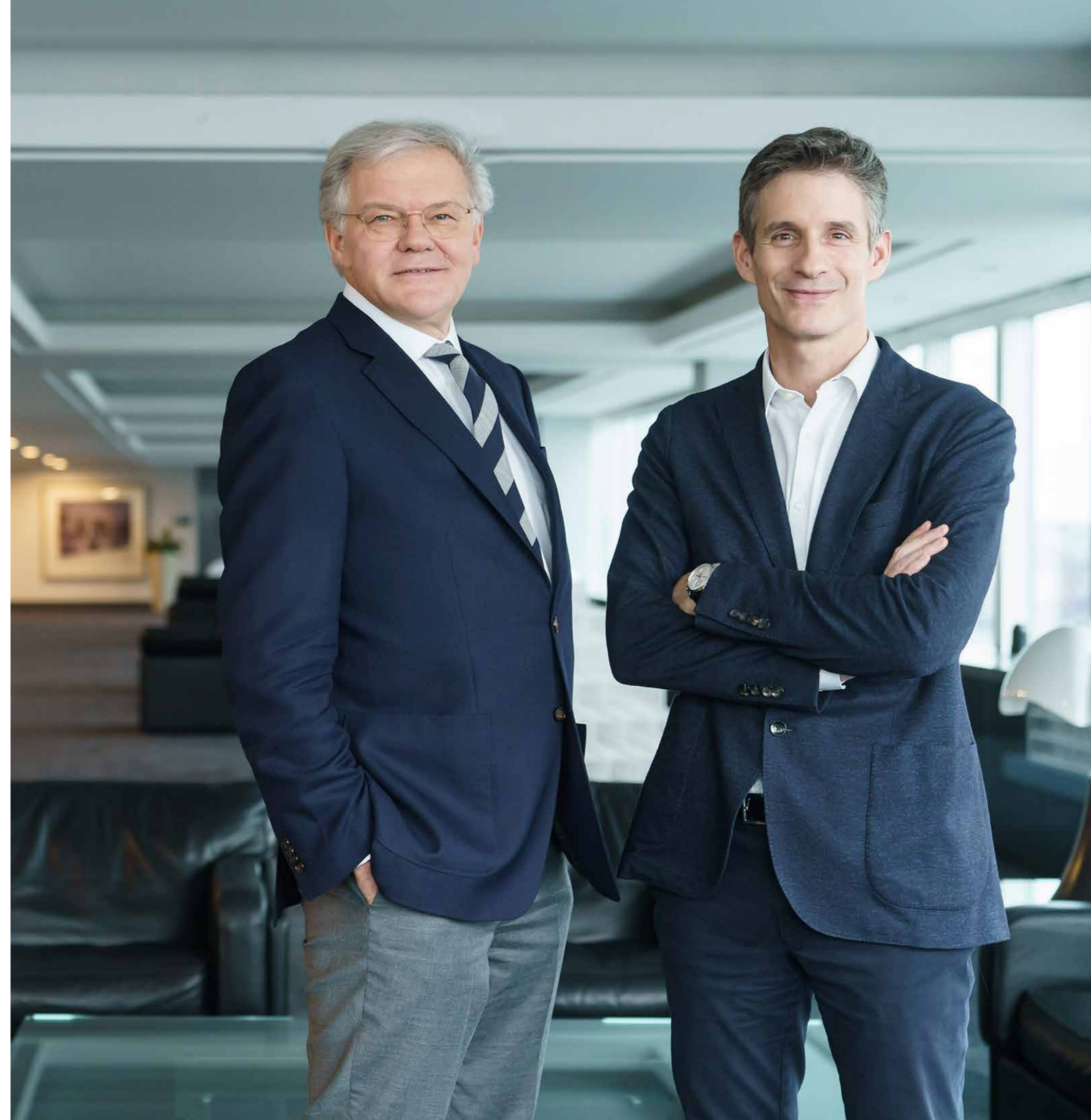
2019 a été un tournant important pour Proximus. Nous avons poursuivi avec succès notre ambition de devenir une organisation véritablement centrée sur le digital. Parallèlement, le marché dans lequel nous opérons évolue plus rapidement que jamais. Les clients sont de plus en plus exigeants dans un monde de progrès technologiques exponentiels, alors même que nous faisons face à une intensification de la concurrence des nouveaux acteurs et à des tendances de marché très complexes.

Au cours des années précédentes, sous le mandat de Dominique Leroy, nous avons enregistré d'excellents résultats financiers et opérationnels. Notre entreprise a connu une profonde transformation en même temps que l'adoption d'une nouvelle culture d'entreprise. Ces changements ont été introduits avec succès, et nous lui en sommes reconnaissants. Nous tenons également à exprimer notre gratitude à notre CFO, Sandrine Dufour, pour son rôle intense et actif comme CEO ad interim pendant la période de transition. À présent, sous la direction du nouvel Administrateur Délégué, Guillaume Boutin, l'équipe pourra continuer à construire

sur ces bases afin de préparer notre avenir. Pour répondre efficacement à l'évolution rapide des besoins de nos clients et rester pertinents sur le marché, nous continuerons à investir dans les réseaux, l'IT, l'innovation et le contenu.

L'approbation du plan de transformation et les changements intervenus l'année dernière au sein de notre Comité Exécutif créent la dynamique nécessaire pour placer la barre plus haut et accélérer véritablement la transformation de Proximus. Celle-ci sera guidée par une nouvelle stratégie et de nouveaux objectifs ambitieux qui nous permettront de réussir le virage pour faire de Proximus l'opérateur de référence en Europe. Nous entendons fixer un niveau d'ambition plus élevé : en investissant dans des réseaux de nouvelle génération, nous créerons de la valeur à long terme et modifierons fondamentalement la dynamique du marché, tout en assurant la compétitivité à court et moyen termes.

Plus que jamais, nous construirons l'avenir de l'entreprise avec une énergie et une ambition positives. Un nouveau point de départ pour notre entreprise, nos clients, nos parties prenantes et nos collaborateurs.







**Guillaume Boutin** | Administrateur Délégué

Avec notre nouvelle promesse de marque - Think possible - nous voulons inspirer les Belges en leur montrant toutes les possibilités qu'offrent les dernières technologies. Nous voulons donner à chacun les moyens de réaliser son potentiel grâce à nos produits et services.



l'expérience client à un niveau supérieur, tant pour les clients résidentiels que professionnels. Le digital est également essentiel pour accroître l'efficacité interne des opérations clients. Le recours à l'automatisation, aux analyses avancées et à l'intelligence artificielle nous permet d'optimiser nos opérations et d'offrir un meilleur service.

La consommation de données continue de croître de façon exponentielle, sous l'impulsion des vidéos et des jeux en ligne. Des investissements considérables assureront à Proximus une position de leader dans le domaine technologique. Nous avons déjà déployé la fibre dans 13 villes tout en continuant d'améliorer la vitesse sur le cuivre. La préparation de la 5G assurera notre leadership mobile sur le long terme, soutenu par l'accord de partage du réseau d'accès mobile avec Orange Belgique.

### Résultats pour l'ensemble de l'année conformes à nos prévisions

Nos résultats pour l'ensemble de l'année sont conformes à nos prévisions, grâce à une croissance soutenue de notre base clients et nos efforts continus sur nos coûts. Nous avons enregistré un chiffre d'affaires domestique hors terminaux pratiquement stable (-1,2 %) et un EBITDA sous-jacent du Groupe stable (+0,3 %). Nous avons maintenu notre rythme élevé d'investissements, avec 1.027 millions d'euros investis (stable par rapport à 2018), en mettant clairement l'accent sur la digitalisation, les réseaux et l'expérience client globale. Nous avons également investi massivement dans nos systèmes informatiques, dans la modernisation pluriannuelle de notre réseau de transport ainsi que dans du contenu attractif pour nos clients TV.

### Vers une véritable orientation client

En 2019, nous avons posé les bases pour réaliser notre ambition future : devenir une vraie entreprise digitale centrée

sur le client et devenir l'opérateur de référence en Europe. Nous avons franchi de multiples étapes qui nous ont aidés à ouvrir la voie vers cette ambition. Ces étapes s'inscrivent dans la nouvelle promesse de marque de Proximus : "Think possible". En adoptant la révolution digitale, nous pouvons guider nos clients en toute confiance à travers tous les changements et leur présenter de nouvelles opportunités. De plus, nous leur offrons des expériences en toute tranquillité d'esprit.

Sur le marché résidentiel, nous nous engageons pleinement à répondre aux besoins digitaux de tous les consommateurs et à créer pour eux des expériences quotidiennes pertinentes non seulement en matière de contenu, mais aussi pour les aider à gérer leur vie quotidienne. La clé de ce succès est notre ouverture à des partenariats innovants, par exemple avec Shadow pour le cloud gaming, ou encore avec Het Laatste Nieuws et Le Soir pour les abonnements My e-Press. De telles innovations nous permettent de rester pertinents et attrayants

pour les clients, comme en témoignent nos solides résultats dans les domaines du mobile, de l'internet et de la TV.

Même si nous détenons une position forte sur le marché des entreprises, nous devons continuer à nous réinventer pour rester performants. Pour libérer le potentiel digital de nos entreprises, nous avons lancé Proximus Accelerators : un partenariat combinant la vaste expertise de Proximus et de ses filiales dans le domaine ICT. Elles accompagnent les entreprises dans leur transformation digitale en offrant un support totalement intégré en matière d'expérience ICT. Pour exploiter la valeur de notre réseau, nous avons continué à développer nos activités wholesale avec 20 contrats fibre déjà conclus en 2019.

Notre ambition est d'intégrer le digital dans chacune de nos opérations. En ajoutant de nouvelles fonctionnalités à MyProximus, l'outil permettant aux clients de gérer facilement leurs produits et services, nous portons

### Responsabiliser notre organisation pour assurer notre avenir

Pour réaliser nos ambitions futures, nous devons donner à nos collaborateurs et à notre organisation tous les moyens nécessaires. L'approbation de notre plan de transformation à la fin de l'année a été une étape importante, pour deux raisons : rester pertinent pour nos clients et, dans le même temps, assurer notre avenir.

En janvier 2019, nous avons annoncé la nécessité de réduire le nombre de collaborateurs sur une période de trois ans. Nous sommes bien conscients que cette période n'a pas été facile pour bon nombre de nos employés. Nous leur sommes sincèrement reconnaissants de leur engagement continu pendant cette période d'incertitude. Nous nous réjouissons également que les négociations avec les partenaires sociaux concernés aient permis de trouver des solutions pour réduire l'impact du plan, dans l'intérêt de tous. Nous continuerons à accompagner et à soutenir toutes les personnes touchées par le plan de transformation.



Ce plan nous permet également de construire l'avenir de Proximus en développant les compétences indispensables grâce à des programmes spécifiques de requalification et d'approfondissement des compétences de nos équipes. En 2019, chaque employé a suivi en moyenne 4,7 jours de formation. Pour rendre nos collaborateurs encore plus résilients et experts en digital, en 2020, nous visons une moyenne de 5,5 jours de formation par employé, ce qui représente un investissement de plus de 40 millions EUR.

Et, pour rester compétitifs, nous optimisons également notre maîtrise des coûts. Différents projets ont déjà été mis en place pour augmenter l'efficacité opérationnelle, gérer la consommation d'électricité, optimiser les contrats des fournisseurs, etc.

### Le développement durable, une priorité stratégique

Profondément ancrée en Belgique, notre entreprise veut avoir un impact sur la société en créant une Belgique digitale sûre, durable, inclusive et prospère. La nouvelle économie digitale crée beaucoup de nouvelles opportunités, mais elle apporte aussi son lot de nouveaux défis et responsabilités. En intégrant la durabilité dans notre stratégie, nous en faisons une priorité visible dans tout ce que nous entreprenons.

Notre nouvelle stratégie de durabilité, qui s'appuie sur les objectifs de développement durable des Nations Unies, met davantage l'accent sur l'action en faveur du climat. Dans le cadre de notre contribution à une économie circulaire, nous voulons passer d'une entreprise neutre en carbone aujourd'hui à une entreprise nette positive et véritablement circulaire d'ici 2030. Nous avons signé le Green Deal Achats Circulaires en Wallonie et en Flandre et nous avons

notamment lancé des initiatives d'approvisionnement écologique dans plusieurs villes.

Pour favoriser l'inclusion digitale dans la société, nous avons revu nos projets éducatifs : nous nous sommes associés à MolenGeek, avons davantage développé notre partenariat avec l'École 19 et lancé "diggit", un nouveau projet éducatif dans le cadre duquel les enfants aident les personnes (plus) âgées à entrer dans l'ère digitale.

Nous sommes convaincus que l'acceptation de la diversité est une clé du succès. C'est pourquoi nous soutenons toujours l'engagement européen #EmbraceDifference, d'être ouverts aux talents de chacun - indépendamment de leur sexe, culture, âge ... Nous y parvenons en étant ouverts et non restrictifs dans nos campagnes de communication, de marketing et de recrutement. En 2019, en collaboration avec Jump et Women on Board, nous avons organisé des conférences majeures sur la diversité & l'inclusion et sur les préjugés inconscients.

### Convaincus de la nécessité d'un revirement

Au regard de tout ce que nous avons réalisé en 2019, nous sommes convaincus que nous pouvons réussir à devenir l'opérateur de référence en Europe.

Dans les années à venir, nous intensifierons nos efforts pour adapter nos infrastructures IT et déployer les réseaux du futur avec la Fibre et la 5G afin d'offrir à nos clients l'expérience et le service qu'ils attendent de nous. Proximus deviendra la marque de référence et de confiance en Belgique, offrant une expérience et un service client visiblement supérieurs, en particulier dans le digital. La cybersécurité pour tous nos clients sera bien sûr une ambition majeure. Des écosystèmes locaux et de nouveaux partenariats seront la clé de notre succès et nous



Stefaan De Clerck | Président

Nous voulons être une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique. Nous nous sommes également engagés à instaurer la confiance dans le digital et à être le moteur de l'inclusion digitale en Belgique.

aideront à développer de nouveaux modèles économiques. Enfin, nous avons la volonté d'avoir plus encore qu'aujourd'hui un impact positif sur le monde qui nous entoure et de jouer notre rôle dans la réduction de la fracture numérique, en offrant des opportunités à tous les talents digitaux et en encourageant des modèles d'économie circulaire.

Nous croyons fermement aux opportunités de la digitalisation, que ce soit pour notre entreprise, nos clients ou le monde qui nous entoure. En témoigne le lancement de "Think possible", qui représente, au-delà de notre nouvelle promesse de marque, une preuve de confiance dans le futur.

Guillaume Boutin, CEO

Stefaan De Clerck, Chairman

Pour obtenir une vue plus complète de Proximus en 2019, nous vous invitons à parcourir en détail ce rapport annuel. Il présente les résultats financiers et les principales réalisations de notre organisation ainsi que notre contribution à une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère.

Bonne lecture !



# Qui sommes-nous et que faisons-nous

Proximus est un fournisseur de services digitaux et de solutions de communication actif sur les marchés belge et international.







**Nous ouvrons un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement.**

Nous offrons des produits et services adaptés à chaque client et voulons être le partenaire des citoyens, des entreprises et de la société belge dans leur évolution digitale.

Nos réseaux fixe et mobile interconnectés et hautement performants offrent, partout et à tout moment, l'accès aux données et services digitaux ainsi qu'à un large éventail de contenus multimédias. Nous investissons dans des réseaux d'avenir et des solutions innovantes pour bâtir les fondements d'une croissance durable et devenir une entreprise digitale réellement orientée client.

Le client est au centre de toutes nos activités. Nous voulons lui fournir la meilleure expérience et lui simplifier la vie en lui proposant des solutions accessibles et conviviales.

Nous voulons créer une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère. Nous sommes climatiquement neutres depuis 2016 pour nos propres activités et nous nous dirigeons rapidement vers une économie plus circulaire, qui consomme moins de ressources et produit moins de déchets. Nous nous sommes fixé une nouvelle ambition : devenir une entreprise circulaire apportant une contribution nette positive d'ici 2030.

Nos collaborateurs s'efforcent chaque jour de faire de Proximus une entreprise digitale réellement orientée client. Nos collaborateurs sont en effet un atout de grande valeur. Nous voulons créer une culture où ils peuvent évoluer, faire la différence, contribuer à nos résultats et être nos meilleurs ambassadeurs.

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



## Nos marques

Nos marques complémentaires répondent aux attentes d'un large panel de clients. Elles œuvrent toutes pour remplir notre mission : "Nous ouvrons un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement".

### Belgique

En Belgique, nos produits et services de cœur de métier sont proposés sous les marques **Proximus** et **Scarlet**. Notre promesse de marque "Think possible" souligne tout ce que nous pouvons faire et expérimenter grâce aux dernières technologies. Une promesse réalisée via Proximus, qui offre la meilleure qualité, le meilleur service et un choix complet de solutions aux clients résidentiels et aux entreprises, et via Scarlet et son offre de base destinée aux clients à la recherche du meilleur prix.

proximus



### Luxembourg

Au Luxembourg, nous sommes actifs sous le nom de Proximus Luxembourg SA, qui réunit les marques **Tango** et **Telindus Luxembourg**. Les deux marques opèrent conjointement afin de répondre à tous les besoins en télécommunication des clients résidentiels et professionnels au Luxembourg.



### Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous sommes actifs via **Telindus Netherlands**, spécialisée dans les plateformes IT intelligentes et sécurisées.



### Dans le monde

À l'international, nous exploitons nos activités via **BICS**, l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde. BICS connecte le monde en créant des expériences mobiles fiables et sécurisées, partout et à tout moment. Son offre s'étend de la connectivité mobile mondiale à l'Internet des Objets, en passant par le roaming en toute transparence, la prévention de la fraude, l'authentification et la messagerie internationale. Grâce à l'acquisition de TeleSign en 2017, BICS est le premier fournisseur CPaaS (Communication Platform as a Service) de bout en bout au monde.

## Un environnement IT unique

Pour aider nos clients professionnels à garder une longueur d'avance, nous avons lancé **Proximus Accelerators**, un partenariat de coopération entre les filiales de notre groupe expertes en IT. Elles ont uni leurs forces pour soutenir les clients dans la transformation de leurs activités, sous l'impulsion de la technologie.

Chaque membre complète l'expertise de l'autre. Les Proximus Accelerators sont ainsi capables de résoudre des défis IT de bout en bout : du développement d'API aux solutions IT intégrées, et de la confidentialité et la sécurité des données à la mobilité intelligente.



**Be-Mobile** propose un large éventail de solutions de mobilité intelligente qui aident les autorités publiques, les opérateurs routiers, les constructeurs automobiles et les entreprises privées à améliorer la mobilité quotidienne des voyageurs.

**ClearMedia** fournit des solutions, services et produits de cloud adaptés au marché des (P)ME via le canal indirect.

**Codit** est un fournisseur de services IT et leader sur le marché de l'intégration d'applications opérationnelles, de l'API Management, de Microsoft Azure et de l'Internet des Objets.

**Davinsi Labs** propose des services de renseignements de sécurité et est spécialisée dans la gestion des vulnérabilités, les informations de sécurité, la gestion des événements et la surveillance des activités des utilisateurs.

**Proximus Enterprise** opère sur le marché professionnel et dans le secteur public. Son ambition consiste à soutenir chaque client dans sa transformation digitale grâce à une connectivité et une expertise de premier plan dans les services cloud, l'Internet des Objets, le Big Data et la sécurité.

**Proximus SpearIT** est l'intégrateur ICT pour les entreprises de taille moyenne.

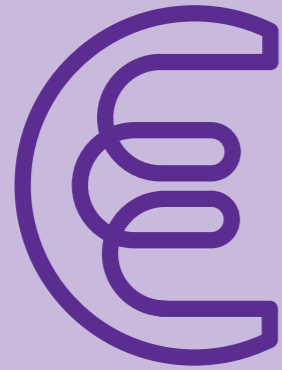
**Telindus Luxembourg** et **Telindus Netherlands** sont des spécialistes en matière de plateformes IT intelligentes et sécurisées.

**Umbrio** propose des services opérationnels et analytiques dans le domaine de l'IT et des réseaux.

**Unbrace** est une agence innovante fournissant des services totaux dans le domaine des applications web facilitant la transformation digitale.



## Chiffres clés 2019



Chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe

**EUR 5.686 millions**

EBITDA sous-jacent du Groupe

**EUR 1.870 millions**

Investissements

**EUR 1.027 millions**

Cash-flow libre

**EUR 504 millions**



Nombre de  
collaborateurs

**12.931**

### Base clients



Internet fixe

**2.089.000**



TV digitale

**1.642.000**

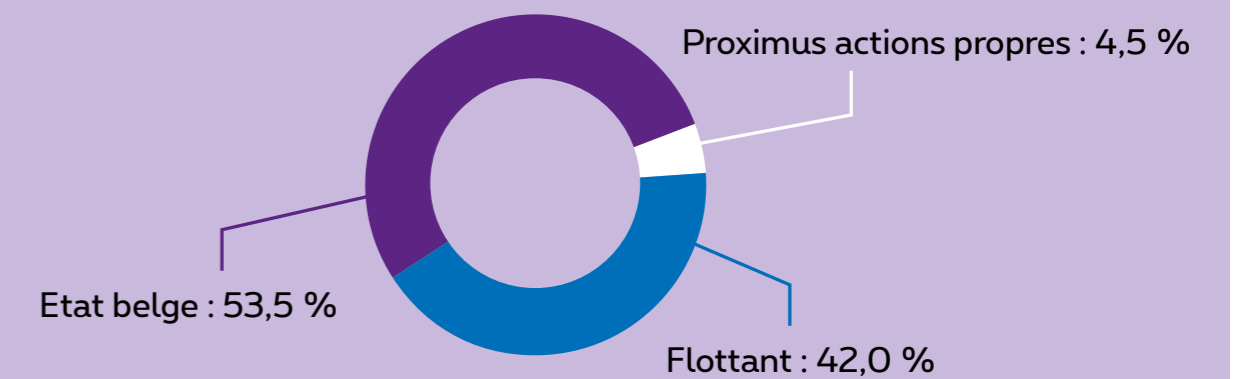


Mobile Postpaid

**4.111.000**

### Structure de l'actionnariat

Entreprise mi-publique, mi-privée



Cotée à la Bourse Euronext  
de Bruxelles

Ticker:  
**PROX**

ISIN code:  
**BE0003810273**





# Principaux chiffres financiers



## Le Groupe Proximus clôture l'année 2019 sur des résultats financiers conformes aux prévisions, grâce à de solides performances commerciales et à une bonne maîtrise des coûts

Portés par une campagne de fin d'année attractive, nous avons maintenu une bonne dynamique commerciale pour l'internet, la TV et le Mobile Postpaid au cours du dernier trimestre 2019. Notre stratégie de segmentation sous la marque Proximus a démontré une fois de plus son efficacité sur un marché extrêmement concurrentiel, avec un nombre croissant de foyers optant pour des offres convergentes. Nos packs Epic et Minimus, en particulier, ont rencontré un franc succès. Fin 2019, plus de 60 % des foyers de notre base clients étaient convergents. Malgré le nombre croissant de "skinny bundles" sur le marché, notre marque Scarlet et son offre d'entrée de gamme a réalisé une bonne performance pour les clients à la recherche du meilleur prix.

Poursuivant notre ambition de devenir une organisation véritablement axée sur le digital, qui répond aux besoins digitaux de ses clients et crée des expériences centrées sur le contenu, nous avons lancé, le 1er décembre 2019, My e-Press avec les quotidiens Le Soir et Het Laatste Nieuws. Parallèlement, nous sommes soucieux de préserver la compétitivité de nos tarifs mobiles et avons annoncé un enrichissement de nos forfaits mobiles à partir du 1er janvier 2020.

Nous maintenons une solide position sur un marché entreprises de plus en plus concurrentiel. Nous sommes parvenus à nouveau à faire croître notre base mobile, malgré la forte pression sur les tarifs mobiles. Pour rester performants, nous continuons par ailleurs à nous réinventer. Afin de libérer le potentiel digital de nos clients professionnels, nous avons lancé les Proximus Accelerators, un écosystème collaboratif de filiales de Proximus regroupant des experts IT digitaux hautement spécialisés. Ils accompagnent les entreprises

dans leur transformation digitale en offrant un support ICT totalement intégré.

Nos efforts globaux dans le domaine de la digitalisation se traduisent également par une baisse des coûts dans nos activités domestiques, avec notamment une diminution de 20 % des appels à destination de nos call centers. Nous enregistrons par conséquent une légère progression de notre EBITDA domestique en 2019. Chez BICS, la solide progression de la marge directe, sous l'impulsion d'une hausse des volumes de messages A2P et des activités de TeleSign dans le domaine de l'identité mobile, a été neutralisée par l'augmentation des dépenses en soutien de la croissance de TeleSign, ainsi que par l'internalisation progressive par MTN, même si cette dernière a été limitée jusqu'à présent. Par conséquent, et comme nous l'avions anticipé, l'EBITDA du Groupe est resté stable à + 0,3 % en 2019.

Grâce à l'accord conclu avec la majorité des syndicats dans le cadre du plan de transformation Fit for Purpose, nous pouvons continuer à construire l'avenir de Proximus. Nous développerons les bonnes compétences digitales grâce à des programmes spécifiques de requalification et de renforcement des compétences de nos équipes.

Nous opérons sur un marché en rapide évolution, caractérisé par des clients aux attentes changeantes, des progrès technologiques rapides et une concurrence toujours plus intense. Face à ces défis, nous travaillons intensément à la redéfinition de notre stratégie pour l'avenir. Je me réjouis d'en partager le résultat lors de notre Capital Markets Day et de notre événement presse, le 31 mars prochain à Bruxelles.



**Guillaume Boutin** | Administrateur Délégué

Grâce à une croissance soutenue de notre base clients et nos efforts continus pour réduire les coûts, nos résultats pour l'ensemble de l'année sont conformes à nos prévisions.



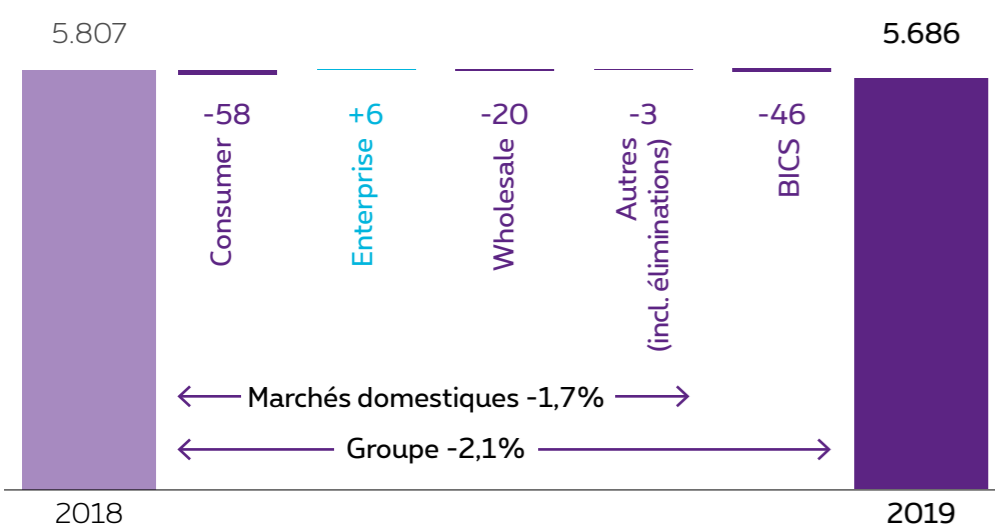


## Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a clôturé l'année 2019 sur un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.686 millions EUR, en baisse de 2,1 % par rapport à l'année précédente. Dans le mix, le chiffre d'affaires domestique sous-jacent a diminué de 1,7 %, le chiffre d'affaires de BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus, baissant de 3,4 % par rapport à l'année précédente.

Pour ses activités domestiques, Proximus a enregistré un chiffre d'affaires de 4.386 millions EUR en 2019. La majeure partie de ce résultat provient des services télécoms fixes et mobiles de détail générés par les segments Consumer et Enterprise.

Évolution du chiffre d'affaires par segment (sous-jacent, Mio EUR)



Malgré la croissance continue de la base clients de Proximus dans le segment Consumer et une position toujours solide dans le segment Enterprise, le chiffre d'affaires domestique a diminué de 75 millions EUR (-1,7 %) par rapport à l'année précédente. Ce résultat inclut une baisse de 25 millions EUR du chiffre d'affaires lié à la vente d'appareils, en raison du recul des ventes de terminaux mobiles standalone à faible marge. Hormis cet élément, le chiffre d'affaires domestique a baissé de 1,2 % par rapport à l'année précédente. En outre, l'impact réglementaire sur les tarifs de terminaison fixe et des appels/SMS internationaux a eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires de l'ordre de -31 millions EUR, sans compter l'impact défavorable de la législation sur les frais de rappel des clients. Pour le reste, la pression sur le chiffre d'affaires est due en grande partie à l'érosion de la base clients voix fixe et Prepaid, ainsi qu'à la baisse du chiffre d'affaires mobile entrant, compensée en partie seulement par la croissance des produits de base de Proximus.

## EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré un EBITDA sous-jacent de 1.870 millions EUR en 2019, en hausse de 0,3 % et conforme à ses attentes pour l'année.

Les activités domestiques de Proximus ont généré une hausse de 0,4 % de l'EBITDA, pour un total de 1.718 millions EUR. Ce résultat est dû à la solide maîtrise des coûts de l'entreprise, qui a amplement compensé la légère baisse de la marge directe. Grâce à une structure de coûts plus efficace,

la marge EBITDA domestique s'est améliorée, passant de 38,4 % en 2018 à 39,2 % en 2019.

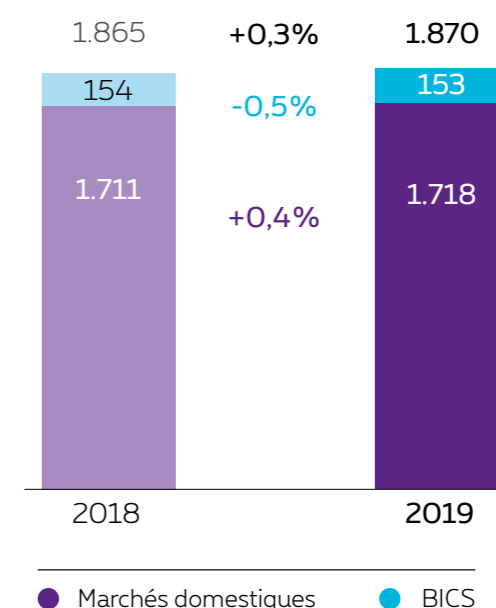
En 2019, BICS a réalisé un résultat de segment de 153 millions EUR, soit 0,5 % de moins que l'année précédente. Ce résultat s'explique par l'augmentation de sa base de coûts pour soutenir ses domaines de croissance et l'impact mineur causé par l'internalisation progressive de services par MTN. Pour l'année 2019, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 11,7 %, soit une augmentation de 0,3 p.p. par rapport à l'année précédente.

## CAPEX

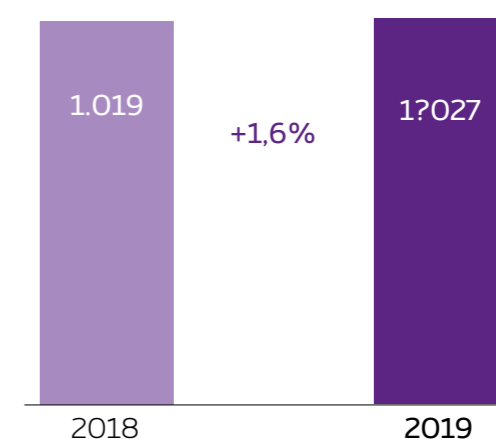
Le niveau de CAPEX reflète la stratégie du Groupe visant à investir très largement ses plateformes IT, dans la modernisation pluriannuelle de son réseau de transport ainsi que dans du contenu attractif pour ses clients TV. Conformément à ses attentes, Proximus a investi un montant total de 1.027 millions EUR en 2019, un montant stable par rapport aux 1.019 millions EUR investis en 2018. Vu l'intensification de son projet "La fibre en Belgique", Proximus a utilisé une plus grande part de l'enveloppe CAPEX annuelle. Entamé début 2017, le déploiement de ce réseau du futur s'est poursuivi en 2019. À la fin de l'année, des habitants de 13 villes avaient la possibilité d'être raccordés à la fibre.

Face à l'explosion du trafic de données mobiles, Proximus investit également pour garantir un réseau mobile de qualité supérieure à ses clients mobiles.

EBITDA (sous-jacent, Mio EUR)



CAPEX comptabilisé hors spectre (Mio EUR)



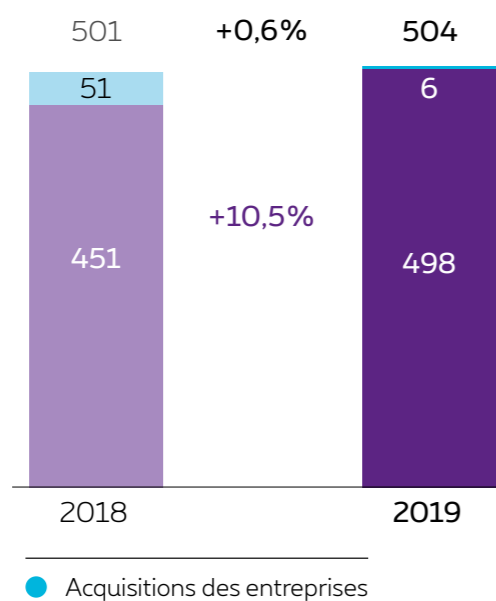


## Cash-flow libre

En 2019, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 498 millions EUR, ou de 504 millions EUR hors sortie de fonds liée aux acquisitions en 2019. Un résultat plutôt stable par rapport aux 501 millions EUR réalisés en 2018 (montant ajusté pour inclure les dépenses liées à l'acquisition d'ION-IP, d'Umbrio et de Codit).

En 2019, l'augmentation des liquidités nécessaires au fonds de roulement de l'entreprise, les paiements effectués dans le cadre du plan de départ volontaire préalable à la pension de 2016 et la diminution des produits de la vente de bâtiments ont été compensés par une diminution des sorties de fonds pour l'impôt sur le revenu et les intérêts, une diminution des liquidités nécessaires pour le CAPEX et une évolution positive de l'EBITDA sous-jacent.

### Cash-flow libre (Mio EUR)



## Plan de transformation

En janvier 2019, Proximus a annoncé la nécessité d'accélérer sa transformation et réduire encore sa structure de coûts afin de rester pertinente sur le marché et poursuivre les investissements nécessaires dans les réseaux, l'innovation et le contenu.

Ce plan de transformation est réalisé via différents types de mesures :

- Proximus continuera à saisir les opportunités de réduction des coûts en rationalisant ses réseaux, son portefeuille de produits, ses plateformes, ses bâtiments et ses systèmes IT et en poursuivant ses efforts de simplification, d'automatisation et de digitalisation.
- Avec ses fournisseurs, Proximus a entamé des discussions pour étudier les différentes possibilités de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité.
- Afin de réduire ses coûts auprès de ses partenaires externes, Proximus a notamment demandé à ses partenaires externes de call center de passer à des modèles de travail plus efficaces au niveau des coûts, par le biais du near-shoring et de l'off-shoring.

- En janvier 2019, Proximus a annoncé la nécessité de réduire ses effectifs proportionnellement à la réduction de la charge de travail essentiellement liée à la digitalisation. Le plan de transformation a été approuvé par la majorité des syndicats le 9 décembre 2019. Sa mise en œuvre a commencé par une information individuelle adressée aux membres du personnel. La réduction des effectifs qui fait l'objet de l'accord, se déroule selon un processus spécifique et a commencé par un plan de départ volontaire. La majorité des collaborateurs concernés ont quitté l'entreprise le 1er mars 2020. Tous les autres départs auront lieu avant la fin de l'année 2020. Au total, 1.347 équivalents temps plein ont souscrit au plan de départ volontaire. Un nombre très limité de départs involontaires est attendu à la fin du processus de mobilité interne et de requalification, qui a débuté début février.
- Proximus continue d'investir dans la requalification et dans la formation continue de son personnel. En 2019, nous avons investi 34 millions EUR pour une moyenne de 4,7 jours de formation par collaborateur. En 2020, nous visons une moyenne de 5,5 jours de formation par collaborateur, soit un investissement de plus de 40 millions EUR.



# Réalisations clés





# Réseaux

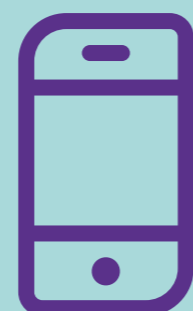


## Premières démos

- Gaming en réalité virtuelle et dans le cloud
- Streaming vidéo en direct
- Robots industriels et drones

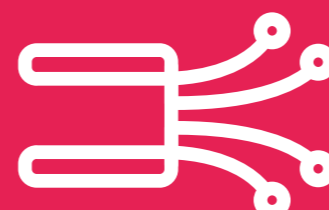


Accord avec Orange Belgique pour un réseau d'accès mobile partagé



## Expérience mobile supérieure

- 3 prix de l'expérience mobile (OpenSignal)
- #2 mondial pour la qualité du réseau mobile (Tutela)
- Meilleure couverture 4G (BIPT)



## Fibre



- Déploiement dans 13 villes
- 64 % des entreprises en zonings industriels
- 20 contrats wholesale

# Innovations digitales



## My e-Press

L'offre de presse digitale du Soir+ et HLN Digitaal



## Bâtiments et sites intelligents





# Réalisations commerciales

	Nouvelles offres segmentées	  <b>1,1 Mio visiteurs uniques</b>	<b>Proximus Accelerators</b>         
Nouvelle promesse de marque	Bizz Mobile		
Think possible			

# Expérience client digitale

<b>1,6 Mio utilisateurs actifs</b> (+ 8 % YoY)	<b>ServiceNow</b> e-ticketing pour support technique 16.000 clients professionnels ont accès



# Nos collaborateurs

Développer les compétences d'avenir

- 34 millions EUR investis dans le recyclage et le perfectionnement
- 4,7 jours de formation/collaborateur en moyenne



# Contribuer à la société



Nouveau partenariat avec



**diggit**

Les enfants à l'aide des seniors pour prendre le virage digital

# Respecter notre planète

Green Deal logistique urbaine durable

Livraisons efficaces et sans émissions polluantes dans les villes



Green Deal Achats Circulaires en Wallonie et en Flandres

Instaurer ou favoriser des achats circulaires

Consommation d'énergie : -4 % (vs 2018)





# Créer une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère

- 21 Contribuer à la société tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes
- 23 Permettre une vie digitale meilleure
- 32 Se soucier de nos parties prenantes
- 43 Contribuer à la société
- 51 Respecter notre planète





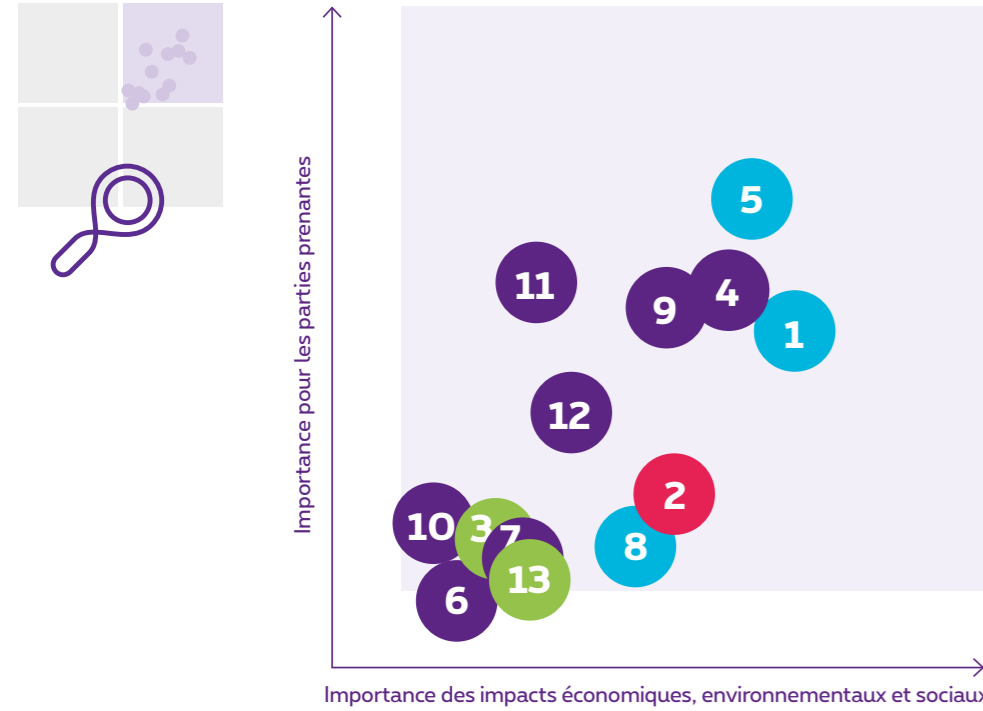
**Contribuer à  
la société tout  
en créant de  
la valeur pour  
nos parties  
prenantes**



En 2019, nous avons lancé une nouvelle stratégie de durabilité holistique avec un objectif primordial : "Contribuer à l'émergence d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère". Pour atteindre cet objectif, nous pensons pouvoir agir dans 4 domaines stratégiques, qui se traduisent chacun dans des piliers exploitables.

- Animés par notre mission, nous voulons **permettre une vie digitale meilleure**.
- En tant qu'entreprise entretenant de nombreux rapports avec les différentes communautés, **nous nous soucions de nos parties prenantes**.
- En tant qu'entreprise belge de premier ordre, nous voulons **contribuer à la société** en rendant le digital accessible à tous et en encourageant l'éducation à ce sujet.
- Enfin, nous voulons **respecter notre planète** en étant neutres en carbone, en devenant une entreprise véritablement circulaire et en développant une chaîne d'approvisionnement durable.

Nous voulons avoir un impact sur la société en contribuant aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et en agissant sur des thèmes qui importent vraiment pour nos parties prenantes.



## Enjeux hautement pertinents et ODD

Les enjeux les plus pertinents se rapportent aux quatre domaines stratégiques de notre stratégie de durabilité :

### Permettre une vie digitale meilleure

- 1 Innovation et infrastructure durable
- 5 Protection de la vie privée et sécurité des données
- 8 Compétitivité digitale des entreprises et institutions



### Se soucier de nos parties prenantes

- 4 Conduite et éthique d'entreprise
- 6 Santé et sécurité
- 7 Capital humain et développement des collaborateurs
- 9 Produits et services de qualité
- 10 Marketing responsable
- 11 Transparence des tarifs et de la facturation
- 12 Relations avec les clients



### Contribuer à la société

- 2 Connectivité et inclusion digitale



### Respecter notre planète

- 3 Durabilité, énergie et économie circulaire
- 13 Chaîne d'approvisionnement durable



## Notre matrice de matérialité

Nos domaines de contribution à la société sont vastes. Pour fixer des priorités, nous avons consulté nos parties prenantes afin de définir et suivre les enjeux les plus pertinents, repris dans notre matrice de matérialité.

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur les sujets repris dans le quadrant supérieur droit de la matrice. Ceux qui importent le plus pour Proximus et ses parties prenantes. Plus d'informations concernant l'intégration des objectifs

de développement durable (ODD) de l'ONU ainsi que notre méthodologie et la conception de la matrice de matérialité figurent dans la section "Transparence" de l'annexe.

Les informations contenues dans le présent Rapport Annuel se fondent sur les indications du guide GRI (Global Reporting Initiative). Les KPI audités sont indiqués dans le GRI content index de l'annexe.



# Permettre une vie digitale meilleure

Nous croyons en une société digitale connectée. Nous encourageons l'adoption digitale en développant une infrastructure du futur hautement performante et en co-crédant des solutions et des services innovants. Nous suscitons également la confiance dans le digital grâce à nos solutions de cybersécurité et nos initiatives de sensibilisation et de protection des données et de la vie privée.







## Infrastructure digitale du futur

### 1 Innovation et infrastructure durable

Être connecté fait partie du quotidien de chaque citoyen et de chaque entreprise. À la maison, au travail et en déplacement. Notre ambition : donner accès aux citoyens et entreprises à des réseaux fixe et mobile de première qualité, afin qu'ils puissent tirer parti des opportunités du monde digital. Avec environ 1 milliard EUR d'investissements par an, Proximus est le plus gros investisseur en Belgique dans une infrastructure digitale du futur.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Couverture 4G intérieure <sup>1</sup>	99,6 % <sup>2</sup>	99,6 % <sup>2</sup>
Couverture 4G extérieure <sup>3</sup>	100 % <sup>2</sup>	100 % <sup>2</sup>
Vitesse internet fixe 70 Mbit/s et plus	76 %	73 %
Vitesse VDSL2 moyenne	79,2 Mbps	75,8 Mbps
Couverture Vectoring	90,1%	88,6 %

### La fibre en Belgique

Le trafic de données et les services digitaux connaissent une croissance exponentielle, principalement en raison du volume accru utilisé par les vidéos, les apps dans le cloud et l'Internet des Objets. Avec "La fibre en Belgique", un plan d'investissement de plusieurs milliards d'euros, Proximus prépare son infrastructure aux besoins futurs de ses clients en déployant la fibre optique dans la majorité des entreprises et centres-villes en Belgique.

<sup>1</sup> La couverture intérieure fait référence à la couverture 4G à l'intérieur des bâtiments.

<sup>2</sup> Les résultats reposent sur des chiffres publiés par l'IBPT au quatrième trimestre et représentent le pourcentage de couverture de la population basé sur une simulation fournie par les opérateurs et calibrée sur la base de drive tests de l'IBPT.

<sup>3</sup> La couverture extérieure fait référence à la couverture 4G à l'extérieur des bâtiments.

La fibre offre une connectivité haut débit stable et à faible latence. Aujourd'hui de 1 Gbit/s, les vitesses de chargement et de téléchargement atteindront demain les 10 Gbit/s. Le déploiement de "La Fibre en Belgique" représente l'un de nos investissements clés pour une économie et une société digitales. Notre offre commerciale propose aujourd'hui à nos clients des vitesses de téléchargement jusqu'à 220 Mbit/s pouvant être boostées à 400 Mbit/s.

### La fibre pour les villes

Grâce à la fibre, les villes accèdent aux services digitaux les plus avancés et deviennent des "Smart Cities". Équipée de milliers d'appareils et de capteurs, la fibre permet de concevoir des solutions intelligentes qui améliorent la mobilité, la sécurité publique et la qualité de l'air, tout en stimulant la croissance et l'emploi dans la ville. À l'avenir, la fibre optique deviendra un élément essentiel de l'infrastructure de chaque ville, au même titre que le réseau électrique ou de distribution d'eau.

En 2019, nous avons accéléré le rythme de déploiement de la fibre, grâce à des efforts d'industrialisation accrus. Le déploiement de cette nouvelle technologie est en cours dans 13 villes belges : Alost, Anvers, Bruxelles, Charleroi, Courtrai, Gand, Hasselt, Knokke-Heist, Liège, Louvain, Namur, Roulers et Vilvorde (4 nouvelles villes en 2019).

### La fibre pour les entreprises

La fibre permet aux entreprises d'exploiter toutes les possibilités de l'économie digitale. Une technologie résolument tournée vers l'avenir, fiable et évolutive pour rester compétitif, agile et innovant. Son débit élevé facilite l'adoption de nouvelles façons de travailler et technologies, comme l'intelligence artificielle, les Data Analytics, les objets connectés ou la réalité virtuelle.



Pour les clients professionnels, nous déployons proactivement la fibre optique dans les zones à forte densité d'entreprises, comme les zonings industriels et les parcs d'entreprises. Nous offrons la connectivité fibre à tout client professionnel qui en fait la demande. Notre couverture dans les segments de marché Business et Corporate a dès lors fortement augmenté. Fin 2019, la fibre était disponible pour 64 % des entreprises situées dans des zonings industriels (contre 48 % en 2018).

### La fibre pour les clients résidentiels

Avec la fibre, tous les membres de la famille surfent, regardent des vidéos HD en streaming, jouent en ligne et travaillent en même temps, avec très peu de latence ou perte de qualité. Ils bénéficient aussi de l'image la plus nette sur tous les écrans.

En 2020, nous continuerons à accroître notre couverture fibre afin d'atteindre notre objectif de couverture de 50 % dans les années à venir. Nous adopterons une stratégie marketing ambitieuse axée sur la fibre, qui permettra de faire fructifier la valeur commerciale sur les marchés résidentiel, professionnel et de gros. Nous réalisons des économies au niveau des coûts opérationnels en poursuivant le démantèlement de notre réseau en cuivre et en gérant nos réseaux à distance. Dans le même temps, nous prenons des mesures d'efficacité pour réduire nos coûts de déploiement.



**En 2020, nous continuerons à accroître notre couverture fibre.**

## Réseau mobile : en route vers la 5G

Alors que la consommation de données mobiles ne cesse d'augmenter, Proximus souhaite continuer à offrir à ses clients la meilleure expérience de réseau mobile.

Ces deux dernières années, nous avons non seulement élargi la couverture de notre réseau 4G (100 % de la population couverte à l'extérieur et 99,6 % à l'intérieur), mais nous avons aussi investi dans un réseau plus rapide – la 4,5G – en injectant plus de capacité dans le réseau.

Fin 2019, Proximus et Orange Belgique ont signé un accord avec l'intention de mettre en place d'un réseau d'accès mobile partagé. Cet accord nous permettra d'accélérer et de densifier le déploiement de la 5G, tout en améliorant la capacité et la couverture du réseau mobile au bénéfice de nos clients.

En 2019, les premières démos pré-commerciales de la 5G ont montré à nos clients professionnels et résidentiels que nous sommes prêts pour la 5G. Des exemples d'utilisation de la 5G ont été présentés aux entreprises lors de notre événement ThinkThings ainsi qu'au public de gaming lors de l'ESL Proximus Gaming Championship.

En 2019, nos filiales Tango et Telindus ont été les premiers opérateurs luxembourgeois à connecter la 5G en live sur leur réseau mobile.

En 2019 également, le consortium SAFIR (dont Proximus est membre) a mené avec succès un projet pilote avec des drones survolant la ville et le port d'Anvers. La connectivité 5G offrira une grande valeur ajoutée pour les applications de drones.

En 2020, Proximus se concentrera sur la mise en œuvre du réseau d'accès mobile partagé et investira dans la préparation de bout en bout du déploiement du réseau 5G. Nous procéderons à un lancement commercial dès que le spectre sera disponible.



## Optimisation de notre réseau fixe

Pour simplifier notre réseau, nous avons lancé le projet Mantra+ destiné à remplacer les bâtiments techniques par un nouveau concept innovant de conteneurs Optimus, compacts et moins énergivores. Notre projet Titan visant à augmenter la capacité de notre réseau backbone de 10 à 100 Gbit/s, a été achevé avec succès en 2019.

Les nouveaux outils et technologies nous permettent de poursuivre l'optimisation de nos performances wi-fi. Nous avons activé une solution Smart Wi-Fi dans nos passerelles : elle offre à nos clients la meilleure connexion wi-fi en

choisissant le canal wi-fi optimal et la meilleure bande wi-fi (2,4 GHz ou 5 GHz) pour tous leurs appareils.

Nous avons également lancé le Wi-Fi Booster, qui étend la couverture à la maison pour que nos clients aient un accès wi-fi partout dans la maison. Grâce à l'application Proximus Home Optimizer, nos clients peuvent trouver le bon endroit pour installer le Booster. La solution Smart Wi-Fi fonctionne également sur le Booster de sorte que les clients savent à quel point d'accès se connecter, peu importe où ils se trouvent dans la maison.



## Zones blanches : améliorer la couverture

Les zones blanches et rurales sont moins attrayantes d'un point de vue économique. Toutefois, nous voulons rendre les opportunités du monde digital accessibles à tous, partout, à l'aide de nouvelles technologies et en co-investissement avec les pouvoirs publics.

Nous avons ainsi investi 18,5 millions EUR supplémentaires en 2017-2019 pour offrir des services large bande fixes à haut débit et la télévision digitale en qualité HD et pour augmenter la couverture mobile 4G extérieure en Wallonie.

En 2019, nous avons installé et mis à niveau 43 sites mobiles pour booster la couverture mobile 4G en Wallonie. Nous avons également collaboré avec Tessares afin d'élaborer des solutions innovantes pour connecter des zones rurales. Nous implémentons la technologie ROP micro-ondes qui connecte les bornes VDSL2 en rue via une technologie micro-ondes sans fil et avons installé 97 Remote Optical Platforms (ROP) dans les zones blanches pour augmenter considérablement la couverture VDSL2. Grâce aux investissements que nous avons réalisés, 35 communes sur 39 atteignent au moins 60 % de couverture en haut débit (plus de 30 Mbit/s), dont 10 communes avec une couverture supérieure à 80 %.

En 2020, nous augmenterons la couverture du haut débit fixe et explorerons davantage les possibilités d'accroître la couverture mobile dans les zones blanches.



## Confiance digitale

### 5 Protection de la vie privée et sécurité des données

S'il offre de nombreuses opportunités, le monde digital d'aujourd'hui s'accompagne également de nouvelles menaces. La confiance est fondamentale pour inciter les gens et les entreprises à saisir les nombreuses opportunités du digital et construire un avenir digital. En tant qu'entreprise digitale de premier plan, Proximus est activement impliquée dans le développement d'une société digitale plus sûre grâce à des initiatives de sensibilisation et de protection des données et de la vie privée.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Certifications internationales reconnues en matière de cybersécurité (ISO 27001 et Trusted Introducer)	5 <sup>1</sup>	6
Exercice de phishing - résultats de la sensibilisation des collaborateurs : employés ayant informé le CSIRT	2.480	1.113

## Cybersécurité : la sécurité avant tout

Dans le cadre du développement de l'infrastructure et des services digitaux, la sécurité est notre priorité absolue. C'est pourquoi nous fournissons des solutions de protection à nos clients et informons nos collaborateurs à propos des dernières pratiques en matière de sécurité. Les menaces digitales ne connaissent pas de frontières. Nous travaillons dès lors en étroite collaboration avec les cyber-autorités nationales et internationales.

1. Notre certificat ISO "Workplace-as-a-Service" est devenu superflu en 2019 en raison de l'adoption de la certification Microsoft.



### Au sein de notre entreprise

En 2019, Proximus a investi 10 millions EUR dans son programme de cybersécurité d'entreprise. Avec cet investissement, nous voulons renforcer notre cyber-résilience et offrir à nos clients des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure pour protéger les données, les réseaux et les serveurs d'entreprise ainsi que les utilisateurs finaux. Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT<sup>1</sup>) surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction aux cybermenaces. En 2019, nos analystes du CSIRT ont traité 1.261 incidents (contre 2.087 en 2018) et 23.111 alarmes (contre 15.348 en 2018). Aucun n'a eu d'impact majeur sur nos activités.

Nous sommes fiers de détenir cinq certifications ISO, couvrant nos centres de données (incluant le housing et le hosting), notre Security Operations Center, ainsi que nos services de connectivité et services gérés du réseau d'entreprise Explore, qui ont été recertifiés en 2019.

L'amélioration de la cybersécurité reste une priorité absolue pour 2020. Nous continuons à investir dans notre programme de cybersécurité d'entreprise afin de renforcer nos capacités et conserver nos certifications ISO 27001 et Trusted Introducer.

### Pour nos clients

En 2019, nous avons lancé un service à la pointe de la technologie, utilisé par certaines des plus grandes organisations en Belgique, comme les SPF Finances et Justice : Managed Security & Threat Intelligence.

<sup>1</sup> Le Proximus CSIRT est l'équipe centrale de traitement des incidents du Groupe Proximus. Sa mission consiste à fournir des informations et une assistance afin de réduire les risques d'incidents de cybersécurité et de réagir efficacement à de tels incidents lorsqu'ils surviennent.

## 10 millions EUR investis dans notre programme de cybersécurité d'entreprise en 2019.

Grâce à l'acquisition d'Umbrio et ION-IP, nous avons continué à développer avec succès nos solutions de cybersécurité aux Pays-Bas et aidons ainsi les villes néerlandaises à protéger les données de leurs citoyens.

Le Security Operations Center de Proximus surveille quotidiennement plus de 3 milliards d'événements, alerte les clients professionnels en cas d'incidents et résout ces incidents.

En 2020, nous continuerons à investir dans des pistes d'amélioration continue pour nos services de sécurité gérés.

### Pour le grand public et les institutions

Nous sommes un partenaire engagé de BE-Alert, un système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7, mis en place par les autorités belges. En situation de crise, BE-Alert peut diffuser des informations et des nouvelles par SMS, par e-mail ou via la téléphonie fixe et les réseaux sociaux.

Nous avons prolongé notre collaboration avec les équipes de cyberdéfense de l'OTAN en 2019 et participé à des groupes

de travail avec des forces de l'ordre internationales afin de disposer d'informations directes sur le mode opératoire des cybercriminels. De plus, nous échangeons activement des informations sur les menaces et attaques observées au niveau national et européen via la plateforme ETIS.

En 2020, nous continuerons à étendre notre réseau de collaboration via une participation active à la Cyber Security Coalition, via une collaboration étroite avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique, avec d'autres opérateurs télécoms européens via la plateforme ETIS, avec des entreprises internationales via le Centre for Cybersecurity du Forum Economique Mondial, avec le Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol et via des partenariats solides nouveaux et existants, comme avec l'OTAN.

### Éducation à la cybersécurité : miser sur la sensibilisation

Nous avons un rôle important à jouer dans la sensibilisation de la société au digital. Tout le monde n'est pas "digital native" et ceux qui le sont ne discernent pas toujours les dangers du monde digital.

### Éduquer nos collaborateurs

En 2019, nous avons organisé une Semaine de la sécurité pour nos collaborateurs avec un vaste programme de sensibilisation. Nous avons également organisé des formations dédiées, des séances de sensibilisation et plusieurs exercices de phishing en situation réelle pour accroître les capacités de détection de nos collaborateurs. Nous avons pleinement soutenu la campagne nationale de sensibilisation au phishing pendant le mois européen de la cybersécurité. La nette diminution du nombre de collaborateurs victimes de phishing montre que les initiatives de sensibilisation ont un impact positif.





Nous voulons également permettre aux collaborateurs de faire carrière dans le domaine de la cybersécurité. En 2019, 10 collaborateurs ont suivi une formation approfondie d'un an en cybersécurité.

### Sensibiliser les clients professionnels et ceux du secteur public

Les clients professionnels et leurs cyber-experts sont toujours à la recherche de conseils pointus et des dernières tendances. C'est pourquoi nous organisons deux fois par an la Proximus Cyber Security Convention. En 2019, notre Proximus Corporate University (PCU) a également organisé des programmes de formation en sécurité pour des clients du secteur public et des entreprises.

La Cyber Security Coalition, dans laquelle nous sommes activement impliqués en tant que co-fondateur et membre, a organisé cinq événements de networking et d'information d'une journée. Chacun de ces événements est axé sur un thème spécifique : applications sécurisées, renseignement sur les cybermenaces, services de confiance, évaluation et assurance des cyber-risques, sécurité des drones... Actuellement, 9 groupes de focus, réunissant les meilleurs experts des organisations

membres de la Coalition, sont actifs : sensibilisation, loi sur la cybersécurité, NIS, protection de la vie privée, sécurité du cloud, cryptographie, CSIRT-SOC, architecture de sécurité d'entreprise et gouvernance et risques & conformité.

### Sensibiliser la société

Deux fois par an, nos collaborateurs, formés par notre partenaire Child Focus, se rendent dans des écoles primaires pour sensibiliser les enfants à une utilisation sûre et responsable d'internet. En 2019, ils ont formé 10.300 enfants dans 185 écoles (contre 10.259 enfants dans 212 écoles en 2018).

Pour atteindre les étudiants, le CSIRT de Proximus a organisé en 2019, pour la troisième année consécutive, "Capture The Flag". Ce concours d'une journée s'adresse à 50 étudiants suivant le nouveau master interuniversitaire en cybersécurité (regroupant l'ULB, l'UCLouvain, l'U-Namur et l'École Royale Militaire) et 25 étudiants de l'HOWEST suivant le bachelier professionnel en informatique appliquée (Computer & Cyber Crime Professional).

En 2019, Proximus a traité 94 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Nous coopérons étroitement avec les autorités judiciaires et les

aidons dans leurs enquêtes dans le cadre d'infractions pénales telles que la possession et la distribution d'images liées à la pédopornographie. Afin de protéger nos clients contre la fraude comme le phishing via de faux sites web Proximus, le CSIRT de Proximus surveille attentivement toute tentative d'attaque contre nos clients. Il est généralement en mesure d'éliminer les sites web de phishing quelques heures à peine après le lancement de l'attaque. En 2019, nous avons été confrontés à 210 attaques de phishing contre nos clients.

Fervents défenseurs de l'apprentissage permanent, nous collaborons avec CyberWayFinder, qui permet aux femmes désireuses de changer de carrière de rejoindre le monde de la cybersécurité (par une expérience sur le terrain). En 2019, nous avons accueilli deux participantes au sein de nos équipes de cybersécurité.

En 2020, nous souhaitons étendre la portée de nos programmes de formation et partenariats d'apprentissage à de nouvelles écoles et universités. Via notre Safer Internet Day, nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre 12.000 écoliers dans l'année qui vient. Nous continuerons également à optimiser les processus internes afin de permettre une approche efficace en matière de protection de la vie privée dès la phase de conception des projets.



**Nous collaborons avec CyberWayFinder, permettant aux femmes désireuses de changer de carrière de rejoindre le monde de la cybersécurité.**

## Sécurité et confidentialité des données : un gardien digne de confiance

En tant qu'entreprise télécom et fournisseur de services digitaux, nous traitons d'énormes quantités de données à caractère personnel. Il va sans dire que ces données doivent rester confidentielles et sécurisées. Pour ce faire, nous appliquons au sein de notre entreprise des politiques et règles strictes qui respectent le RGPD.

Proximus a encore renforcé les paramètres de confidentialité de MyProximus dans l'app et sur le site web afin de permettre à ses clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par l'entreprise.

Tout au long de l'année 2019, plusieurs initiatives de sensibilisation internes via des blogs et des vidéos internes ont souligné l'importance de la protection de la vie privée, par exemple pendant la Semaine de la sécurité 2019 ou via l'outil d'apprentissage digital "Data and analytics at Proximus".

Pour montrer notre engagement à protéger les données à caractère personnel et la vie privée, nous avons pris une série de mesures :

- la désignation d'un Data Protection Officer (DPO) ;
- le développement d'un système de gestion des autorisations ;
- la mise en œuvre de processus relatifs aux droits des personnes concernées, d'un processus de protection de la vie privée dès la conception, d'exams de sécurité et de mesures correctrices pour nos applications IT.

Une mission d'audit interne dédiée à l'utilisation et à l'acquisition des données au sein de la Business Unit Consumer a été menée en 2019.



## Innovation digitale

- 1 Innovation et infrastructure durable
- 8 Compétitivité digitale des entreprises et institutions

Les innovations digitales façonneront l'avenir de notre économie et de notre société. Nous voulons non seulement augmenter les possibilités digitales de nos clients, mais aussi avoir un impact sur les défis sociaux et écologiques. C'est pourquoi nous optons pour l'innovation ouverte : en collaborant avec le monde académique, en soutenant les start-ups et en co-crédant des solutions avec des partenaires d'innovation.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Connexions IoT	1,82 Mio	1,36 Mio
Nombre de projets avec des universités/établissements d'enseignement	20	39

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

En tant que catalyseur de jeunes entreprises, de start-ups et de scale-ups, nous partageons notre savoir-faire, notre expérience et notre infrastructure et collaborons sur des projets concrets. C'est notre façon de stimuler l'innovation et booster l'économie digitale.

#### Co.Station

Depuis 2017, Proximus est partenaire de Co.Station. Installé à Gand, Bruxelles et Charleroi, cet écosystème d'innovation a pour ambition de porter le secteur technologique belge à un niveau supérieur en réunissant des entreprises établies, des start-ups, des scale-ups et des experts afin qu'ils puissent travailler ensemble et s'inspirer mutuellement.



#### imec.istart

Nous collaborons avec imec, le hub belge de R&D et d'innovation de renommée mondiale en matière de nanoélectronique et de technologies digitales. Nous travaillons ensemble sur des programmes et des technologies, comme les villes intelligentes et l'intelligence artificielle.



#### ThinkChallenges

ThinkChallenges est un portail sur lequel les start-ups et les instituts académiques peuvent se présenter pour être sélectionnés en vue d'une co-création avec Proximus. Proximus partage avec la communauté les défis commerciaux et opérationnels ainsi que les challenges en matière de durabilité pour lesquels elle recherche des solutions. En 2019, nous nous sommes associés à iReachm pour développer notre solution Voice Assist, destinée aux clients professionnels.

#### FinTech

Nous soutenons l'écosystème des start-ups et entreprises FinTech offrant des solutions innovantes pour le monde financier. Le FinTech représente la digitalisation des services financiers de prochaine génération, avec des services moins chers, plus rapides et fortement centrés sur le client. En tant que membre actif de l'écosystème FinTech, Proximus permet aux clients du secteur financier de se digitaliser grâce à des solutions de pointe comme DigitalKYC, Blockchain, l'intelligence artificielle et les services de cloud.

En tant que membre actif de la Luxembourg House of Financial Technology, Proximus Luxembourg conçoit des services qui répondent aux besoins spécifiques du secteur au profit de l'ensemble du Groupe Proximus et de ses clients.

#### Microsoft Innovation Center

Proximus est partenaire structurel du Microsoft Innovation Center (MIC) Belgique. Ce partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft inspire, encourage et sensibilise à l'entrepreneuriat digital. En 2019, nous avons participé conjointement à "Hack in the Woods", un festival de codage qui rassemble des développeurs autour de plusieurs objectifs sociétaux.



#### Proximus API Solutions

Proximus API Solutions répond aux nouveaux défis de l'économie digitale sur le marché des entreprises B2B avec des solutions innovantes basées sur des API pour aider les entreprises dans leur transformation digitale. Toute entreprise peut profiter de cet environnement lié à tout un écosystème d'affiliés et de partenaires, pour construire facilement de nouvelles solutions.





## Collaboration académique : façonner ensemble l'avenir digital

Proximus collabore intensivement avec de hautes écoles et des universités. Le but : accéder à des solutions innovantes et à une expertise académique. En échange, nous mettons à disposition nos données, notre infrastructure et nos ressources pour qu'elles puissent concrétiser leurs idées.

Pour travailler plus efficacement, nous avons mis en place en 2019 un organe de gouvernance central : le Conseil académique. Sa mission est d'aligner les parties prenantes internes et évaluer les projets proposés ainsi que la disponibilité des ressources et du budget pour les exécuter.

Nous menons des projets de collaboration avec l'ULB, la VUB, l'UCLouvain, la KULeuven et l'UGent dans le domaine de la sécurité, l'intelligence artificielle, les réseaux fixe et mobile, l'IoT.

En collaboration avec l'UGent, nous créons des projets dans le domaine des télécoms et de l'ICT et collaborons à des recherches et thèses de doctorat. Nous collaborons actuellement sur divers projets, comme l'étude de l'exposition à la pollution de l'air ou la réalisation d'une analyse prédictive d'infractions pénales, toutes deux basées sur des données provenant de notre réseau mobile.

La demande de collaborateurs armés de solides compétences digitales est en augmentation. C'est pourquoi nous envisageons de coopérer encore plus étroitement avec le monde académique dans des domaines spécifiques tels que l'intelligence artificielle ou la cybersécurité et sur l'alignement des formations sur les exigences du marché du travail en rapide évolution.

En 2019, 149 jeunes ont effectué un stage chez Proximus. Il leur donne la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances digitales et envisager de commencer une carrière chez Proximus.

## Des solutions innovantes pour répondre aux défis sociétaux

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

Pour y parvenir, nous investissons massivement dans nos infrastructures et réseaux actuels et futurs, avec le déploiement de la fibre et l'amélioration continue de notre réseau mobile en prévision de la 5G. Par ailleurs, nous continuons à investir lourdement dans les compétences et services qui boostent l'économie digitale : l'IoT, les Data Analytics et l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la transformation du cloud et l'intégration et développement d'applications.

Ces initiatives sont largement soutenues par Proximus Accelerators, notre écosystème de filiales IT, en plus de développements en interne et de partenariats spécifiques au secteur. Cet écosystème nous fournit une combinaison unique d'atouts pour créer des solutions et applications créatrices de valeur pour les entreprises, les différents secteurs économiques et les utilisateurs finaux.

Chaque année, nous organisons l'événement ThinkThings à destination de nos partenaires et clients professionnels, afin de présenter les innombrables possibilités de l'IoT et des Data Analytics.

## De nombreuses solutions intelligentes grâce à l'IoT

Proximus est le principal fournisseur de connectivité IoT en Belgique, avec plus de 1,8 million de connexions, utilisant différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT) et offrant des plateformes de gestion performantes. Un élément essentiel dans bon nombre des solutions intelligentes que nous développons.

BEMOBILE

ClearMedia

codit|

d|si Davinsi Labs

proximus  
enterprise

proximus  
spearit

telindus

UMBRIO

NBRACE





### Énergie intelligente et climat

Dans le cadre de l'initiative d'innovation ouverte IO.Energy, lancée par l'écosystème belge des fournisseurs d'énergie, Proximus co-crée une solution avancée destinée à améliorer radicalement l'efficacité énergétique des grands bâtiments. Notre plateforme IoT nous permet également de déployer les compteurs intelligents au niveau national en Belgique.



### Bâtiments et sites intelligents

En collaboration avec Besix, l'une des principales entreprises de construction en Belgique, nous développons une variété de solutions de bâtiments intelligents dans différents domaines : efficacité énergétique, accueil, gestion avancée de l'espace de travail et services de sécurité physique. Proximus propose également des expériences uniques aux visiteurs et aux propriétaires de grands sites tels que des espaces d'exposition, des installations sportives ou des hôpitaux. Pour ce faire, nous fournissons des applications mobiles et des plateformes digitales pour l'aide au stationnement et l'optimisation des places de parking, l'accueil des visiteurs et l'accompagnement sur place, ainsi que des services avancés d'analyse des visiteurs. À ce titre, nous avons collaboré en 2019 à la transformation digitale du site de Tour & Taxis à Bruxelles.

### Villes intelligentes et sécurité

En Flandre, nous participons au projet City of Things, dans le cadre duquel nous collaborons avec le centre de recherche imec, le monde académique et de nombreuses villes pour tester de nouveaux outils et solutions de communication en réseau. Nous co-crédons des services innovants de ville intelligente avec les citoyens et un écosystème de partenaires commerciaux.



### Mobilité et logistique intelligentes

Notre filiale Be-Mobile, l'une des principales entreprises de mobilité intelligente, aide à résoudre des problèmes de mobilité complexes grâce à des solutions de stationnement, de péage et de mobilité multimodale. Un exemple bien connu est le 4411, une solution de stationnement utilisée par 58 villes en Belgique. En 2019, Be-Mobile a lancé un projet pilote de prévisions météorologiques locales en utilisant les données de véhicules en mouvement, en collaboration avec imec, Verhaert, Inuits, bpost et l'Institut Royal Météorologique (IRM) de Belgique. Notre ambition commune consiste à améliorer la sécurité routière en avertissant les conducteurs en temps utile en cas de conditions météorologiques dangereuses.







# Se soucier de nos parties prenantes

Chez Proximus, nous croyons en une relation positive et respectueuse avec nos parties prenantes internes et externes. Nous plaçons le client au cœur de toutes nos activités et nous voulons offrir un environnement inclusif, sûr et inspirant à nos collaborateurs ainsi que de solides principes de gouvernance à nos fournisseurs et autres parties prenantes.





## Priorité au client

- 9 Produits et services de qualité
- 10 Marketing responsable
- 11 Transparence des tarifs et de la facturation
- 12 Relations avec les clients

Le client est la priorité de Proximus. Offrir à nos clients une expérience supérieure tout au long de leur parcours avec nous. C'est notre objectif. Nous investissons dans des initiatives pour les écouter, connaître leurs besoins et boucler la boucle avec eux en cas de nécessité. Être client de Proximus, c'est avoir l'esprit tranquille, accéder à un catalogue plus large de contenus, de produits et de solutions tout en recevant l'assistance nécessaire en cas de besoin.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Satisfaction moyenne liée à l'utilisation pour les clients résidentiels	93,5 %	94,6 %
Utilisateurs actifs de MyProximus	1,6 Mio	1,48 Mio
Plaintes de clients	-18 % vs '18	-6 % vs '17
Réparations chez les clients	-14 % vs '18	-6 % vs '17
#plaintes du JEP (dont # justifiées)	2 (1)	7 (2)

### Offrir une expérience client d'avenir

Pour réaliser notre ambition de devenir une entreprise digitale réellement orientée client, nous nous engageons à offrir à nos clients résidentiels des expériences digitales pertinentes, personnalisées et sans effort. Nos clients professionnels attendent de nous que nous soyons un partenaire qui offre des solutions pertinentes, qui soit fiable et avec lequel il est facile de travailler. Nos clients veulent que nous soyons digitaux là

où ils y voient de la valeur (par exemple, si c'est plus facile, plus rapide, ou si l'option "bon du premier coup" est garantie) et humains en d'autres occasions, dans des situations critiques ou lorsqu'une expertise spécifique est nécessaire.

En plaçant le client au cœur de notre stratégie, nous améliorons encore notre capacité à écouter les clients et à comprendre leurs besoins. En 2019, nous avons poursuivi le déploiement de notre plateforme de feed-back des clients "Voice of the Customer", qui fournit des renseignements en temps quasi réel sur l'expérience de nos clients. Avec cette initiative, nous voulons encore améliorer la façon dont nous recueillons et partageons les feed-backs de nos clients. Cela nous permet d'agir directement en contactant proactivement les clients qui signalent des questions ouvertes. En collaboration avec les clients, nos équipes pluridisciplinaires ont défini de nouvelles expériences basées sur leurs besoins et attentes réels.

Nous avons pris conscience, en écoutant nos clients, que nous devons analyser leur expérience de bout en bout. Pour ce faire, nous avons identifié des parcours basés sur des moments clés pour nos clients. Nous les avons améliorés et digitalisés grâce à des exercices de Design Thinking en collaboration avec nos clients. Chaque parcours est défini comme une série d'interactions initiées par le besoin d'un client et visant à lui fournir une solution avec un minimum d'effort.

Citons par exemple le parcours d'un client qui déménage et souhaite que ses services télécoms soient opérationnels dès le jour de son emménagement. Les clients ont besoin d'un moyen simple et rapide pour informer Proximus de leur déménagement et en assurer le suivi. C'est pourquoi nous avons lancé une nouvelle fonctionnalité dans MyProximus, permettant aux clients d'organiser et de suivre rapidement leur déménagement en ligne.

Mettre le client au cœur de notre stratégie, c'est aussi améliorer l'expérience client. C'est pourquoi nous avons lancé plusieurs initiatives dans le cadre d'une approche "Digital First".

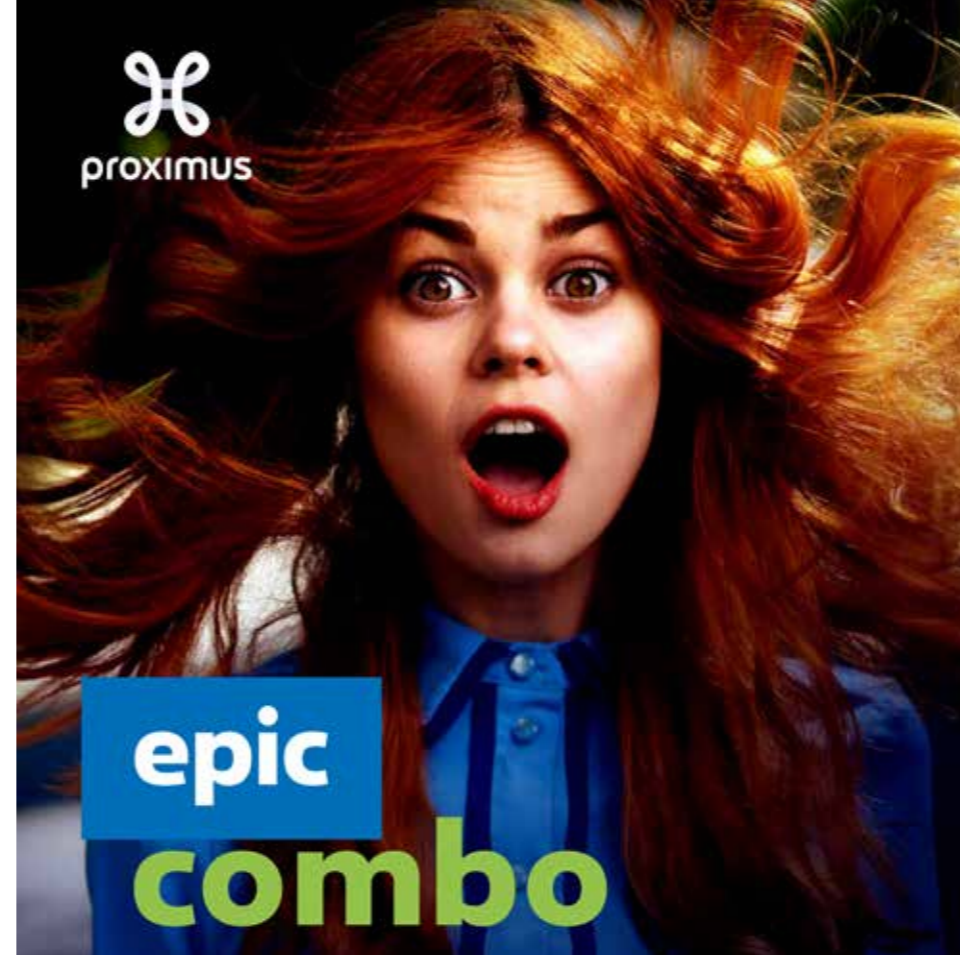


## Clients résidentiels

Afin d'améliorer notre pertinence envers nos segments de marché spécifiques, nous avons développé des offres spécifiques pour les familles, les Millennials et la Génération Z, les clients sensibles aux prix et les petites entreprises. En 2019, nous avons enrichi nos offres segmentées avec :

- Scarlet Poco et Scarlet Loco, l'offre internet la moins chère pour les clients sensibles aux prix
- La nouvelle offre Epic combo full pour reconquérir la Génération Z grâce à l'intégration du cloud gaming
- My e-Press, des abonnements digitaux au Soir+ et à HLN Digitaal, inclus dans nos packs résidentiels
- Le lancement de nouvelles solutions innovantes comme Bizz Online pour les petites entreprises et les indépendants, afin de les aider avec leur présence digitale.

Nous voulons être le partenaire digital ultime de nos clients, grâce à un contenu unique, un ADN éditorial personnel, un tone of voice et un ancrage local. L'an dernier, notre



plateforme TV a été complètement relookée et rebaptisée Pickx, inspirant les clients avec une expérience de contenu personnalisée sur tous les écrans. Fin 2019, Pickx comptait 1,1 million de visiteurs uniques. De plus, notre partenariat innovant avec Shadow nous a permis d'enrichir notre offre de divertissement en ajoutant le cloud gaming.

En juin 2019, nous avons lancé Enjoy!, notre nouveau programme de fidélité disponible via MyProximus. Enjoy! offre à chaque client la possibilité de jouer pour gagner des tickets ou bénéficier de réductions exclusives ainsi que d'un accès prioritaire à toute une série d'événements culturels, sportifs et musicaux.

Pour nos clients résidentiels, nous avons 2 chatbots, Alix pour nos clients Epic et Sam sur Facebook Messenger. En 2020, nous continuerons à déployer notre chatbot Sam sur notre site web et dans MyProximus afin de répondre à plus de 40 % des questions relatives aux ventes et au service après-vente.

MyProximus, l'outil client qui permet de gérer facilement les produits et services, offre à nos clients de nouveaux services

et devient toujours plus convivial. Depuis la mi-2019, Google Assistant est disponible sur MyProximus. Les clients peuvent utiliser des commandes vocales sur leur smartphone pour accéder aux données de facturation, vérifier la consommation de données, etc. Ce nouvel outil minimise l'effort que le client doit fournir pour accéder à ses services.

L'application MyProximus comptait 1,6 million d'utilisateurs actifs en décembre 2019. Dans les prochaines années, nous ajouterons différents services qui simplifieront la vie quotidienne de nos clients et les aideront : contrôle parental, gestion de l'accès internet, achat de tickets de parking ou de transport en commun, etc.

Nous avons digitalisé nos processus de paiement et de facturation et avons amélioré notre serveur vocal interactif (SVI) de facturation et de recouvrement, ce qui entraîne une baisse importante des appels liés à la facturation et au recouvrement (-24 % en 2019 par rapport à 2018).

Nous avons également entièrement déployé nos tableaux de bord pour nos agents sur le terrain qui aident nos agents, techniciens et jointeurs à offrir une meilleure expérience au client. Nos agents de call center peuvent trouver toutes les informations techniques, commerciales et administratives concernant le client. Nos jointeurs et techniciens ont un bon aperçu de leurs tâches et des outils qu'ils peuvent utiliser.

Dans le cadre de nos efforts pour simplifier davantage notre environnement IT, nous avons migré tous nos clients résidentiels et petites entreprises, soit 3 millions de clients, vers un stack IT unique. Avec à la clé une meilleure expérience client et une nette diminution du nombre de plaintes.

Afin de mettre en place des opérations plus intelligentes, nous avons lancé 13 nouveaux projets visant à exploiter les capacités de l'intelligence artificielle. Ces projets vont de la classification des courriers électroniques pour nos centres de contact à la détection de divers problèmes techniques fondamentaux dans nos



**Utilisateurs actifs MyProximus : +8 % vs 2018.**







# 21.000 clients professionnels sur MyProximus.

opérations sur le terrain de sorte à pouvoir prendre des mesures plus rapides et plus efficaces. En 2019, ces projets ont contribué à une diminution des interventions de réparation de 14 %.

## Clients professionnels

Pour permettre aux entreprises d'exploiter pleinement le potentiel de la technologie, nous investissons massivement dans notre infrastructure et nos réseaux actuels et futurs. Nous avons développé un large éventail d'expertise dans l'ICT et l'innovation, les services de cloud, la sécurité, les applications sur le lieu de travail, l'IoT et les Data Analytics.

La création de Proximus Accelerators en 2019 rassemble les connaissances complémentaires de Proximus et de ses différentes filiales. Les clients peuvent désormais vivre une expérience ICT totalement intégrée avec un seul point de contact.

En 2019, nous avons investi considérablement dans MyProximus pour nos clients professionnels. Nous avons par exemple investi dans de nouveaux outils digitaux qui augmentent le confort des clients qui ont besoin d'aide. Nous avons également mis l'accent sur l'accueil des clients par le biais du marketing digital combiné à des contacts en personne avec nos collaborateurs, formés pour devenir des guides digitaux pour nos clients.

Depuis juin 2019, les clients professionnels qui commandent des solutions internet basées sur la fibre (environ 3.000 par an) peuvent consulter les différentes étapes et suivre l'avancement de leur installation dans MyProximus.

Fin 2019, nous avons intégré 21.000 de nos clients professionnels dans les nouveaux outils digitaux derrière MyProximus. Ils peuvent

ainsi signaler de manière digitale des tickets télécoms techniques et gérer leur parc mobile et leurs factures mobiles.

En 2018, nous avons lancé Invoice Insights pour permettre aux clients professionnels d'accéder plus facilement à leurs factures mobiles et d'en avoir un meilleur aperçu. Fin 2019, plus de 11.000 clients professionnels mobiles s'étaient abonnés à cet outil.

Début 2019, nous avons lancé ServiceNow afin de fournir une assistance plus rapide et d'améliorer la communication et le suivi en cas d'incidents techniques liés à des solutions PABX et de connectivité. Fin 2019, plus de 16.000 clients professionnels avaient accès à cet outil.

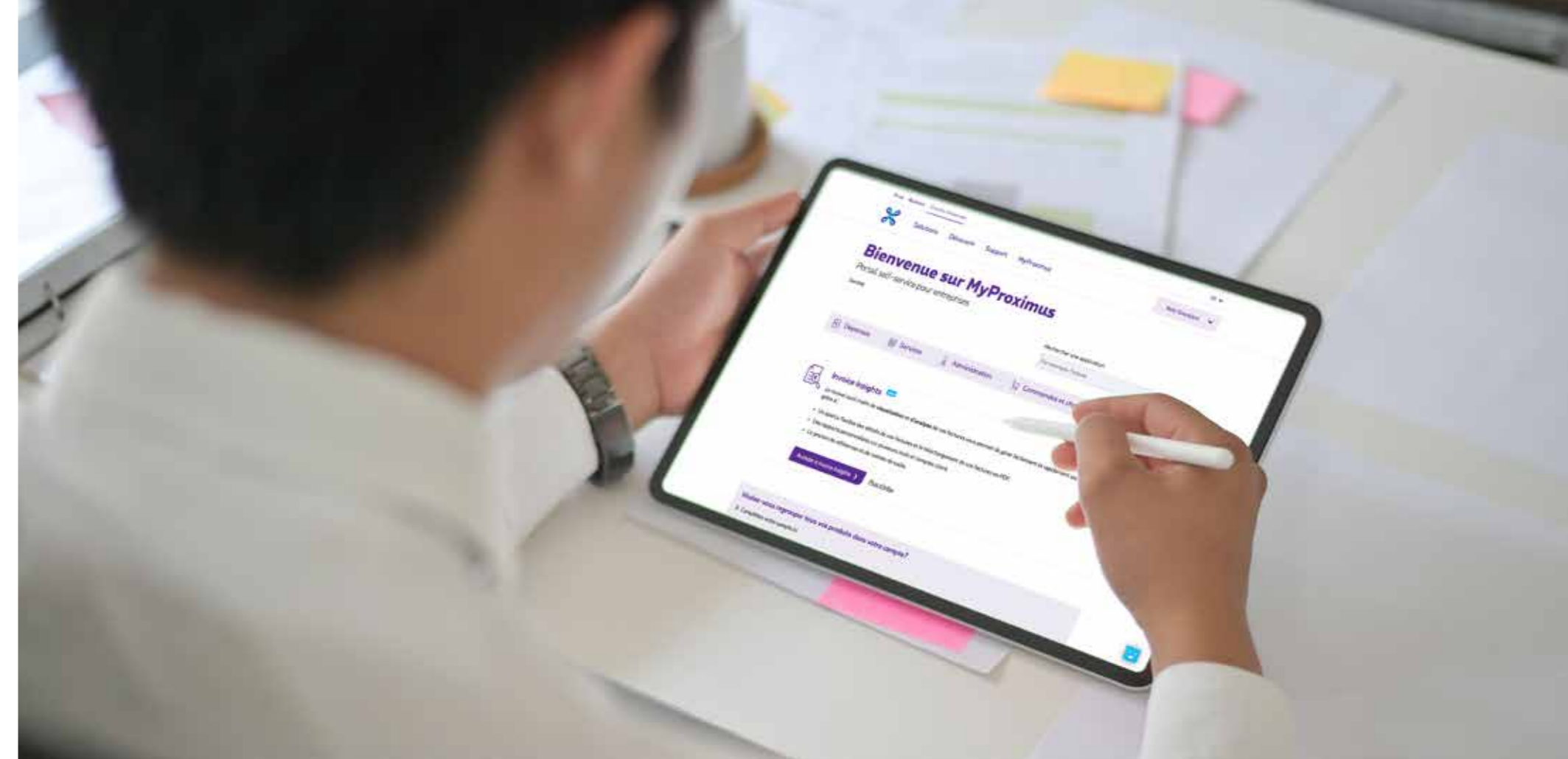
Si les clients professionnels ont besoin d'un soutien administratif, veulent introduire une plainte ou ont besoin d'apporter un changement à leur parc mobile, ils peuvent utiliser notre nouveau service digital de gestion des dossiers, disponible depuis novembre 2019.

En plus d'investir dans le confort, nous continuons à investir dans nos solutions et services afin de rester pertinents pour nos clients professionnels. En 2020, la première solution de connectivité industrialisée définie par logiciel sera lancée et plusieurs de nos solutions existantes seront disponibles par le biais d'API ouvertes afin qu'elles puissent être intégrées de manière digitale dans les applications d'entreprise de nos clients. Notre offre sera complétée par des services de migration et d'intégration afin de soutenir nos clients dans leur transformation digitale.

## Offrir la tranquillité d'esprit à nos clients

### Marketing responsable

Nous mettons un point d'honneur à exercer des pratiques marketing responsables, notamment en respectant les règles interdisant la publicité pour les GSM aux enfants de moins de 7 ans.



Nous avons reçu 2 plaintes du Jury d'éthique publicitaire. Une d'entre elles était justifiée et a entraîné des mesures correctives.

Nous fournissons aux parents des outils pour les aider à protéger leurs enfants, comme le contrôle parental sur TV et smartphones, ainsi que des conseils sur notre site web pour que leurs enfants surfent en toute sécurité. En 2020, nous proposerons de nouveaux services de contrôle parental dans MyProximus.

Nous voulons protéger activement nos clients postpaid mobiles contre les mauvaises surprises sur la facture. À cet égard, nous proposons Mobilus Full Control, qui permet aux clients de contrôler leur budget. Sur l'application MyProximus, les clients postpaid mobiles peuvent suivre leurs dépenses liées aux appels, SMS et données. Nous leur envoyons également des notifications concernant leur consommation en cours dans et en dehors de leur forfait et nous les informons qu'ils ont la possibilité d'acheter des forfaits data uniques supplémentaires. Enfin, nous contactons proactivement les clients qui dépassent

régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des plans plus adaptés et leur éviter de mauvaises surprises sur leur facture.

### Des produits et services sûrs

La santé et la sécurité de nos clients et notre environnement sont une priorité pour Proximus. Nous respectons toutes les législations en vigueur, tant pour les réseaux que pour les appareils, nous suivons l'évolution de la recherche scientifique et informons sur le sujet, par exemple en affichant le DAS (débit d'absorption spécifique) de chaque appareil dans tous les canaux de vente.

Notre site web propose à nos clients des informations utiles pour limiter les risques potentiels des champs électromagnétiques dans leur environnement. Sur notre site web et dans nos points de vente, nous donnons également des conseils pour réduire l'exposition au départ des GSM (utilisation d'une oreillette, bonne réception lors d'un appel, etc.). Nous suivons de près les recherches ainsi que les recommandations et normes internationales telles que celles de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).





## Se soucier de nos collaborateurs

- 6 Santé et sécurité
- 7 Capital humain et développement des collaborateurs

Pour concrétiser l'avenir digital, nous avons besoin du support et de l'engagement de tous nos collaborateurs. C'est pourquoi nous nous engageons à créer un environnement de travail stimulant, inspirant, inclusif et sûr. Il est crucial d'accroître et de soutenir l'employabilité future de chacun.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Collaborateurs utilisant le dernier outil digital Office 365 OneDrive	85 %	79 %
Collaborateurs recherchant activement des informations ou des personnes via notre réseau social d'entreprise (#WAP)	98 %	96 %
Collaborateurs ayant le sentiment de disposer de l'infrastructure et des outils technologiques leur permettant de travailler ailleurs que dans leur bâtiment	92,5 %	90,5 %
Collaborateurs ayant le sentiment de disposer de l'infrastructure et des outils technologiques leur permettant de travailler à différents endroits dans leur bâtiment	91,8 %	89,7 %
Mobilité interne	519	983
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>1</sup>	6,51	6,8
Degré de gravité des accidents du travail <sup>2</sup>	0,11	0,28

## Un lieu de travail digital inspirant

Nous croyons fermement que nos collaborateurs sont un précieux atout et, par conséquent, nous nous efforçons de promouvoir le développement de leurs compétences et une nouvelle façon de travailler, car nous sommes convaincus qu'il s'agit de conditions préalables pour devenir une vraie organisation digitale centrée sur le client.

## Perfectionnement et recyclage digitaux

Nous accélérons la transformation digitale de l'entreprise afin de rester pertinents pour nos clients. Cela signifie que nous devons changer notre façon de travailler, devenir plus flexibles et plus souples, mais aussi que de nouvelles compétences digitales sont nécessaires. Par conséquent, certains emplois vont disparaître, d'autres vont changer et des rôles digitaux totalement nouveaux sont en train d'émerger.

Nous donnons à nos collaborateurs la possibilité de se perfectionner et de se développer en permanence, notamment dans le domaine digital. Parce que nous voulons disposer en interne des compétences adéquates pour façonner l'économie et la société digitales de demain et garantir l'employabilité de nos collaborateurs.

Nous avons mis en place une approche sur mesure avec des programmes et des campagnes pour tous les collaborateurs afin de leur faire comprendre et prendre conscience de l'impact de la transformation digitale et d'augmenter leur expertise digitale.

<sup>1</sup> Taux de fréquence = # accidents du travail x 1.000.000 / nombre total d'heures prestées par les collaborateurs de l'entreprise

<sup>2</sup> Degré de gravité = # nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail x 1.000 / nombre total d'heures prestées par les collaborateurs de l'entreprise



Nous leur proposons également des parcours d'apprentissage stimulants et ambitieux afin d'améliorer leurs compétences dans des domaines clés pour rester pertinents dans leur travail. Au sein de l'entreprise, nous organisons des programmes axés sur les compétences stratégiques afin de donner la possibilité à nos collaborateurs de préparer une prochaine étape ou un changement dans leur carrière.

En 2019, nous avons investi 34 millions EUR dans la formation et le perfectionnement des employés. Chaque employé a suivi en moyenne 4,7 jours de formation. 2.252 employés ont suivi une formation visant spécifiquement à accroître leurs compétences digitales. En 2020, nous visons une moyenne de 5,5 jours de formation par employé, ce qui représente un investissement de plus de 40 millions EUR.

### Une organisation responsabilisée

Le milieu de travail évolue sans cesse, de plus en plus vite : contenu de la fonction, environnement de travail, composition des équipes, etc. Pour accompagner nos collaborateurs dans le changement, nous proposons des formations dans des domaines spécifiques et renforçons les compétences de nos managers en matière de gestion du changement. En 2019, des initiatives de résilience ont également permis aux collaborateurs de mieux faire face aux changements.

De nouvelles méthodes de travail telles qu'Agile et le Design Thinking favorisent l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Nous pouvons ainsi créer plus de valeur plus rapidement pour nos clients. Nous soutenons également une culture plus agile en encourageant la mobilité interne, car nous voulons nous assurer que tous les collaborateurs continuent à apprendre et à faire un travail qu'ils aiment. En 2019, 519 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus.

### Environnement de travail digital

Nous voulons créer une culture centrée sur une collaboration



## 900 team leaders ont suivi une journée de formation sur la gestion du changement.

autonome et efficace et où le partage de l'information est un comportement naturel. La mise en place de cette nouvelle façon de travailler nécessite les bons outils digitaux. Nous offrons donc à nos collaborateurs un ensemble cohérent d'outils digitaux conviviaux et sécurisés, utilisables sur n'importe quel appareil. L'adoption d'Office 365 OneDrive par nos collaborateurs est passée de 79 % en 2018 à 85 % en 2019.

Les investissements se poursuivront en 2020, afin d'exploiter pleinement le potentiel d'une collaboration autonome et efficace, notamment via Microsoft Teams. La co-création avec des parties externes (partenaires, clients, fournisseurs) continuera également à se développer. Nous continuerons à promouvoir notre réseau social d'entreprise comme un outil permettant à nos collaborateurs de se connecter et de comprendre ce qui se passe chez Proximus.

En 2019, nous avons organisé plus de 90 sessions de reverse mentoring : de jeunes collègues ont formé les équipes du management à l'utilisation des outils digitaux afin qu'elles puissent ensuite transmettre ces connaissances à leurs collaborateurs.

### Environnement de travail collaboratif

En 2019, nous avons finalisé la mise en place de notre nouvel environnement de travail, qui intègre des zones silencieuses et de co-création. L'aménagement de différents types d'espaces de travail repose sur le feedback des

collaborateurs. Pour soutenir nos collaborateurs dans l'adoption de nouvelles technologies sur le lieu de travail, comme la visioconférence, nous avons lancé une campagne de sensibilisation en 2019.

### Reflet de la diversité de notre société

Nos collaborateurs sont le reflet de la diversité de notre société. Nos collaborateurs bénéficient des mêmes chances, peu importe leur sexe, leur religion, leur appartenance ethnique ou leurs origines. Ces dernières années, nous avons apporté des changements positifs autour de nous et nous avons continué à bâtir une entreprise plus diverse et plus inclusive.

Nous soutenons toujours la campagne #EmbraceDifference, un engagement partagé par les plus grandes entreprises européennes pour créer les conditions et l'environnement adéquats pour accueillir un large éventail de talents divers provenant de tous les secteurs de la société.

Nous nous sommes également engagés à bâtir une culture plus inclusive par le biais de modèles de leadership et de l'engagement des collaborateurs, ainsi qu'en intégrant l'inclusion dans les communications, les pratiques et les programmes de formation qui impliqueront (à long terme) tout le monde dans notre entreprise.



## 1.300 team leaders ont suivi l'e-learning ADKAR sur la gestion du changement.

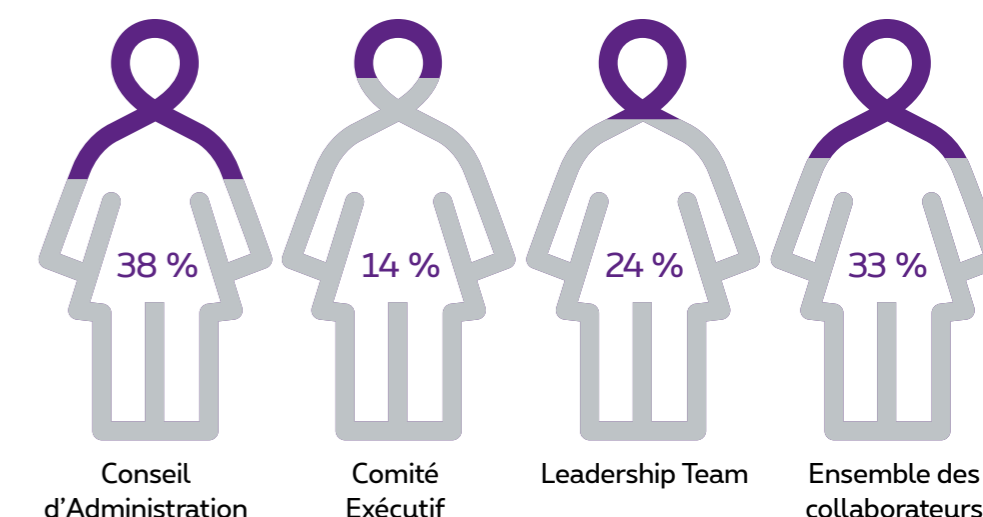
Pour ce faire, nous avons mis en place une stratégie et l'avons traduite en un plan d'action qui fait désormais partie intégrante de la stratégie de durabilité de Proximus. Le plan définit des ambitions en termes d'égalité des sexes, d'ethnicité, de mixité générationnelle et de communication.

### Égalité des sexes

Nous nous engageons à assurer l'égalité des sexes et l'égalité des chances sur le lieu de travail. Nous croyons que l'égalité des sexes renforce notre entreprise, car elle nous permet de mieux comprendre les besoins de nos clients. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'amélioration de la représentation féminine à tous les niveaux de l'organisation.

Proximus soutient les organisations externes et les activités de mise en réseau dans ce domaine. En 2019, deux grandes conférences, l'une sur la diversité et l'inclusion et l'autre sur les préjugés inconscients, ont été organisées dans nos locaux, en collaboration avec Jump et Women on Board.

### Représentation féminine - fin 2019





### Les femmes dans le digital

En tant qu'employeur ICT de référence en Belgique, nous comprenons l'importance de la diversité de genre dans l'IT. L'an dernier, notre département Technology comptait 17,6 % de femmes, ce qui représente une augmentation positive de plus de 3 % par rapport à 2018. Plus spécifiquement pour l'ICT, 19 % de nos employés sont des femmes, ce qui représente environ 173 ETP.

Proximus est présente ponctuellement lors d'événements externes, comme "Yes she can" qui entend remédier à la faible représentation féminine dans les études en STEM (Science, Technology, Engineering et Mathematics). Nous avons par ailleurs soutenu l'initiative "She loves to code" lancée par l'école de codage "19". Proximus a également adhéré à la déclaration Digital4Her, une initiative de la Commission européenne visant à atteindre un équilibre entre hommes et femmes dans les entreprises technologiques, et a participé à différents ateliers et publications.

Nous voulons être l'entreprise la plus active dans la promotion des femmes dans le digital dans diverses organisations par le biais de nos ambassadeurs au sein du Leadership Team. Nous voulons faire en sorte qu'en 2020, 25 % de toutes les recrues dotées d'un diplôme universitaire dans des domaines techniques soient des femmes.

### Multiculturalité

Nous accueillons des collaborateurs du monde entier et promovons une culture de grande diversité ethnique et culturelle. Le Groupe Proximus dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée, avec 48 nationalités.



# 48 nationalités différentes.

Nous voulons créer une identité et une culture ethniques variées où chacun se sent valorisé en tant qu'individu, et qui reflètent la diversité de nos clients afin de mieux répondre à leurs attentes. Nous allons créer des groupes de réseautage de soutien afin que chacun puisse renforcer son sentiment d'appartenance à notre communauté.

Avec KliQ, une organisation experte dans les domaines de la diversité sexuelle et de la diversité des genres, nous avons réalisé un scan de nos activités dans ce domaine en 2019. Nous avons ainsi pu analyser la manière dont nous traitons la diversité et l'inclusion au sein de Proximus et identifier nos points forts et les domaines à améliorer. Nous alignerons notre plan d'action sur ces résultats et mettrons en œuvre les actions pertinentes à partir de 2020.

### Mixité générationnelle

Nous pensons que chaque génération est porteuse d'idées et de perspectives intéressantes pour l'entreprise et nous encourageons la collaboration des idées. Nous menons des actions à l'intention des Millennials, d'autres relatives à la gestion de la fin de carrière pour les plus de 55 ans ou encore des actions en matière de lieu de travail multigénérationnel.



Compte tenu de l'allongement de la carrière, nous mettons en place des initiatives spécifiques pour les travailleurs de plus de 55 ans effectuant un travail pénible. Nous leur offrons par exemple la possibilité de se recycler afin de changer de fonction ou de réduire leur temps de travail.

Nous avons lancé l'initiative Experience@Work en collaboration avec la KBC, AXA et HazelHeartwood. Les collaborateurs à partir de 55 ans peuvent partager leur expérience avec d'autres organisations tout en restant en contact avec leur employeur actuel, sans changer de contrat ni de conditions salariales.

### Sensibilisation à la diversité

Nous voulons que nos collaborateurs puissent bénéficier d'un environnement de travail diversifié. Nous le faisons par le biais de diverses initiatives. Pour garantir l'esprit d'inclusion, nous intégrons des informations sur notre programme d'inclusion dans nos trajets de formation pour team leaders, experts et Trainees, ainsi que lors de nos Welcome Days pour nos nouveaux collaborateurs.

Nous nous concentrerons également sur les préjugés inconscients dans nos différentes initiatives, car ils peuvent conduire à une discrimination involontaire et constituer





# 900 employés se sont inscrits au défi Start2Move.

un recul dans la création d'un lieu de travail vraiment diversifié et inclusif. Nous voulons sensibiliser davantage les collaborateurs à ce sujet et apprendre à mettre de côté les préjugés afin de promouvoir un processus de décision neutre. Nous organiserons des ateliers début 2020 pour affiner notre stratégie et définir les actions concrètes que nous entreprendrons en la matière.

En 2020, nous allons accroître la diversité de nos équipes en recrutant des talents divers et en menant des campagnes de communication, de marketing et de recrutement plus ouvertes et non restrictives.

## Donner le meilleur de nous-mêmes au travail

Nous nous efforçons de créer un environnement de travail positif où les collaborateurs se sentent bien et valorisés. Un environnement où les conditions de travail sont adaptées aux besoins de chacun et où les collaborateurs sont résilients, se sentent engagés et contribuent activement à la croissance de notre entreprise.

## Équilibre vie professionnelle et vie privée

Chez Proximus, des consultants sociaux et des conseillers en prévention accompagnent les collaborateurs dans différents domaines du bien-être psychosocial au travail.

Nous proposons à nos collaborateurs des services tels que l'accueil des enfants pendant les vacances d'été et de printemps. En 2019, 388 collaborateurs ont bénéficié de ce service. Nous organisons également chaque année un Fun Day et une fête des enfants pour tous nos collaborateurs et leur famille. En 2019, 18.162 collaborateurs y ont participé.

## FeelGreat@Proximus

Depuis 2017, notre programme FeelGreat@Proximus vise à favoriser une culture du bien-être. Il aide également les collaborateurs à améliorer leur résilience afin de mieux faire face aux changements constants de l'environnement de travail. Ce programme comprend des ateliers, des événements, des brochures et des campagnes de communication.

Pour promouvoir davantage la résilience physique, nous avons organisé des ateliers sur l'alimentation, auxquels 996 collaborateurs ont participé l'an dernier. 900 collaborateurs se sont inscrits au défi Start2Move qui vise à augmenter l'activité physique.

Pour améliorer la résilience relationnelle des équipes, nous avons développé des toolboxes FeelGreat et les avons fournies à 230 team leaders. En 2019, une communauté de 95 FeelGreat & Talent Inspirators se sont portés volontaires pour promouvoir le programme FeelGreat à travers toute l'entreprise et faciliter les initiatives.



Nous avons poursuivi notre campagne "Talent Into Practice", encourageant plus de 2.000 collaborateurs à compléter le test d'auto-évaluation des talents. Les collaborateurs qui connaissent leurs talents et les mettent en pratique ont plus d'énergie, ce qui booste leur résilience mentale.

En 2019, quatre enquêtes sur le bien-être ont été menées auprès de 2.486 employés, afin de s'assurer que d'éventuels problèmes au travail ont été identifiés et traités, et d'améliorer les conditions de travail.

En 2020, nous continuerons à nous concentrer sur l'amélioration de la résilience de nos collaborateurs. Nous accorderons une attention particulière au support et à la motivation de notre nouvelle communauté de FeelGreat & Talent Inspirators.

## Un environnement de travail sain et sûr

Nous nous engageons à offrir à chaque collaborateur des conditions de travail saines et sûres. Notre politique de bien-être au travail fournit un aperçu de la législation applicable et définit les différents domaines de la Loi sur le bien-être, en ce qui concerne la prévention et la protection de la sécurité et de la santé.

Notre département Prevention and Protection (CPP) est le moteur des activités de bien-être de Proximus. Il définit une politique de bien-être commune et émet des recommandations sur tous les problèmes liés au bien-être.

Tous les produits, biens et services chez Proximus doivent répondre aux normes en matière de bien-être au travail. Notre comité de bien-être est un groupe de travail permanent composé de représentants de la direction,





des syndicats, du département CPP et de médecins du travail. Il traite d'aspects tels que les équipements de protection individuelle fournis aux techniciens, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs ou la santé au travail. Il se charge de l'élaboration et du suivi des plans de prévention et de protection et traite d'aspects tels que l'analyse de risques des lieux de travail, la surveillance médicale, les équipements de protection individuelle, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs et l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques. De plus, des comités de bien-être locaux abordent des sujets tels que les accidents du travail, les questions de prévention locale ou le respect des instructions de sécurité. En 2019, Proximus a organisé 66 réunions de ce comité.

Chaque année, certains thèmes liés au bien-être au travail sont mis en avant afin de réduire le nombre d'accidents du travail. En 2019, nous avons mis l'accent sur la sécurité routière par le biais de différentes initiatives comme l'organisation de notre Journée de la sécurité routière et la sensibilisation à la sécurité routière par le biais d'un e-quiz en collaboration avec Vias (l'institut belge de sécurité routière). En 2019 nous avons enregistré une légère diminution du taux de fréquence (6,51) au niveau des accidents du travail, par rapport à l'année précédente.

Nous disposons d'un programme de surveillance médicale au travail pour nos travailleurs à risque.

En 2019, nous avons commencé à examiner la conformité des nouvelles filiales (Be-Mobile, Codit, Unbrace, ClearMedia et Davinsi Labs) en matière de sécurité, de santé, d'environnement et de sécurité physique. En 2020, nous prendrons les mesures nécessaires pour améliorer la situation le cas échéant.

En 2019, nous avons mis en œuvre notre Plan de Prévention Global en réalisant une analyse de risques, en prenant les mesures de prévention et de protection nécessaires pour réduire les accidents du travail, en communiquant les instructions de sécurité aux collaborateurs et les règles de sécurité, de santé et d'environnement (VCO/VCA) pour les départements opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse de risques sur le nouvel environnement de travail digital chez Proximus, une analyse de risques de notre nouvel équipement télécom, une analyse psychosociale de différents départements et une analyse de la sécurité incendie de différents bâtiments et installations. De plus, nous avons organisé des formations Fire Fighting, des formations axées sur les évacuations d'urgence, les premiers secours, la manutention de charges et une formation BA4/BA5 pour travailler sur des installations électriques.

Au cours des 3 prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques de sécurité, de santé et d'environnement. Nous reverrons également notre politique en matière d'ergonomie, analyserons les risques de différents équipements tels que nos nouveaux équipements de travail (digitaux) et installations télécoms et déterminerons les mesures de prévention et de protection adéquates. De plus, nous continuerons à organiser des formations de sécurité en utilisant la technologie digitale.



## Sens éthique des affaires

### 4 Conduite et éthique d'entreprise

Dans un monde d'hyperconnectivité et d'interactions digitales, nous mettons un point d'honneur à agir de manière éthique. Chez Proximus, nous savons que notre légitimité d'opérateur passe par la conformité et une conduite saine des affaires. Jamais nous ne ferons de compromis sur notre conduite des affaires, car c'est elle qui définit notre rôle vital dans la société. Nous revoyons en permanence nos principes, politiques et procédures, en nous imposant des normes au-delà même des attentes et des obligations. Nous attendons de nos collaborateurs et filiales qu'ils partagent et incarnent nos valeurs et nos normes.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violation de politiques/du code de conduite	38	29
Nombre de cas de "lanceur d'alerte"	7	7

Chez Proximus, nous mettons en place les mesures adéquates pour éviter les dilemmes éthiques. Ainsi, conformément à la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ("Loi de 1991"), nous avons adopté un modèle de gouvernance transparent, décrit dans notre section "Gouvernance".

Parce que nos activités sont une affaire de personnes, 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, Proximus a adopté en 2016 un nouveau Code de conduite, applicable à tous les collaborateurs. À ce jour, 93 % du personnel de Proximus

a suivi la formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de règlements internes garantissent un comportement responsable.

Proximus a révisé son règlement relatif aux dépenses professionnelles en 2019 et a développé un e-learning pour informer ses collaborateurs. 68 % du groupe cible a participé au cours.

Nous disposons de règlements en matière de lutte contre la corruption et la fraude, de conflits d'intérêts et de concurrence. La corruption constitue une menace pour les entreprises et pour la société en général. Nos procédures anticorruption ne constituent pas seulement une obligation légale et un devoir éthique : en tant qu'entreprise responsable, nous sommes fermement opposés à la corruption et nous pratiquons une politique de tolérance zéro dans ce domaine.

Des conditions de concurrence saines et équitables, plaçant les entreprises sur un même pied d'égalité, constituent un enjeu important pour la société au sens large et le gage d'une plus grande prospérité pour tous. C'est pourquoi nous soutenons une concurrence libre et équitable sur tous nos marchés, avec une approche concurrentielle basée sur des produits et services de qualité vendus au juste prix. Ces règles ainsi que les responsabilités qu'elles impliquent pour nos collaborateurs sont toutes décrites dans notre Code de conduite. Des procédures et sanctions strictes sont mises en place pour traiter tout incident, comme des procédures de "lanceur d'alerte". En 2019, nous avons traité 7 cas de "lanceur d'alerte".

Enfin, le respect des droits de l'homme est fondamental pour Proximus. Les pratiques commerciales de Proximus ne seront durables que si nous respectons les droits fondamentaux de l'homme et si nous valorisons la diversité et les différences, qu'elles soient culturelles ou autres. Notre Code de conduite, nos valeurs et nos attitudes sont inspirés par des principes fondamentaux, tels que la Déclaration universelle des droits



de l'homme, la Convention européenne des droits de l'homme et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant.

Proximus s'engage à créer des conditions de travail favorisant des pratiques équitables en termes d'emploi et à reconnaître et valoriser les conduites éthiques. Nous promovons un cadre de travail professionnel et un environnement de travail inclusif. Nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale

du Travail (OIT). Proximus reconnaît et respecte le droit à la liberté d'association et le droit à la négociation collective dans le cadre des lois et réglementations nationales.

En ce qui concerne notre chaîne d'approvisionnement, nous respectons des normes sociales et environnementales ambitieuses, décrites dans la section "Chaîne d'approvisionnement durable".





## Dialogue avec nos parties prenantes

### 4 Conduite et éthique d'entreprise

Le panel de nos parties prenantes est vaste et comprend - en plus de nos collaborateurs, clients et fournisseurs - les médias, les actionnaires et les investisseurs, les autorités gouvernementales et réglementaires, les leaders d'opinion et les communautés.

Dans le passé, nous avons contacté certains de nos groupes de parties prenantes de manière très organique, en fonction des besoins des projets ou de l'entreprise. Cependant, en 2019, nous avons reconnu la nécessité d'entretenir avec eux des contacts plus structurés et réguliers afin de rester pertinents et de maintenir notre bonne réputation parmi nos parties prenantes.

À terme, nous voulons interagir avec nos parties prenantes de manière plus structurée :

- Nous impliquerons nos parties prenantes au quotidien afin de répondre à des demandes plus spécifiques.
- Tous les deux ans, nous inviterons un panel de parties prenantes à discuter d'enjeux importants pour toutes les parties. Ce panel sera supervisé par un tiers objectif et définira des points d'action pour Proximus.
- Tous les trois ans, nous entendons organiser une vaste enquête concernant notre réputation et développer une matrice de matérialité avec tous les groupes de parties prenantes afin d'améliorer encore les stratégies. En 2018, nous avons organisé une enquête de ce type qui a servi de base à notre stratégie de durabilité sur trois ans.

En 2019, nous avons également mis en place une politique relative aux parties prenantes afin d'interagir avec elles de manière cohérente et proactive, fondée sur la transparence et le dialogue.

Proximus est une entreprise publique autonome dont l'État belge est actionnaire majoritaire. Nous devons dès lors interagir régulièrement avec le monde politique. Nous entretenons des contacts actifs avec des décideurs tous niveaux politiques confondus. Nous sponsorisons par ailleurs des activités qui stimulent le débat public sur les conséquences d'un monde (digital) en rapide évolution. Nous sommes membres de diverses associations (professionnelles). Dans ce cadre, nous sommes également en contact avec le monde politique au niveau national et européen.

Proximus s'abstient de tout soutien envers des partis politiques, des personnalités politiques ou des institutions publiques. La direction respecte des normes strictes en matière de comportement éthique et transparent. Ces dernières années, Proximus a toujours eu pour mot d'ordre d'approcher directement les décideurs.

L'information détaillée sur les groupes de parties prenantes se trouve dans la section "Transparence" dans les annexes.



# Contribuer à la société

En tant qu'entreprise, nous voulons contribuer plus largement à la société, au-delà de notre valeur économique et des emplois que nous créons. Nous nous engageons à contribuer à rendre la société digitale belge accessible à tous.

Nous investissons dans l'éducation pour aider les gens à acquérir les compétences digitales dont ils ont besoin pour prospérer dans le monde digital. C'est pourquoi nous travaillons en partenariat avec des écoles et des associations pour aider à relever les défis liés à la requalification et l'amélioration des compétences auxquels l'économie belge est confrontée. Dans le cadre de notre propre initiative "diggit", nous aidons les seniors à rester connectés à la société digitale et nous encourageons les liens intergénérationnels.

En outre, nous contribuons à des initiatives sociales en Belgique et nous investissons massivement dans les médias locaux, le sport et le cinéma ainsi que dans des événements culturels.







## L'éducation des jeunes et des moins jeunes

### 2 Connectivité et inclusion digitale

Nos initiatives en matière d'éducation s'adressent aux demandeurs d'emploi, aux écoliers et aux seniors.

KPI	Résultat 2019	Résultat 2018
Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique	862	404

### MolenGeek

Après avoir mené notre projet Digitalent pendant 4 ans, nous avons décidé d'adopter une approche écosystémique dans nos efforts éducatifs, en travaillant en partenariat plutôt que seuls. En tirant parti d'initiatives ayant la même ambition, nous créons plus d'impact.

À l'automne 2019, nous avons signé un partenariat avec MolenGeek. Cette association permet à des demandeurs d'emploi moins privilégiés et ayant l'esprit d'entreprise de découvrir les opportunités du nouveau monde digital. Les jeunes suivent une formation intensive de six mois à la Coding School afin de se lancer comme développeurs web.

Fin 2019, nous avons participé au MolenGeek Makers Weekend. Près de 100 jeunes se sont réunis lors de ce hackathon dans le but de développer des objets du quotidien qui nous simplifient la vie en s'appuyant sur de nouvelles technologies comme l'Internet des Objets.

MolenGeek est très complémentaire à l'École 19, l'autre projet éducatif que nous soutenons.





## Technobel

Nous sommes le fondateur et le partenaire de longue date de Technobel, un centre de compétence en Wallonie. Technobel propose des formations ICT de qualité aux demandeurs d'emploi ainsi que des initiatives de sensibilisation et d'informations destinées aux citoyens, aux écoles et aux professionnels. Les étudiants peuvent valider leurs compétences par une certification décernée par plusieurs fournisseurs : Apple, Microsoft, Cisco, Huawei, Juniper, etc. Dans son Lego Education Innovation Studio, Technobel forme les enfants afin qu'ils participent à la First Lego League.

En 2019, Proximus SpearIT a commencé à collaborer avec Technobel afin d'accompagner les personnes passionnées de technologie vers un changement de carrière et les aider à devenir des spécialistes en sécurité IT. Technobel a terminé à la deuxième place de l'Innovative VET provider Award, une reconnaissance de la Commission européenne pour l'excellence de la formation et de l'enseignement professionnels au moyen de pratiques innovantes.

En 2020, Technobel entend maintenir sa place de centre de formation de référence en Europe, et développer son écosystème et sa structure organisationnelle pour être un acteur actif et responsable face aux défis écologiques actuels.



## École 19

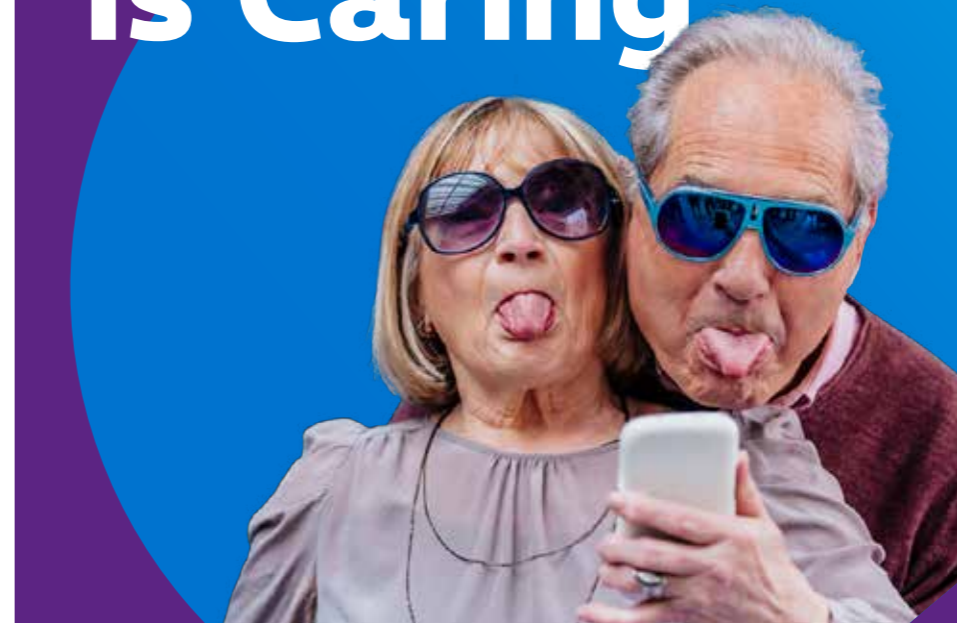
Proximus est l'un des partenaires fondateurs de 19, la première école de codage belge gratuite. 19 propose un mode d'apprentissage innovant : elle est accessible sans frais et dispense un enseignement sans professeur. En 2019, 331 élèves ont participé à ce système d'apprentissage innovant.

19 a également lancé l'initiative "She loves to code" pour inciter davantage de femmes à suivre ses cours de codage. En 2019, Proximus a accueilli quatre stagiaires provenant de 19. Ils ont travaillé sur des projets d'analyse de données et de développement web.

En 2020, 19 rejoindra le campus digital de BeCentral et pourra accueillir jusqu'à 750 élèves, contre 450 en 2019.

Notre objectif est d'encourager encore plus de candidats et de faire en sorte que les demandeurs d'emploi, en particulier les femmes, bénéficient de ce mode d'apprentissage innovant. L'an dernier, 19 a remporté le prix des internautes dans la catégorie "Schools of Tomorrow" lors des Victor Awards.

# Sharing is Caring



## diggit : les seniors passent au digital

Lancé en 2011, Web Experts avait pour but de familiariser les personnes âgées avec l'internet. Grâce à ce projet, nous avons formé un total de 5.000 seniors en collaboration avec 3.000 enfants.

Pour rester en phase avec la réalité digitale actuelle, nous avons entièrement repensé notre programme Web Experts, avec à la clé une nouvelle approche et un nouveau nom : diggit.

diggit est le projet éducatif de Proximus permettant aux enfants d'aider les seniors à passer au digital. Grâce à cette initiative, nous rapprochons les générations et permettons aux digital natives de partager leur expérience de manière ludique avec les personnes âgées. Proximus encourage tous les enseignants et leurs élèves en Belgique à participer activement à diggit. Notre ambition pour 2020 : former 1.000 seniors.





## Le digital accessible à tous

### 2 Connectivité et inclusion digitale

Proximus s'engage à rendre les technologies accessibles à tous, peu importe leurs capacités physiques, leur situation économique, leur origine culturelle, leur éducation ou leur âge.

KPI	Résultat 2019	Résultat 2018
Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	100 %	91 %

### Appareils

Nous testons l'accessibilité de nouveaux smartphones et tablettes en collaboration avec l'association Passe Muraille. Grâce à son panel indépendant de personnes porteuses d'un handicap, cette association garantit que nos appareils répondent aux besoins de chacun. Notre catalogue en ligne contient des informations sur les appareils adaptés aux utilisateurs porteurs d'un handicap. Nous utilisons des icônes spécifiques pour faciliter l'identification des appareils accessibles.

En 2019, nous avons testé 9 nouveaux appareils (contre 11 en 2018) avant de les intégrer dans notre offre.

### Plateformes digitales

Nous proposons des sous-titres et une audiodescription sur plusieurs chaînes de Proximus TV pour les personnes malentendantes ou malvoyantes. Nous étendrons cette fonctionnalité à d'autres chaînes et aux programmes de notre catalogue à la demande. D'ici 2024, notre catalogue contiendra 25 % de programmes avec audiodescription et 25 % de programmes sous-titrés.

Nous améliorerons l'accessibilité de nos sites web et de nos applications pour les personnes handicapées respectivement d'ici septembre 2020 et juin 2021 au plus tard.

### Tous connectés

Proximus réalise de gros investissements afin d'améliorer la connectivité dans les zones rurales et blanches (voir section "Permettre une vie digitale meilleure"). Nous avons également accéléré le déploiement de la fibre en amenant l'internet à haut débit dans les zonings industriels et les centres des villes et communes. Nous donnons ainsi accès aux réseaux du futur à l'ensemble des citoyens et des entreprises.

Nous proposons des tarifs sociaux aux personnes en difficultés financières. En 2019, 184.291 personnes ont bénéficié d'un ou de plusieurs tarifs sociaux pour des motifs sociaux ou humanitaires.

Par ailleurs, la marque Scarlet s'adresse aux clients tenus par un budget. Soucieuse de rendre les services télécoms accessibles à tout le monde en Belgique, Scarlet ambitionne de toujours offrir la meilleure offre au meilleur prix. En 2019, Scarlet a simplifié son portefeuille, augmenté la quantité de données dans son abonnement mobile "Scarlet Hot" et diminué le prix de "Scarlet Loco".



## Engagement social

### 2 Connectivité et inclusion digitale

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

KPI	Résultat 2019	Résultat 2018
Nombre d'enfants atteints d'une maladie de longue durée et connectés à leur école via Bednet et Take Off	1.164	> 1.000

### Bednet et Take Off

Nous sommes fiers d'être le partenaire de Bednet dans les écoles néerlandophones et de Take Off dans les écoles francophones. Ces associations permettent aux enfants malades de longue durée de suivre les cours à la maison ou à l'hôpital, grâce à des solutions de visioconférence. Nous les soutenons en leur fournissant une connexion internet et un soutien financier. En 2019, Bednet et Take Off ont aidé 1.164 enfants.

Nous nous engageons à aider davantage ces organisations à développer leurs projets. En 2020, Bednet prévoit d'aider 1.000 enfants et Take Off, 100.

### Autres initiatives

En 2019, nous avons participé à des actions de solidarité avec notre partenaire Be.Face, entre autres une vaste collecte de vêtements chauds et de nourriture au profit des personnes sans abri. En collaboration avec des ONG et des organisations humanitaires, nous avons installé gratuitement le wi-fi dans des bâtiments accueillant des réfugiés et des migrants.

De plus, nous avons continué à soutenir le Télévie, CAP48 et le Belgian Paralympic Committee. En tant que fier partenaire du Paralympic Team Belgium, nous soutenons activement les athlètes qui se préparent aux Jeux Paralympiques de Tokyo 2020.

En 2019, nous avons soutenu 15 initiatives sociales de collaborateurs, en leur donnant de la visibilité dans nos bureaux. Nous avons également collaboré avec la Croix-Rouge et 545 collaborateurs de Proximus ont donné du sang en 2019 (contre 244 en 2018).







## Fans de culture belge

### 2 Connectivité et inclusion digitale

Proximus apporte un soutien important à la culture locale, au sport et au paysage médiatique belges.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Portée unique du contenu musical et sportif sur les plateformes Proximus	5,8 Mio	approx. 5 Mio
Portée unique des événements de sponsoring	approx. 3 Mio	approx. 2,5 Mio



**Nous sommes un partenaire fidèle des plus grands festivals d'été belges.**

## Musique

Proximus est un partenaire fidèle des plus grands festivals d'été belges depuis de nombreuses années. Nous sponsorisons un vaste éventail d'événements musicaux locaux : Rock Werchter, Les Ardentes, Dour, Pukkelpop, Tomorrowland et les Francofolies. L'occasion parfaite d'être en contact avec notre public.

Cette année, la collaboration a encore été renforcée, avec une retransmission en direct de la plupart des concerts de trois festivals d'été. Pendant Rock Werchter, Proximus pouvait ainsi proposer à ses clients TV une programmation de haute qualité, disponible sur l'écran TV, sur un laptop ou sur mobile.

En 2019, nous avons conclu un partenariat avec Tomorrowland, le festival belge de musique électronique de renommée mondiale, et avec le diffuseur public VRT pour les Music Industry Awards (MIA).

En 2019, nous avons atteint 3,1 millions de visiteurs uniques via nos plateformes de musique Proximus. Les mélomanes ont pu regarder en direct des festivals, des concerts à la demande et des reportages spéciaux (60 % de plus qu'en 2018). 53.000 personnes ont participé à notre concours pour remporter des tickets d'entrée et 164.000 personnes ont visité notre stand lors des festivals.

L'an dernier, nous avons poursuivi avec succès nos partenariats avec le Théâtre Royal de la Monnaie et Bozar, le Palais des Beaux-Arts de Bruxelles. Proximus est également partenaire de la Chapelle Musicale Reine Élisabeth qui soutient de jeunes talents musicaux provenant du monde entier, ainsi que le célèbre concours Reine Élisabeth. Sponsor du Klarafestival (VRT) et du Musiq'3 Festival (RTBF), Proximus soutient activement l'accessibilité de la musique classique à un public plus vaste.



## Sport

### Football

Depuis de nombreuses années, Proximus sponsorise trois clubs de Pro League : le Club de Bruges, le RSC Anderlecht et le Sporting de Charleroi, touchant ainsi environ 1 million de supporters actifs. Proximus est également le sponsor principal du championnat de football de division 1B. Nous sommes également fiers de sponsoriser les Diables Rouges.

Grâce à notre partenariat avec la Fédération Belge de Football, nous soutenons depuis 2017 l'initiative "Nobody Offside", qui vise à promouvoir le football pour les personnes handicapées.

Enfin, Proximus promeut aussi bien l'esports amateur que professionnel en Belgique grâce à la création de 3 ligues officielles avec des partenaires stratégiques tels qu'ESL (Electronic Sports League) et la Pro League, en intégrant de contenus esports sur ses plateformes et en soutenant des compétitions locales existantes.

### Cyclisme

Nous sommes toujours le sponsor principal de Flanders Classics (les "classiques flamandaises"), les six courses cyclistes principales en Flandre. Nous avons renforcé le Proximus Cycling Challenge en proposant 16 courses cyclistes de haut niveau en Belgique, touchant ainsi près de 34.000 cyclistes amateurs. Proximus reste le partenaire des courses de cyclo-cross du Trophée DVV.

### Sponsoring sportif des femmes et des jeunes

En tant que sponsor actif du sport en Belgique, nous accordons une attention particulière au soutien des femmes et des jeunes sportifs prometteurs. Nous sommes convaincus que notre engagement nous permettra de contribuer à une plus grande professionnalisation du sport féminin, tout en aidant les jeunes sportifs à devenir des athlètes de haut niveau.







## Grâce à Smart Ads nous proposons aux clients des publicités personnalisées à la TV.

Les projets de financement de la nouvelle Proximus Alphamotorhomes Cycling Team, des Red Flames et du "World At Our Feet Plan", un programme de la Fédération Belge de Football visant à stimuler et à professionnaliser davantage le football féminin, s'inscrivent dans cette ambition. Nous accordons également une attention particulière aux courses cyclistes féminines sur nos plateformes Proximus.

Dans les années à venir, nous continuerons à sponsoriser activement le sport belge. Pour ce faire, nous veillerons entre autres à ce que le contenu puisse être partagé et regardé aisément en Belgique via nos plateformes et nous sponsoriserons plus d'événements locaux. Nous continuerons à nous concentrer sur le football et le cyclisme, en accordant une attention particulière aux femmes et aux jeunes dans ces disciplines.

## Médias

Nous continuons à intensifier l'attention que nous portons aux médias. Malgré la présence accrue d'acteurs internationaux, nous continuons à investir dans l'expérience et dans le contenu que nous distribuons sur nos plateformes.

Important distributeur en Belgique, nous offrons à nos clients un accès à des chaînes de télévision et stations de radio locales et internationales. Nous distribuons plus de 85 chaînes de télévision et 25 chaînes de radio dans notre offre de base en Belgique.

En juin 2019, Proximus a lancé Proximus Pickx, une nouvelle interface TV et plateforme de contenu innovante. Proximus Pickx est accessible à tous les clients Proximus TV sur tous les écrans, ainsi qu'aux non-clients sur le web. Proximus Pickx améliore la consommation de contenu gratuit et payant grâce à une expérience utilisateur et une interface utilisateur de premier ordre, une recommandation personnalisée et une forte mise en valeur éditoriale du contenu local en français et en néerlandais.

La plateforme Proximus Pickx supporte également Smart Ads, proposant aux clients des publicités personnalisées à la télévision. Avec cette initiative, nous donnons plus de pouvoir au secteur belge des médias, car elle contribuera à maintenir les investissements publicitaires dans l'économie belge et à réorienter les investissements étrangers.

Nous soutenons le secteur audiovisuel belge local par le biais de coproductions et du tax shelter. En 2019, cet investissement avoisinait les 3 millions EUR (par ex. Undercover 2, Le Domestique, De Slag om de Schelde). Plusieurs de ces productions sortiront en 2020, au sud comme au nord du pays.

## Proximus Art Collection

La Proximus Art Collection a pour mission d'intégrer l'art contemporain dans l'environnement de travail. La collection de cette ASBL rassemble 123 artistes et 600 œuvres d'art contemporain.

Proximus étant une société belge, une attention particulière est accordée aux artistes belges qui, par la qualité de leurs œuvres, peuvent intégrer la collection.

Cette collection a vu le jour en 1996 et est exposée dans les salles de réunion, les bureaux et les entrées de nos bâtiments. Afin de présenter cette collection aux visiteurs et à nos collaborateurs, nous avons organisé 48 visites guidées et conférences en 2019 (contre 27 en 2018).

En 2019, nous avons également publié l'ouvrage "Architecture du téléphone" illustrant, au moyen d'archives et de photographies historiques, l'évolution des télécommunications et leur influence sur les bâtiments et l'architecture.







# Respecter notre planète

Le changement climatique est l'un des problèmes les plus urgents de notre époque. C'est aussi un enjeu de société majeur. Notre ambition est de devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous nous engageons à réduire davantage notre impact négatif sur l'environnement. Pour ce faire, nous revoyons à la hausse notre ambition de neutralité carbone afin d'atteindre une contribution nette positive et entendons devenir une entreprise véritablement circulaire.

Pour contribuer aux efforts mondiaux de lutte contre le changement climatique, nous avons élaboré une nouvelle stratégie environnementale. Cette stratégie présentée au Conseil d'Administration de Proximus repose sur une vision et des objectifs clairs autour de trois piliers : la neutralité carbone, une économie circulaire et une chaîne d'approvisionnement durable. Chaque année, une mise à jour de la stratégie et des résultats obtenus sont présentés au Conseil d'Administration.





## Fiers d'être neutres en carbone

### 3 Durabilité, énergie et économie circulaire

Les initiatives que nous avons prises jusqu'à présent pour devenir une entreprise plus durable et plus verte visaient principalement à devenir neutre en carbone. Avec succès, car nous avons atteint en la matière une position de leader mondial. Nous allons accroître nos efforts pour réduire davantage nos émissions de CO<sub>2</sub> et conserver notre position de leader tout en rehaussant nos ambitions en vue d'apporter une contribution nette positive dans les années à venir.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Émissions de CO <sub>2</sub> (scopes 1 et 2) <sup>1</sup> par rapport à l'année précédente	-5 %	-16 %
Niveau de neutralité carbone pour nos propres activités et voyages d'affaires	100 %	100 %
Consommation d'énergie par rapport à 2008	-30 %	-27 %
Électricité utilisée provenant de sources d'énergie renouvelables	100 %	99 %

### De solides progrès dans la réduction du CO<sub>2</sub>

Nous avons déjà fait des progrès impressionnants pour réduire notre empreinte carbone. Entre 2007 et 2015, nous avons réduit de 70 % nos émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis 2016, nous sommes une entreprise neutre en carbone pour les activités directement sous notre contrôle. Les principaux facteurs qui contribuent à notre neutralité carbone sont les

<sup>1</sup> La méthodologie utilisée et les chiffres détaillés figurent dans les sections "Transparence" ("Émissions de CO<sub>2</sub> et énergie : limites, portée et méthodologie") et "Chiffres environnementaux".

transports (grâce à des voitures et des plans de mobilité plus écologiques) et le chauffage (grâce au remplacement du chauffage à combustible fossile et à la suppression progressive et à l'optimisation de bâtiments).

La réduction de notre consommation d'énergie de 30 % au cours des dix dernières années constitue une réalisation de taille. Proximus est en effet l'une des rares entreprises télécoms au monde à avoir consenti cet effort. De plus, aujourd'hui, 100 % de l'électricité que nous consommons provient de sources renouvelables.

Quant aux émissions de CO<sub>2</sub> liées à nos propres activités et que nous n'arrivons pas encore à réduire (38.784 tonnes en 2019), nous les compensons par des projets Gold Standard qui luttent contre le réchauffement climatique.

En 2019, nous avons atteint le niveau de leadership A- dans le classement Changement Climatique du CDP.

### Vers une réduction supplémentaire de nos émissions de CO<sub>2</sub>

Pour l'avenir, nous avons rehaussé nos ambitions afin de réduire de manière significative nos émissions de CO<sub>2</sub>. Proximus fait partie des 312 entreprises au monde à avoir adopté la méthodologie de l'initiative Science-Based Targets (SBT) pour leurs émissions de CO<sub>2</sub>, afin de réduire sensiblement leur empreinte carbone. Les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de Proximus sont les suivants :

- Émissions propres : -30 % entre 2015 et 2025
- Émissions indirectes : -10 % entre 2014 et 2025, et -50 % entre 2014 et 2040.

De multiples initiatives nous aideront à atteindre ces objectifs très ambitieux :

- Poursuivre le renouvellement de notre réseau par un



réseau fixe en fibre optique beaucoup plus écologique et l'optimisation de notre réseau mobile

- Rendre notre parc automobile vert et améliorer les processus logistiques avec des options à faible émission de carbone
- Optimiser les immeubles de bureaux, améliorer l'efficacité énergétique des appareils des utilisateurs finaux et réduire l'empreinte carbone des produits et services achetés.

Nous sommes en bonne voie pour réduire de 30 % nos propres émissions d'ici 2021, soit quatre ans plus tôt que prévu. Nos émissions de CO<sub>2</sub> ont diminué de 5 % en 2019 par rapport à 2018. Nous avons atteint ce résultat en réduisant par exemple sensiblement les déplacements de nos techniciens grâce à la virtualisation et aux technologies d'installation, de maintenance et de réparation à distance.

En 2019, Proximus a signé le "Green Deal logistique urbaine durable". Cette initiative du gouvernement flamand a pour but de garantir des livraisons efficaces et zéro émission dans les villes. Dans les centres-villes d'Anvers et de Gand, nous avons remplacé l'approvisionnement classique de nos magasins par des livraisons par vélo-cargo. À Bruxelles, nous avons lancé un projet pilote avec L'Oréal pour des livraisons communes dans nos points de vente respectifs en centre-ville. Ce projet permettra d'évaluer la faisabilité d'un tel partenariat de distribution urbaine. Notre ambition est d'effectuer des livraisons à vélo dans d'autres villes en 2020.

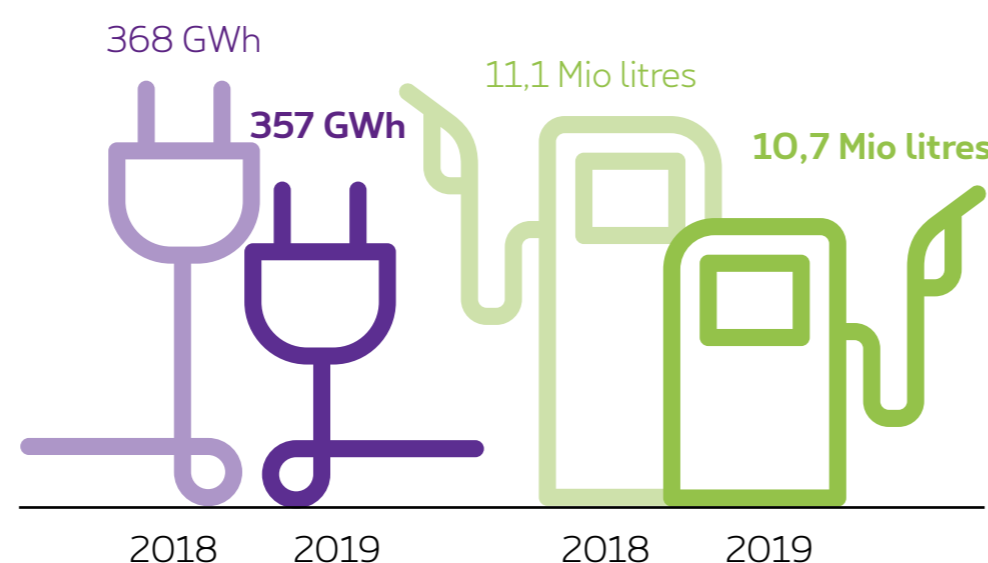
Il est plus difficile d'atteindre nos objectifs en matière d'émissions indirectes, car leur volume représente 20 fois les émissions provenant de nos propres activités. Nos fournisseurs, sous-traitants et filiales devront fournir un effort supplémentaire pour réduire leur consommation d'énergie et améliorer l'efficacité énergétique de nos produits et solutions à l'intention des clients résidentiels et professionnels.

## Solide réduction de la consommation d'énergie

La gestion de la consommation d'énergie sera un enjeu majeur pour atteindre nos objectifs carbone au cours de la prochaine décennie.

Nous avons géré efficacement notre consommation d'énergie et réduit considérablement notre consommation de combustibles fossiles. Par exemple, nous avons réduit de 30 % notre consommation d'énergie au cours des dix dernières années grâce à de nombreux programmes d'efficacité :

- Nous avons consommé 357 GWh d'électricité en 2019, soit une économie de 11 GWh par rapport à l'année précédente
- Nous avons consommé 10.700.346 litres de combustibles fossiles en 2019, soit une économie de 418.543 litres par rapport à 2018.



Nous allons encore réduire notre consommation totale d'énergie de 8 % en 2019-2021, notamment grâce à la fermeture d'immeubles de bureaux à Bruxelles et à Anvers, au développement d'un réseau basse consommation, au refroidissement à l'air libre et à la transition vers un parc automobile vert.

Nos programmes de simplification du réseau et des bâtiments, combinés à l'élimination progressive

d'équipements obsolètes, nous ont une nouvelle fois permis d'économiser 3,99 GWh d'électricité. Un groupe de travail spécial a été créé pour continuer à suivre nos actions en matière d'efficacité énergétique et pour mener des études spécifiques avec des experts sur les sources d'énergie renouvelables alternatives.

Dans les années à venir, compte tenu également du déploiement de la 5G, notre ambition restera de maîtriser notre consommation d'énergie. Nous prendrons des initiatives pour réduire davantage notre consommation, évaluer notre stratégie d'achat d'électricité et accroître la visibilité et la prévisibilité de la consommation d'électricité de nos centrales et de nos bâtiments. Pour y parvenir, nous tirerons parti des évolutions les plus efficaces du secteur et utiliserons des technologies comme l'intelligence artificielle.

## Plus de sources d'énergie renouvelables

Bien que 100 % de l'électricité que nous achetons provienne de sources d'énergie renouvelables, nous voulons rendre notre énergie véritablement plus verte, par exemple en produisant notre propre énergie verte.

Le changement climatique est un défi mondial qui nécessite un effort concerté. En tant que membre du RE100, nous collaborons avec d'autres entreprises engagées en faveur d'une énergie 100 % renouvelable.

## Mobilité verte pour nos collaborateurs

Les transports représentent plus de 60 % de notre empreinte carbone directe et 21 % de notre consommation d'énergie. Notre volonté est de réduire cet impact en offrant à nos collaborateurs un budget mobilité afin de les encourager à utiliser les transports en commun.

En 2019, 2.025 employés ont renoncé à leur place de parking en faveur de solutions de transports en commun.

Nos collaborateurs peuvent également utiliser des solutions télécoms qui facilitent le télétravail et le travail à domicile. Nous passons progressivement à des bureaux faibles ou neutres en carbone (à proximité d'arrêts de transports en commun) et à des véhicules plus propres.

## Réduire l'empreinte carbone de Proximus

Les technologies et les connaissances en matière d'alimentation et de refroidissement des équipements télécoms évoluent : redresseurs plus efficaces, refroidissement complet à l'air libre ou pompes à vitesse/ puissance variable, etc. Nous installons ces équipements plus modernes lorsque d'anciennes installations sont à remplacer et adaptons systématiquement les appareils moins performants.

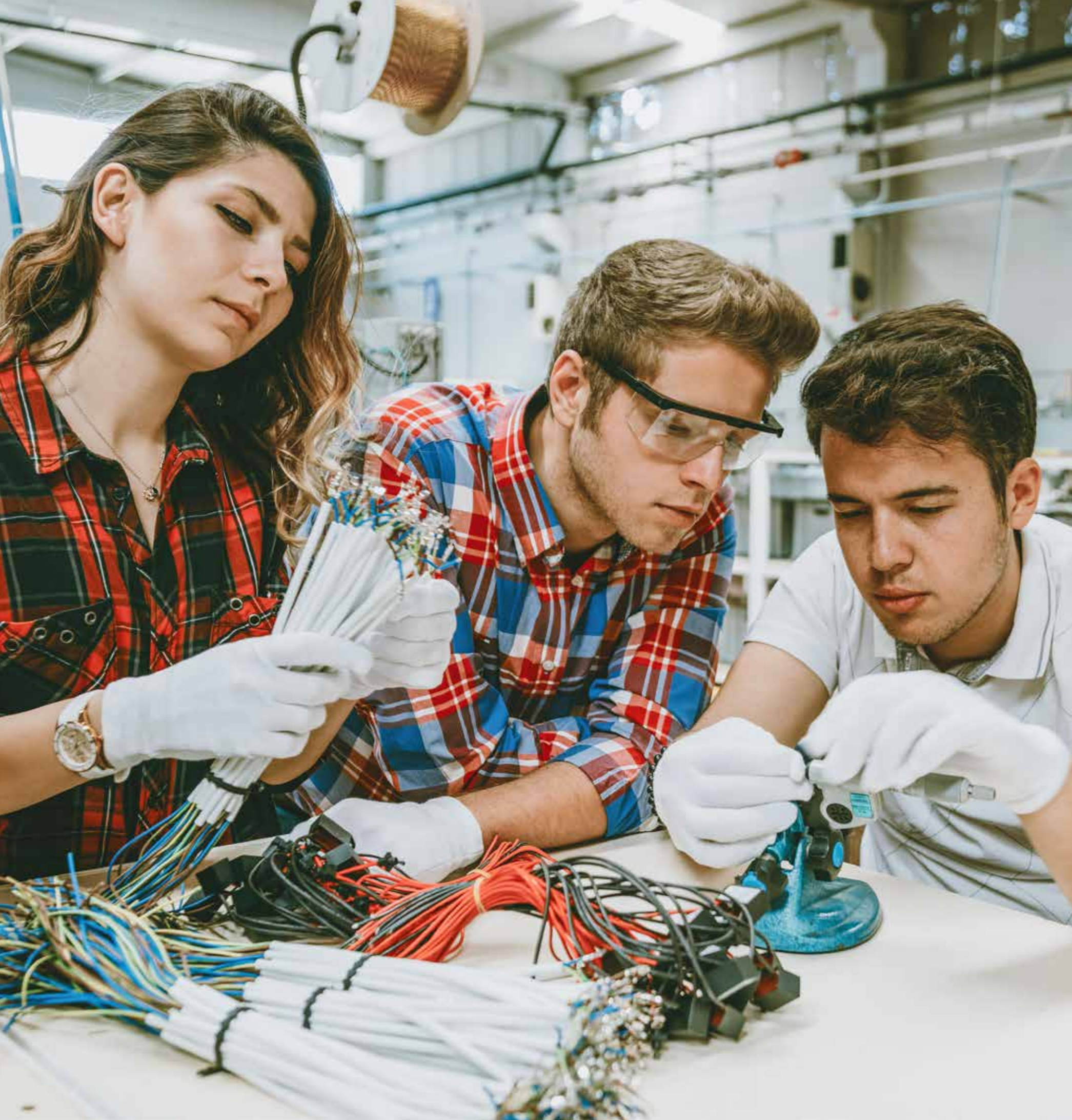
Nous déployons avec succès notre projet Mantra+ visant à simplifier notre réseau, en remplaçant les anciens bâtiments techniques par un nouveau concept innovant de conteneurs moins énergivores.

## Aider nos clients à réduire leur empreinte carbone

Non contents de multiplier nos efforts pour réduire nos propres émissions de CO<sub>2</sub>, nous entendons également aider nos clients à réduire leurs émissions. Nous y parvenons en maintenant un bon équilibre entre la prolongation de la durée de vie de nos décodeurs TV et modems (336.000 modems et décodeurs remis à neuf en 2019) et l'offre d'appareils moins consommateurs d'énergie. Notre objectif consistait à réduire de 50 % notre consommation moyenne et nous y sommes parvenus en 2019. Notre décodeur V6 consomme 45 % d'électricité en moins que le modèle précédent.

Nous proposons de nombreux produits et services susceptibles d'aider les entreprises et les autorités publiques à réduire leur empreinte environnementale. Nos services de cloud et nos solutions IoT, telles que Smart energy, Smart buildings, ou Smart mobility, en sont des exemples frappants.





## S'engager en faveur de l'économie circulaire

### 3 Durabilité, énergie et économie circulaire

Le système économique linéaire actuel "extraire, fabriquer, consommer, jeter" a atteint ses limites. Nous voulons contribuer à l'évolution vers une économie plus circulaire, qui consomme moins de ressources et produit moins de déchets.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	87 %	87 %
GSM collectés	31.475	18.279
Modems et décodeurs TV remis à neuf	336.000	405.544

### Large éventail de projets circulaires en cours

Nous avons déjà de nombreuses initiatives visant à devenir une entreprise circulaire. Grâce à notre nouvelle stratégie et à notre plan d'action, nous serons toutefois en mesure d'intégrer pleinement les principes de l'économie circulaire dans nos processus d'entreprise.

Nous étudions ou mettons en œuvre diverses initiatives en matière de tri et de prévention des déchets, de recyclage de matériaux usagés (par exemple le cuivre), de Green Last Mile Delivery et de création de critères circulaires en matière d'approvisionnement.

En 2019, nos activités en Belgique ont généré 13.629 tonnes de déchets, dont 13 % de déchets résiduels convertis en



Plus de **336.000** modems et décodeurs TV remis à neuf.

électricité et en énergie calorifique dans des installations de traitement de déchets. Les 87 % restants ont été recyclés, réutilisés ou transformés. Nous avons défini des objectifs clairs concernant la gestion future de nos déchets : nous voulons recycler jusqu'à 90 % de nos déchets d'ici 2025.

Lancé depuis plusieurs années, le projet MIDAS vise à recycler un maximum de matières premières précieuses provenant des installations de réseau. L'an dernier, plus de 680 tonnes de câbles de cuivre ont été récupérées et des milliers de tonnes d'équipements électroniques ont été recyclés. Des activités qui nous ont permis de remettre en circulation des métaux précieux.

Nous menons une initiative dans nos points de vente et dans les écoles pour recycler les GSM. Dans les écoles, nous collaborons avec GoodPlanet Belgium pour récolter les vieux appareils à recycler et récompensons les établissements en leur offrant des ordinateurs remis à neuf. En 2019, nous avons recyclé 31.475 GSM via les écoles et nos points de vente et offert aux établissements participants 189 ordinateurs portables, ordinateurs fixes ou tablettes remis à neuf. En 2020, nous voulons récolter un total de 100.000 vieux GSM.

Nous proposons le GoodSchool DigiTool aux écoles. Ce système d'enquête innovant recueille des données sur les déchets, la mobilité, l'alimentation et/ou l'énergie. L'outil a été conçu par GoodPlanet et Proximus, à l'aide de notre technologie Internet des Objets. Les enseignants et les élèves peuvent ensemble collecter les données, les analyser et ensuite mettre en œuvre des actions durables adaptées à l'école.



Pour appliquer ou faciliter les achats circulaires, nous avons signé le Green Deal Circulaire Aankopen en Flandre en 2017 et le Green Deal Achats Circulaires en Wallonie en 2019.

Nous explorons également de nouvelles initiatives, telles que :

- Sensibiliser nos clients à l'économie circulaire (en magasin et en ligne)
- Intégrer des critères circulaires dans les décisions commerciales et relatives aux coûts
- Montrer comment notre offre de solutions intelligentes, IoT, de cloud et As-a-Service peut aider nos clients professionnels à devenir circulaires.

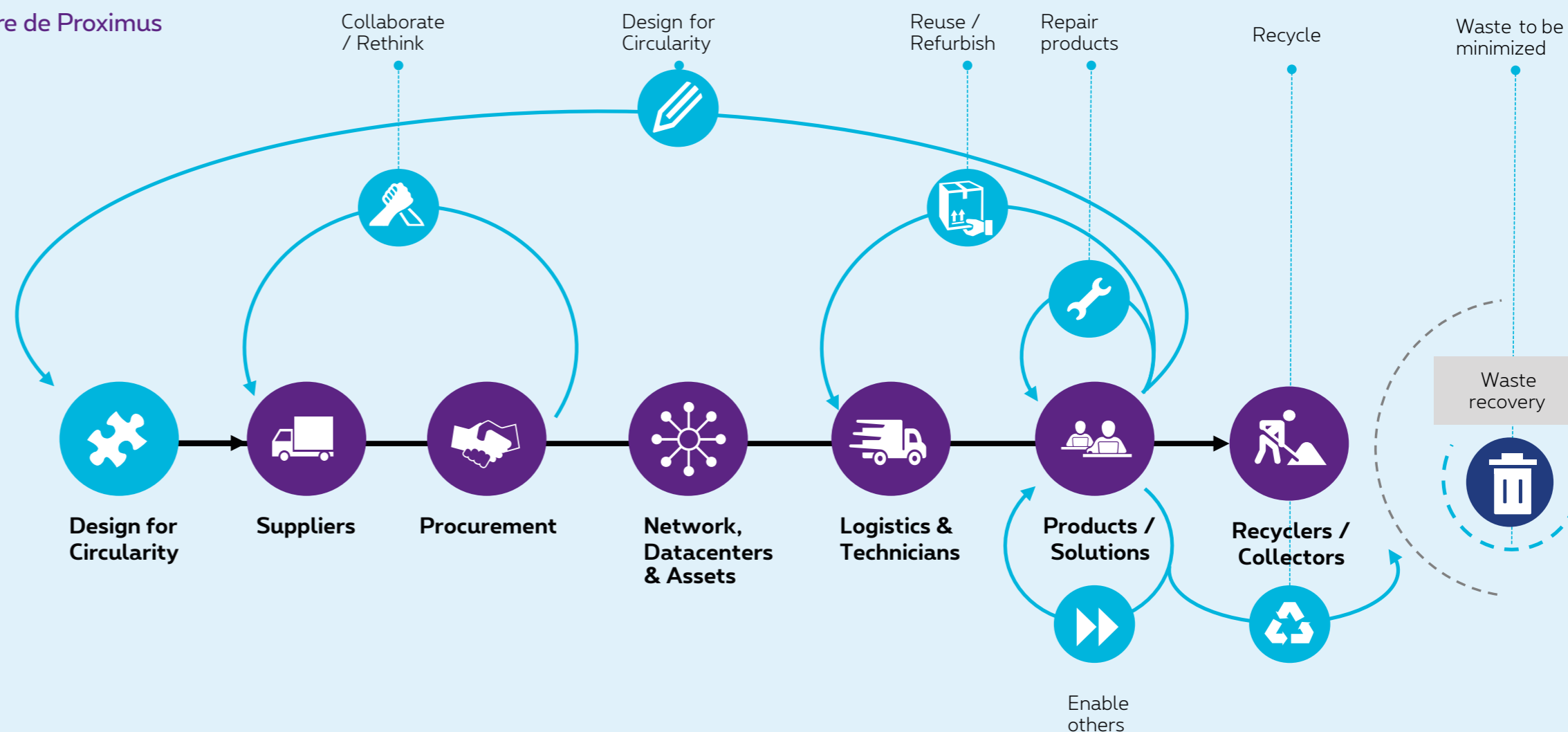
## Devenir véritablement circulaire d'ici 2030

Nous sommes convaincus que nous avons un rôle actif à jouer dans la transition vers une économie circulaire, tant en interne qu'avec nos clients. Même si Proximus est par essence une entreprise de services, les services que nous offrons sont gourmands en ressources et en carbone. En outre, nos nombreux points de contact avec les clients peuvent être utilisés pour informer un large public et pour changer positivement les comportements.

En tant qu'opérateur télécom responsable, nous mettons tout en œuvre pour réduire nos déchets et recycler nos ressources. Nous continuerons à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour accélérer la transition d'une entreprise linéaire vers une entreprise véritablement circulaire d'ici 2030. Nous voulons intégrer la circularité dans nos processus d'entreprise et permettre à nos parties prenantes de devenir circulaires.

Pour y parvenir, nous avons élaboré en 2019 une stratégie d'économie circulaire et un modèle d'économie circulaire qui reflète nos efforts en la matière.

### Modèle d'économie circulaire de Proximus



Les 10 initiatives-clés de notre stratégie circulaire dans lesquelles nous voulons impliquer nos clients et nos employés :

- 1** Appareils mobiles : améliorer la restitution, la remise en état et le recyclage.
- 2** Webshop : encourager nos clients à prendre des décisions plus circulaires.
- 3** Décodeurs/modems : appliquer un modèle circulaire lors de la conception de nouveaux modèles et la remise à neuf des modèles actuels.
- 4** Parc automobile : remplacer progressivement les voitures de société et véhicules utilitaires au profit d'une mobilité verte.
- 5** Emballage : évoluer vers un emballage circulaire et utiliser moins de matériaux.
- 6** Digitalisation : viser des interactions sans papier avec les clients.
- 7** Visites techniques : utiliser les visites à domicile pour informer nos clients sur la manière d'utiliser nos produits de manière plus circulaire.
- 8** Déchets de bureau : passer au tri sélectif et au zéro déchet.
- 9** Points de vente Proximus : présenter des produits circulaires.
- 10** Clients professionnels : sensibiliser les entreprises et développer des services pour les aider à évoluer vers une économie circulaire.

Nous mettrons également l'accent sur quatre programmes clés qui ont un impact important sur l'environnement :

- Passer à des centres de données circulaires à l'avenir
- Réseau vert : viser un taux de recyclage de 100 % et réduire la quantité de déchets
- Chaîne d'approvisionnement neutre en carbone : devenir la première chaîne d'approvisionnement neutre en carbone en Belgique d'ici 2030
- Assurer la transition vers des achats circulaires.

En 2020, nous lancerons notre nouvelle stratégie circulaire et mettrons en place un programme ambitieux à l'aide d'un plan d'action détaillé. Nous définirons des objectifs absolus pour mesurer nos progrès et assurerons le suivi des résultats.



## S'engager en faveur d'une chaîne d'approvisionnement durable

### 13 Chaîne d'approvisionnement durable

Pour lutter contre le changement climatique, tout le monde doit y mettre du sien. Proximus travaille avec plus de 4.000 fournisseurs. À ce titre, nous prenons nos responsabilités afin de développer une chaîne d'approvisionnement durable. En collaborant étroitement avec nos fournisseurs et en fixant une série de normes et clauses strictes en matière de durabilité, nous pouvons réduire encore notre impact et contribuer à un monde meilleur.

KPI	Résultats 2019	Résultats 2018
Pourcentage de fournisseurs analysés sur la base de critères sociaux (p. ex. conditions de travail, droits de l'homme, etc.) et ayant obtenu un niveau de reconnaissance Silver ou Gold <sup>1</sup>	85 %	87 %
Pourcentage de fournisseurs analysés sur la base de critères environnementaux et ayant obtenu un niveau de reconnaissance Silver ou Gold <sup>1</sup>	75 %	83 %

 **100 %**  
des contrats ont une clause RSE.

<sup>1</sup> Sur la base de l'évaluation EcoVadis.

## Collaborer avec nos fournisseurs

Proximus est considérée comme une entreprise aux pratiques exemplaires en matière de gestion des risques liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) de ses fournisseurs. En 2019, l'organisation internationale CDP a inclus Proximus dans son "Supplier Engagement Leader Board".

Aujourd'hui, 100 % de nos contrats comportent une clause RSE sur les normes sociales, éthiques et environnementales pour nos fournisseurs. Nous occupons une position de premier plan dans EcoVadis (notation de la durabilité des fournisseurs) et JAC (Joint Audit Cooperation, évaluation RSE des fournisseurs dans le domaine IT) avec des audits de risques, des évaluations et des scorecards des fournisseurs.

Avec nos fournisseurs, nous nous efforçons d'améliorer les normes sociales et environnementales (SE) à chaque maillon de notre chaîne d'approvisionnement. En rehaussant le niveau de leurs prestations sociales et environnementales, en améliorant la gestion de leur propre chaîne d'approvisionnement et en renforçant notre efficacité.

Nous intégrons dans nos processus d'achat des normes SE sur le travail des enfants, le travail forcé, les règles de sécurité et de santé et la protection de l'environnement. Ce faisant, nous améliorons notre image de marque et améliorons les communautés dans lesquelles nos fournisseurs sont actifs.

Ces normes sont reprises comme critères de sélection dans le choix de nos fournisseurs et dans tous les contrats, par le biais d'une clause RSE. De manière récurrente, nos fournisseurs sont invités à participer à une évaluation EcoVadis. En 2019, des scorecards ont été établies pour des fournisseurs représentant 32 % du montant total des achats. Un niveau de reconnaissance EcoVadis Silver ou Gold a été



attribué à 85 % (contre 87 % en 2018) des 143 fournisseurs évalués en fonction de divers critères sociaux, et 75 % (contre 83 % en 2018) en fonction de critères environnementaux. Depuis 2018, Proximus dispose elle-même du label EcoVadis Gold.

Dans notre méthodologie d'approvisionnement en produits et services, nous avons introduit de nouvelles normes pour l'approvisionnement circulaire, en mettant l'accent sur la normalisation, la réutilisation, la remise à neuf, le recyclage et l'évitement des matériaux vierges.

Proximus est membre de la Joint Audit Cooperation (JAC), avec 16 autres opérateurs télécoms représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires télécom mondial. En 2019, 84 audits d'entreprise sur site ont été effectués à travers le monde en collaboration avec la JAC. Chaque audit a conduit

à une amélioration réelle ou à un plan d'action. Proximus a réalisé 5 audits sur 84 en 2019. Nous procéderons à l'audit de 5 autres fournisseurs en 2020. En 2020, chaque nouveau fournisseur devra compléter une enquête et atteindre un niveau prédéfini de conformité.

Nous continuerons à souligner l'importance de la durabilité. Dans cette optique, nous poursuivrons la mise en œuvre des normes EcoVadis et JAC, en nous concentrant sur l'économie circulaire dans notre utilisation des produits et en réduisant l'empreinte carbone des biens achetés.

D'ici 2021, nous voulons passer du statut d'entreprise engagée en matière de RSE et de durabilité à celui d'organisation pour qui la RSE et la durabilité représentent des facteurs clés de différenciation dans ses choix de fournisseurs et ses activités.





## Gouvernance et conformité, préservation de la valeur à long terme

- 58 Déclaration de gouvernance d'entreprise
- 75 Cadre réglementaire
- 79 Rapport de gestion des risques
- 88 Rapport de rémunération
- 97 Action Proximus





# Déclaration de gouvernance d'entreprise

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



## Le modèle de gouvernance de Proximus

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

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

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

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

Nous ne nous contentons pas d'appliquer la loi. Nous veillons aussi à informer nos collaborateurs des comportements à suivre et à proscrire. À cette fin, nous avons adopté en 2016 un nouveau Code de conduite, applicable à tous les employés. Les employés de Proximus doivent suivre une formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, une série de règlements internes guident nos collaborateurs en termes de comportement éthique au travail.

## Conseil d'Administration

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

Les administrateurs sont nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans au maximum. Conformément aux limites pour les administrateurs indépendants, définies dans l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations, la durée maximale du mandat des administrateurs indépendants est limitée à douze ans.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration recommande exclusivement des candidats qui ont été proposés par le Comité de nomination et de rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération tiendra compte du principe de représentation raisonnable des actionnaires stables significatifs et tout actionnaire détenant au moins 25 % des actions a le droit de proposer la nomination d'administrateurs au prorata de sa participation. Sur base de cette règle, l'Etat belge a le droit de nommer 7 administrateurs. Tous les autres administrateurs doivent être indépendants au sens de



l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations et du Code de gouvernance d'entreprise 2020 et à tout moment, le Conseil doit compter au moins 3 administrateurs indépendants.

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



## Composition du Conseil d'Administration

### Membres du Conseil d'Administration nommés par l'État belge

Nom	Âge	Fonction	Durée
<b>Stefaan De Clerck</b> <sup>1</sup>	68	Président	2013 - 2019
<b>Guillaume Boutin</b> <sup>4</sup>	45	Administrateur Délégué	2019 - 2020
Dominique Leroy <sup>2</sup>	55	Administrateur Délégué	2014 - 2019
<b>Karel De Gucht</b>	66	Administrateur	2015 - 2021
<b>Martine Durez</b> <sup>1</sup>	69	Administrateur	1994 - 2019
Laurent Levaux <sup>1-3</sup>	64	Administrateur	2013 - 2019
<b>Isabelle Santens</b> <sup>1</sup>	60	Administrateur	2013 - 2019
<b>Paul Van de Perre</b> <sup>1</sup>	67	Administrateur	1994 - 2019

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
<b>Pierre Demuelenaere</b>	61	Administrateur indépendant	2011 - 2021
Guido J.M. Demuyck <sup>5</sup>	69	Administrateur indépendant	2007 - 2019
<b>Martin De Prycker</b> <sup>6</sup>	65	Administrateur indépendant	2015 - 2023
Tanuja Randery <sup>7</sup>	53	Administrateur indépendant	2016 - 2019
<b>Catherine Rutten</b> <sup>8</sup>	51	Administrateur indépendant	2019 - 2023
<b>Joachim Sonne</b> <sup>9</sup>	45	Administrateur indépendant	2019 - 2020
<b>Agnès Touraine</b>	65	Administrateur indépendant	2014 - 2022
<b>Catherine Vandendorpe</b>	49	Administrateur indépendant	2014 - 2022
<b>Luc Van den hove</b>	60	Administrateur indépendant	2016 - 2020

<sup>1</sup> le Conseil d'Administration a coopté ces membres par résolution du 29 juillet 2019 jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 15 avril 2020

<sup>2</sup> jusqu'au 20 septembre 2019

<sup>3</sup> jusqu'au 16 octobre 2019

<sup>4</sup> le Conseil d'Administration a coopté ce membre par résolution du 12 décembre 2019 jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 15 avril 2020

<sup>5</sup> fin de mandat le 17 avril 2019

<sup>6</sup> renommé le 17 avril 2019

<sup>7</sup> jusqu'au 31 mai 2019

<sup>8</sup> nommée le 17 avril 2019

<sup>9</sup> le Conseil d'Administration a coopté ce membre par résolution du 29 juillet 2019 jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 15 avril 2020

## Fonctionnement du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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





## Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'audit et de supervision, un Comité de nomination et de rémunération et un Comité de transformation et d'innovation (anciennement Comité stratégique et de développement).

### Comité d'audit et de supervision

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

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

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

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

Le Comité d'audit et de supervision est composé de Madame Catherine Vandendorre (Présidente à partir du 17 avril 2019), Messieurs Guido J.M. Demuyndt (Président, jusqu'au 17 avril 2019), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul Van de Perre, Joachim Sonne (à partir du 19 septembre 2019) et de Madame Catherine Rutten (à partir du 2 mai 2019).

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. La Présidente du Comité d'audit et de supervision, Madame Catherine Vandendorre, 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. Monsieur Paul Van de Perre est titulaire d'un master en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle. La Présidente et la majorité des membres ont exercé plusieurs mandats exécutifs ou d'administrateur dans de grandes entreprises belges ou internationales.



## Comité de nomination et de rémunération

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

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

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

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

Au début de chaque année, le Comité a pour objectif d'examiner les résultats, les budgets consacrés au paiement des bonus et mérites et les plans d'intéressement à long

et à court terme. Cette réunion est également l'occasion de discuter du concept et de la stratégie de la politique de rémunération. Le Comité détermine, sur la base d'indicateurs de performance clés, les objectifs d'évaluation des performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité Exécutif.

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Guido J.M. Demuynck (jusqu'au 17 avril 2019), Martin de Prycker, Luc Van den hove (à partir du 19 septembre 2019) et de Madame Martine Durez.

## Comité de transformation et d'innovation (anciennement le Comité stratégique et de développement)

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

Le Comité de transformation et d'innovation est un comité permanent du Conseil, qui discute des dossiers sélectionnés qui nécessitent une réflexion préparatoire et qui doivent mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Les sujets discutés au sein du Comité de Transformation et d'Innovation peuvent être de nature diverse et évoluer au fil du temps en fonction des besoins de l'entreprise, tels que : technologie, réseau, branding/marketing, transformation, compétences RH, digitalisation...

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

Le Comité de transformation et d'innovation est composé de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove, Mesdames Tanuja Randery (jusqu'au 31 mai 2019) et Agnès Touraine.

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

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

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

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







## Conflit d'intérêts

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

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

Conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, Madame Dominique Leroy, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 28 février 2019, qu'elle se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2018, 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, les administrateurs Stefaan De Clerck, Martine Durez, Laurent Levaux, Isabelle Santens et Paul Van de Perre ont déclaré, lors du Conseil d'administration du 29 juillet 2019, avoir un conflit d'intérêts en rapport avec leur cooptation jusqu'à l'assemblée générale annuelle d'avril 2020, 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, Madame Dominique Leroy, Administrateur Délégué, a déclaré, lors du Conseil d'Administration du 14 septembre 2019, avoir un conflit d'intérêts concernant le point relatif à l'Administrateur Délégué, point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

Proximus a des relations contractuelles et fournit également des services de téléphonie, internet, numérique et/ou ICT à bon

nombre d'entreprises dans lesquelles des membres du Conseil d'Administration exercent un mandat exécutif ou non exécutif. Ces transactions ont lieu dans le déroulement normal des opérations et dans des conditions normales de libre concurrence.

## Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2019 se sont tenues dix réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, neuf réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de transformation et d'innovation.

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

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

Afin de se conformer à la législation en matière de délit d'initié et de manipulations de marché, Proximus a adopté un code de transactions (Dealing Code) avant l'introduction en Bourse. Ce code vise à conscientiser les collaborateurs, les dirigeants et les administrateurs au sujet des comportements inappropriés et des éventuelles sanctions. Ce Dealing Code a été largement communiqué et est à la disposition de tous les collaborateurs. Une liste des personnes clés est tenue à jour et tous les administrateurs et collaborateurs clés ont été invités à signer une déclaration dans laquelle ils reconnaissent avoir lu et compris les dispositions du Dealing Code et s'engagent à les respecter. Des périodes fermées ("closed periods", comprenant des périodes proscrites) sont définies et toute transaction doit être communiquée au préalable au Director Internal Audit & Risk Management et être approuvée par ce dernier (voir chapitre "Conformité").

## Évaluation du Conseil d'Administration

Suite à la dernière évaluation, le Conseil a réfléchi au rôle du "Comité stratégique et de développement" et a décidé de le transformer à partir de 2018 en un "Comité de transformation et d'innovation", qui est un comité permanent du Conseil, discutant des dossiers sélectionnés de natures diverses qui nécessitent une réflexion préparatoire et doivent mûrir avant d'être soumis au Conseil pour décision. Ce Comité sera convoqué à la demande du Président ou du Conseil chaque fois que l'intérêt de la société l'exigera.

Le Conseil d'Administration décidera après l'Assemblée générale de 2020 de l'organisation d'une nouvelle évaluation externe.

## Comité Exécutif Administrateur Délégué

Le mandat de Madame Dominique Leroy a pris fin le 20 septembre 2019.

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 1er décembre 2019.

Le 12 décembre 2019, le Conseil d'Administration a également coopté Monsieur Guillaume Boutin en tant que membre du Conseil d'Administration jusqu'à la prochaine Assemblée générale des actionnaires.



## Membres du Comité Exécutif

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

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

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

En 2019, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué :

Nom	Âge	Fonction
Guillaume Boutin <sup>1</sup>	45	Chief Consumer Market Officer
Sandrine Dufour	53	Chief Financial Officer
Dirk Lybaert	59	Chief Corporate Affairs Officer & Secretary General
Geert Standaert	49	Chief Technology Officer
Renaud Tilmans	51	Chief Customer Operations Officer
Jan Van Acoleyen	57	Chief Human Resources Officer
Bart Van Den Meersche	62	Chief Enterprise Market Officer

<sup>1</sup> Chief Consumer Market Officer jusqu'au 1er décembre 2019

## Collège des Commissaires

### Composition

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

- Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, représentée par Monsieur Geert Verstraeten, qui préside également le Collège des Commissaires
- Monsieur Jan Debucquoy, membre de la Cour des comptes
- Monsieur Pierre Rion, membre de la Cour des comptes
- CDP Petit & Co SPRL, représentée par Monsieur Damien Petit.

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

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

Les mandats des sociétés Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et CDP Petit & Co SPRL viendront à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 2022.

### Émoluments supplémentaires versés aux Commissaires

Conformément aux dispositions de l'article 3:65, paragraphe 2, du Code belge des sociétés et des associations, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2019 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires : Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et CDP Petit & Co SPRL.

En 2019, le Groupe a dépensé un montant de 354.348 EUR en honoraires hors mandat pour Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL, les Commissaires du Groupe. Ce montant se répartit comme suit :

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

(en EUR)	Commissaire	Réseau de Commissaires
Autres missions d'audit obligatoires	56.358	11.264
Conseils fiscaux		
Autres missions	263.361	23.365
<b>Total</b>	<b>319.719</b>	<b>34.629</b>

En 2019, le Groupe a également dépensé un montant de 1.588 EUR en honoraires hors mandat versés à CDP Petit & Co. Ce montant se répartit comme suit :

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

(en EUR)	Commissaire
Autres missions d'audit obligatoires	1.588
Conseils fiscaux	
Autres missions	
<b>Total</b>	<b>1.588</b>



## Membres du Conseil d'Administration

### Guillaume Boutin



**Monsieur Guillaume Boutin** est CEO depuis le 1er décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus.

Monsieur Guillaume Boutin a rejoint le Comité Exécutif de Proximus en août 2017 en qualité de Chief Consumer Market Officer. Monsieur Boutin est membre du Conseil d'Administration de Scarlet Belgium. De janvier 2019 à décembre 2019, il était également membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, l'entité survivante après la fusion entre Tango et Telindus Luxembourg.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière comme consultant en stratégie avant de rejoindre une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR, où il a successivement occupé divers postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne en 2015 le Groupe Canal+ en qualité de Chief Marketing Officer.

Guillaume Boutin est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris "Programme Grande Ecole", 1997) et d'un diplôme de HEC Paris, "Programme Grande Ecole", obtenu en 1999.

### Stefaan De Clerck



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

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

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

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



## Karel De Gucht



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

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

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

Il est également gérant d'une entreprise familiale de production de vin dans la région du Chianti (Italie).

## Pierre Demuelenaere



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

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

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

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

Monsieur Demuelenaere est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en microélectronique de l'Université Catholique de Louvain (UCL), où il a obtenu son doctorat en sciences appliquées en 1987. Il a reçu le prix "Manager de l'année 2001" et le prix "Entrepreneur de l'année 2002". En 2008, Data News l'a élu "personnalité ICT de l'année".

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

## Martin De Prycker



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

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

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

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

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

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



## Martine Durez



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

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

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

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

## Catherine Rutten



Depuis 2013, **Madame Catherine Rutten** occupe la fonction de CEO de pharma.be, l'association des entreprises biopharmaceutiques innovantes en Belgique. De 2003 à 2013, elle a été membre du Conseil de l'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications, le régulateur belge des communications électroniques et des services postaux. Précédemment, elle a travaillé comme directeur des affaires réglementaires auprès de la branche belge de BT. Elle a commencé sa carrière comme avocate, membre du Barreau de Bruxelles, en 1994. Elle est membre du Conseil d'Administration de Women on Board.

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

## Isabelle Santens



**Madame Isabelle Santens** était auparavant propriétaire et Design Director of Labels chez Andres NV, une entreprise de mode belge qui conçoit, produit et distribue les marques de vêtements pour dames Xandres, Xandres xline et Hampton Bays. Après avoir étudié la géographie et l'économie à la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), elle rejoint Andres NV en 1985, pour évoluer vers la fonction de Director of Design puis d'administrateur délégué en 2000 jusqu'à la vente de la société à une société cotée en France en 2016.

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

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

## Joachim Sonne



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

Diplômé avec distinction de l'École Européenne des Affaires de Paris (EAP) Paris-Oxford-Berlin, Monsieur Sonne est également titulaire d'un Master européen en sciences économiques et des affaires, d'un master en gestion et d'un Diplôme de Grande École.



## Agnès Touraine



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

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

Elle siège aux Conseils d'Administration de Rexel SA, de Tarkett SA, GBL SA (depuis le 31 octobre 2018) et précédemment de Darty Plc ainsi que de Neopost SA. Elle siège également aux conseils d'organisations à but non lucratif telles que la Fondation Franco-Américaine et l'IDATE. Depuis mai 2014, elle est présidente du Conseil d'Administration de l'IFA (Institut Français des Administrateurs).

## Catherine Vandendorre



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

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

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

## Luc Van den hove



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

Sous sa direction, l'imec est devenu une organisation employant près de 4.000 personnes, avec un budget annuel d'environ 583 Mio EUR (2018). Le centre de recherches possède des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, aux États-Unis, au Japon, à Taïwan, en Chine et en Inde.

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

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

## Paul Van de Perre



**Monsieur Paul Van de Perre** a cofondé la GIMV (une société de capital-risque cotée à l'Euronext) et a été administrateur de Sidmar (Arcelor-Mittal), Thomassen Drijver Verblifa Belgium, Sunparks (division de Sunair) et d'autres sociétés.

Il est actuellement administrateur de Greenbridge Incubator (université de Gand) et du Scientific Investment Board (université de Bruxelles) et président du Conseil d'Administration de CityDepot (filiale de bpost). Il siège également au comité d'investissement de PMV.

Monsieur Van de Perre est administrateur délégué de Five Financial Solutions (une société de financement d'entreprises). Monsieur Van de Perre est co-fondateur de Parinsu (une société à valeur ajoutée pour scale-ups en pleine maturité) et membre du conseil consultatif de plusieurs start-ups high-tech.

Il est titulaire d'un MBA en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle.



## Membres du Comité Exécutif

### Guillaume Boutin



**Monsieur Guillaume Boutin** est CEO depuis le 1er décembre 2019 et préside le Comité Exécutif de Proximus.

Monsieur Guillaume Boutin a rejoint le Comité Exécutif de Proximus en août 2017 en qualité de Chief Consumer Market Officer. Monsieur Boutin est membre du Conseil d'Administration de Scarlet Belgium. De janvier 2019 à décembre 2019, il était également membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, l'entité survivante après la fusion entre Tango et Telindus Luxembourg.

Monsieur Boutin a débuté sa carrière comme consultant en stratégie avant de rejoindre une start-up web. Il a ensuite rejoint SFR, où il a successivement occupé divers postes en stratégie, finance et marketing jusqu'à ce qu'il rejoigne en 2015 le Groupe Canal+ en qualité de Chief Marketing Officer.

Guillaume Boutin est titulaire d'un baccalauréat scientifique, suivi d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications (Telecom Sud Paris "Programme Grande Ecole", 1997) et d'un diplôme de HEC Paris, "Programme Grande Ecole", obtenu en 1999.

### Sandrine Dufour



**Madame Sandrine Dufour** occupe le poste de Chief Financial Officer de Proximus depuis le 1er avril 2015. En plus des domaines financiers, Sandrine Dufour est également responsable des activités Wholesale et du département Internal Group Services.

Pendant une période de transition du 21 septembre 2019 au 30 novembre 2019, Mme Dufour a assumé la fonction de CEO de Proximus sur une base intérimaire.

De 1999 à mai 2013, Madame Dufour a occupé divers postes chez Vivendi en France et aux États-Unis ; le dernier en date étant Directeur Financier Adjoint et Directeur de l'Innovation. Ensuite, elle est devenue Directeur Exécutif Finance & Stratégie chez SFR. Auparavant, Madame Dufour a occupé différents postes d'analyste financier en France, chez BNP et au Crédit Agricole Cheuvreux (secteur télécom européen).

Madame Dufour est membre du Conseil d'Administration des filiales de Proximus suivantes : Proximus Luxembourg, Connectimmo, Be-Mobile, Proximus Pension Fund et Proximus Art. Elle a été présidente du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg jusqu'en septembre 2019 et depuis octobre 2019, elle est présidente du Conseil d'Administration de BICS.

Madame Dufour est diplômée de l'ESSEC (École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales), de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) et du CFA (Chartered Financial Analyst).



## Dirk Lybaert



**Monsieur Dirk Lybaert** est Chief Corporate Affairs Officer et Secrétaire Général de Proximus. À ce titre, il est responsable des départements suivants : Legal, Regulatory, Public Affairs, Group Communications, Internal Audit & Risk Management, Security Governance & Investigations, Corporate Prevention & Protection.

Monsieur Lybaert a exercé les fonctions de Secrétaire Général de Belgacom de 2005 à 2014. De 1995 à 2007, il a été assistant à la faculté de droit de l'université de Bruxelles où il dispensait le cours consacré aux contrats nommés. De 2000 à 2005, il a exercé différentes fonctions au sein du département juridique de Belgacom. Avant de travailler à Belgacom, Monsieur Lybaert était officier à la Police fédérale, où il a terminé sa carrière au grade de lieutenant-colonel et à la fonction de directeur du programme antiterrorisme.

Monsieur Lybaert est également membre du Conseil d'Administration de BICS, de la Proximus Foundation, de Proximus Art et de Proximus Opal. Il exerce également des mandats externes au sein d'Aquafin, de Bednet et du Festival de Flandre.

Monsieur Lybaert est titulaire de diplômes de criminologie de l'université de Gand, de droit de l'université de Bruxelles (VUB) et de droit des sociétés de l'université d'Anvers ainsi que des diplômes en Advanced Management et en sciences sociales et militaires.

## Geert Standaert



**Monsieur Geert Standaert**, Chief Technology Officer, fait partie du Comité Exécutif depuis mars 2012. Dans cette fonction, il supervise l'ensemble des opérations, de l'infrastructure technique, du service engineering, du réseau fixe et mobile et des développements IT pour le Groupe.

Monsieur Standaert a rejoint le Groupe en 1994. Il a occupé différents postes de Director dans divers domaines, notamment IT, Infrastructure Operations et Data Operations avant de devenir Vice President Customer Operations en 2007.

Monsieur Standaert est également membre du Conseil d'Administration de Synductis.

Monsieur Standaert est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil de l'université de Gand.

## Renaud Tilmans



**Monsieur Renaud Tilmans** a rejoint le Comité Exécutif en mai 2014 en qualité de Chief Customer Operations Officer de Proximus. Dans cette fonction, Monsieur Tilmans et ses équipes travaillent à l'alignement des procédures et la création de synergies dans les activités opérationnelles d'après-vente des différentes Business Units.

Monsieur Tilmans a rejoint le Groupe en 1993. Il a occupé différents postes de Director dans les domaines de l'ICT et des réseaux, avant de devenir Vice President Customer Operations de la Business Unit Service Delivery Engine & Wholesale en 2012.

Au sein du Groupe Proximus, il est, depuis le 26 septembre 2019, président du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg.

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



## Jan Van Acoleyen



**Monsieur Jan Van Acoleyen** est Chief Human Resources Officer de Proximus. Il a rejoint Proximus en mai 2016, après une longue carrière dans diverses fonctions de gestion des ressources humaines au niveau international, principalement dans des entreprises high-tech comme Alcatel, Agfa-Gevaert et Barco. En tant que leader HR, il a acquis une vaste expérience dans la transformation des organisations et de leur culture d'entreprise.

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

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

## Bart Van Den Meersche



**Monsieur Bart Van Den Meersche** est Chief Enterprise Market Officer de Proximus. Il a rejoint les rangs de Proximus (à l'époque Belgacom) en 2011 après avoir travaillé pendant 28 ans dans le secteur ICT dans le cadre d'une carrière professionnelle chez IBM. Il y a occupé pendant 16 ans différentes fonctions de direction, dont 8 ans en qualité de Country General Manager d'IBM Belgique/Luxembourg. Durant sa dernière année chez IBM, il exerçait les fonctions de Vice President Industries & Business Development IBM South-West Europe et était membre de l'IBM South-West Europe Executive Committee.

Monsieur Van Den Meersche a été président d'Agoria ICT pendant 6 ans et membre du Conseil d'Administration d'Agoria, du VOKA et de la FEB.

Au sein du Groupe Proximus, il est président du Conseil d'Administration de Proximus SpearIT et Be-Mobile. Depuis le 1er janvier 2019, il est également membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, l'entité survivante après la fusion entre Tango et Telindus Luxembourg. Il est également administrateur chez Belgian Mobile ID, une joint-venture entre les 4 principales banques (BNP Paribas Fortis, Belfius, ING et KBC) et les 3 opérateurs de réseau mobile (Proximus, Orange, Telenet/Base).

En juin 2019, Bart Van Den Meersche a rejoint le Conseil d'Administration de Contraste Europe, une société de services informatiques.

Monsieur Van Den Meersche est titulaire d'un diplôme de mathématiques de l'université de Louvain (KUL).





**Notre programme de conformité est une composante clé de notre stratégie en matière de responsabilité sociétale.**

## Gouvernance non financière

Ses domaines stratégiques étant issus de différentes Business Units, Proximus s'est dotée d'une structure organisationnelle bien précise pour se conformer à l'engagement de mettre sur pied un modèle de durabilité structuré. Ce modèle vise par ailleurs à garantir la réalisation de notre ambition et à favoriser un suivi étroit par la haute direction.

Ainsi, un responsable a été désigné chez Proximus pour chaque pilier dans les domaines stratégiques. Nos enjeux les plus pertinents ont également été identifiés dans des piliers spécifiques du modèle de durabilité. Chaque enjeu pertinent est assorti d'au moins un KPI.

Chaque pilier, domaines et KPI inclus, fait l'objet d'un rapport trimestriel au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration.

La section "Aperçu des informations non financières" reprend les KPI de chaque domaine, les objectifs fixés ainsi qu'un lien vers les objectifs de développement durable (sustainable development goals).

## Conformité

### Rôle de la conformité chez Proximus

Dans un contexte législatif et réglementaire de plus en plus complexe et un environnement commercial changeant, la conformité joue un rôle de plus en plus important dans le monde de l'entreprise.

Le Compliance Office du Groupe Proximus est chargé de coordonner les activités menées au sein du Groupe Proximus en matière de conformité et vise à promouvoir à tous les niveaux le comportement éthique, le respect des valeurs et le respect des lois et des règlements internes et externes, à prévenir les comportements illégaux ou contraires à l'éthique et à assurer une réponse adéquate au cas où de tels comportements étaient avérés.

Notre programme de conformité est une composante clé de notre stratégie en matière de responsabilité sociétale (plus d'informations dans le 2<sup>e</sup> chapitre de ce rapport).

Tous les membres du personnel doivent accomplir leurs activités quotidiennes et leurs objectifs professionnels conformément aux normes et principes éthiques les plus stricts, en se servant du Code de conduite de Proximus, comme indiqué dans de nombreux règlements et procédures du Groupe et de l'entreprise servant de guides.

De plus, les valeurs de notre société visent à inspirer chaque membre du personnel dans ses comportements et attitudes au quotidien.

Le comportement éthique ne se limite par conséquent pas au respect des textes du Code, des procédures et des règlements, qui ne constituent qu'un résumé des principes les plus importants et ne sont donc pas exhaustifs. Le Code de conduite est disponible sur les sites [www.proximus.com](http://www.proximus.com) et [www.proximus.be](http://www.proximus.be).



Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2019 sont les suivants :

- Protection des données et de la vie privée
- Sécurité des informations
- Conflit d'intérêts (comprenant un audit interne des événements / incentives organisés par Proximus et des tiers (fournisseurs,... )
- Dépenses professionnelles
- Continuité des activités

## Organisation des activités de Conformité

Le Compliance Office est dirigé par le Director Internal Audit and Risk Management & Compliance, qui rend directement compte au Président du Comité d'audit et de supervision (ACC).

Conformément à la Charte de l'ACC, la mission du Comité est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration en ce qui concerne la conformité de Proximus avec les exigences légales et réglementaires, et la conformité interne avec le Code de conduite et les règlements et procédures du Groupe.

## Le programme de conformité

Le comportement éthique et le respect des valeurs font partie de l'approche adoptée par le Groupe Proximus en matière de conformité.

Les efforts suivants ont été entrepris en 2019 afin d'améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du Groupe :

- Par l'intermédiaire de l'intranet, d'affiches et d'événements spécifiques (ex. Security week), mise en place de campagnes de communications continues relatives à la sécurité des informations, protection de la vie privée, conflit d'intérêts envers nos membres du personnel.
- Mises à jour annuelles des règlements, procédures et formations compte tenu de l'environnement professionnel en constante évolution.
- Implémentation d'un outil de gouvernance de données dédié permettant de documenter les flux de données E2E, de gérer efficacement les données (cycle de vie) et d'assurer la qualité des données dès la conception.

## Diversité & Inclusion

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

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

Grâce aux capacités uniques de ses employés, à leur expérience et à toutes les autres caractéristiques qui ne sont pas liées aux compétences d'une personne, Proximus estime qu'une main-d'œuvre diversifiée permettra d'atteindre un marché plus diversifié et donc de créer une entreprise durable. Il est également important que notre personnel reflète la diversité de nos clients et de notre marché.

Proximus dispose donc d'une Charte sur la diversité et l'égalité des droits, qui s'applique à tous les employés du Groupe Proximus.

A travers cette politique, Proximus veut créer des conditions dans lesquelles ces différences sont reconnues et respectées, octroyant à tous les employés des chances égales. Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

- Traiter tous les candidats et les employés de la même façon, en se fondant uniquement sur des compétences appropriées et des critères objectifs
- Créer un environnement de travail ouvert et accueillant qui encourage la contribution de personnes de tous les milieux et de toutes les expériences
- Promouvoir une mentalité de respect et d'ouverture à tous les niveaux de l'organisation et traiter tous les employés de manière juste et équitable

- Adopter un comportement exempt de toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou de toute autre attitude qui pourrait porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail.
- Intégrer la diversité dans tous les aspects de notre façon de travailler sans aucune forme d'intolérance.

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

### Diversité et inclusion dans nos communautés de leaders et d'employés

Proximus est particulièrement conscient de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation et se concentre sur le recrutement de collaborateurs ayant une mentalité d'inclusion et de croissance. Une fois qu'ils font partie de l'entreprise, nous nous assurons qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs des valeurs de l'entreprise en intégrant une partie de notre programme et de notre philosophie d'inclusion dans nos journées d'accueil ainsi que dans toutes les formations connexes pour chefs d'équipe, experts, stagiaires,....

Proximus renforce sa capacité d'innovation et favorise sa culture d'apprentissage, la satisfaction de ses collaborateurs et leur créativité face aux défis futurs du monde digital tout en veillant à mettre en place des équipes mixtes équilibrées et talentueuses.

En ce qui concerne la diversité des genres, cette approche se reflète également dans la représentation féminine aux différents niveaux de notre entreprise :

- 38 % des membres du Conseil d'Administration
- 14 % des membres du Comité Exécutif
- 24 % des membres de la Direction
- 33 % de la population totale des employés.



Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 48 nationalités. Proximus soutient les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN). Nous avons un parrainage "Diamant" dans l'organisation "Women on Board" et nous avons commencé un partenariat avec l'asbl KliQ, une organisation ayant une expertise dans les domaines de la diversité sexuelle et de la diversité des genres. Nous continuerons à nous concentrer sur la création de groupes de réseautage de support afin que chacun puisse renforcer son sentiment d'appartenance à notre communauté.

### Création d'une culture permettant de concilier des activités au cours des différentes phases de la vie

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

Proximus est partenaire fondateur de "Experience@Work". Grâce à cette société, des personnes expérimentées peuvent ainsi offrir leurs talents à d'autres organisations recherchant une expérience et/ou des talents spécifiques.



### La diversité dans le cadre du code de conduite de Proximus

La mission de Proximus consiste à ouvrir tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Cela signifie également que nous devons gagner et conserver la confiance de nos clients, de nos employés, de nos fournisseurs, de nos actionnaires, de nos partenaires et de l'entreprise dans son ensemble.

Le succès d'une entreprise doit aller de pair avec un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer à cet égard. C'est la raison pour laquelle le Code de

conduite est en place, représentant notre culture et nos valeurs d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les principes fondamentaux et les règles qui sont à la base de notre engagement à être une entreprise socialement responsable. Le Code de conduite s'applique à tous : les administrateurs, la direction et tous les employés. Bien que le Code de conduite ne puisse être imposé directement à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons de toujours travailler avec des partenaires qui respectent les mêmes normes éthiques.

Proximus attend de ses collaborateurs qu'ils respectent le Code de conduite et l'utilisent comme référence dans leur travail quotidien.

### Droits de l'homme

Les gens ont le droit d'être traités avec respect, attention et dignité. Les pratiques commerciales de Proximus ne peuvent être durables que si nous respectons les droits de l'homme fondamentaux et valorisons la diversité, les différences culturelles et autres. Notre Code de conduite, nos valeurs et notre comportement s'inspirent de principes fondamentaux tels que ceux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'Enfant.

### Conditions de travail

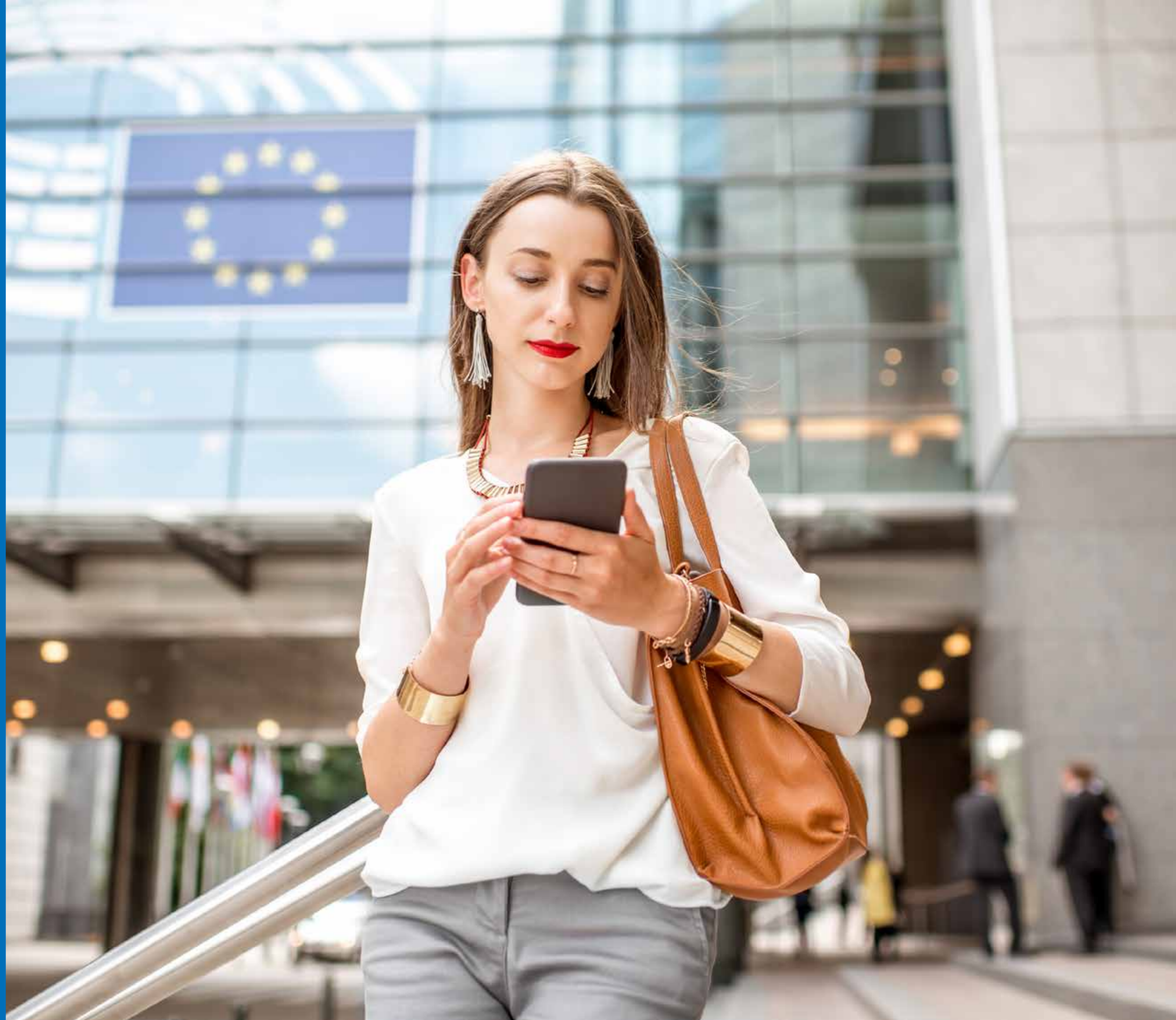
Proximus s'engage à créer des conditions de travail qui favorisent des pratiques d'emploi équitables et où la conduite éthique est reconnue et valorisée. Nous maintenons un lieu de travail professionnel avec un environnement de travail inclusif et nous nous engageons à respecter la législation belge et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

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

Nos normes en matière d'environnement de travail s'appliquent à tous les membres de notre communauté et sont illustrées par tous les membres de la direction, chefs d'équipe et employés qui doivent servir de modèles en la matière.



# Cadre réglementaire





## Réglementation du câble et de la large bande

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

Concernant la tarification, les régulateurs ont imposé des "prix équitables". Dans ce contexte, l'IBPT a lancé, le 5 juillet 2019, une consultation sur de futurs tarifs de location pour l'accès de gros aux réseaux câblés sur la base de son exercice de modélisation de coûts. Afin d'encourager les investissements, l'IBPT a proposé une structure tarifaire qui permet une gradation de l'offre en fonction des vitesses proposées et une faible marge de 5 à 10 % sur les tarifs des services internet dont le débit est supérieur à 200 Mbit/s. La consultation s'est clôturée le 6 septembre. Une décision définitive devrait être prise dans le courant du 2e trimestre 2020 et la nouvelle tarification sera effective 2 mois après la décision finale. Les nouveaux tarifs s'appliqueront alors jusqu'en 2023. L'évaluation de l'IBPT en ce qui concerne les tarifs de location pour l'accès de gros au FTTH de Proximus est toujours en cours. Une consultation sur les prix est également attendue au deuxième trimestre 2020.

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

Tant Telenet que VOO (Brutélé et Nethys) avaient introduit un recours contre les décisions de juin 2018 qui les obligeaient à ouvrir leurs réseaux aux concurrents, en demandant la suspension et l'annulation de celles-ci. Le 4 septembre 2019, la Cour a toutefois jugé leurs demandes non fondées.

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

Le 17 décembre 2019, l'IBPT a publié sa décision finale procédant à la révision de l'analyse du marché de gros concernant l'accès de haute qualité pour le marché des entreprises (lignes louées et services similaires). Les opérateurs alternatifs acquièrent ces services d'accès de haute qualité en vue de connecter les sites (sociétés, stations de base, points d'interconnexion, etc.) qu'ils ne peuvent atteindre avec leur propre infrastructure. Proximus reste le seul opérateur détenant une puissance significative sur ce marché. L'IBPT maintient les obligations existantes en matière d'accès, de transparence, de non-discrimination et de contrôle des prix imposées à Proximus par la précédente analyse de marché de 2013. Proximus doit continuer à offrir un accès à son infrastructure cuivre et fibre qui correspond dans une large mesure à ses services de gros actuels. L'élément nouveau est que les opérateurs alternatifs pourront bénéficier d'une couverture nationale sans devoir s'interconnecter à plusieurs nœuds du réseau de Proximus (collecte nationale). L'IBPT introduit également l'obligation pour Proximus de fournir un accès "passif" aux gaines utilisées pour ces services. Pour ces différents services de gros, Proximus devra appliquer des prix équitables (similaires à ceux imposés pour la fibre sur le marché de la large bande en 2018). Considérant que plusieurs infrastructures alternatives sont déjà présentes dans certaines zones, l'IBPT prévoit une réglementation plus souple dans ces endroits, à savoir pas de réglementation tarifaire sur l'accès actif. La liste des zones soumises à une réglementation allégée fera l'objet d'une révision annuelle sur base des critères définis dans la décision. En fonction de cette analyse, de nouvelles zones pourraient être ajoutées à la liste ou en être retirées. La décision est entrée en vigueur le 1er février.

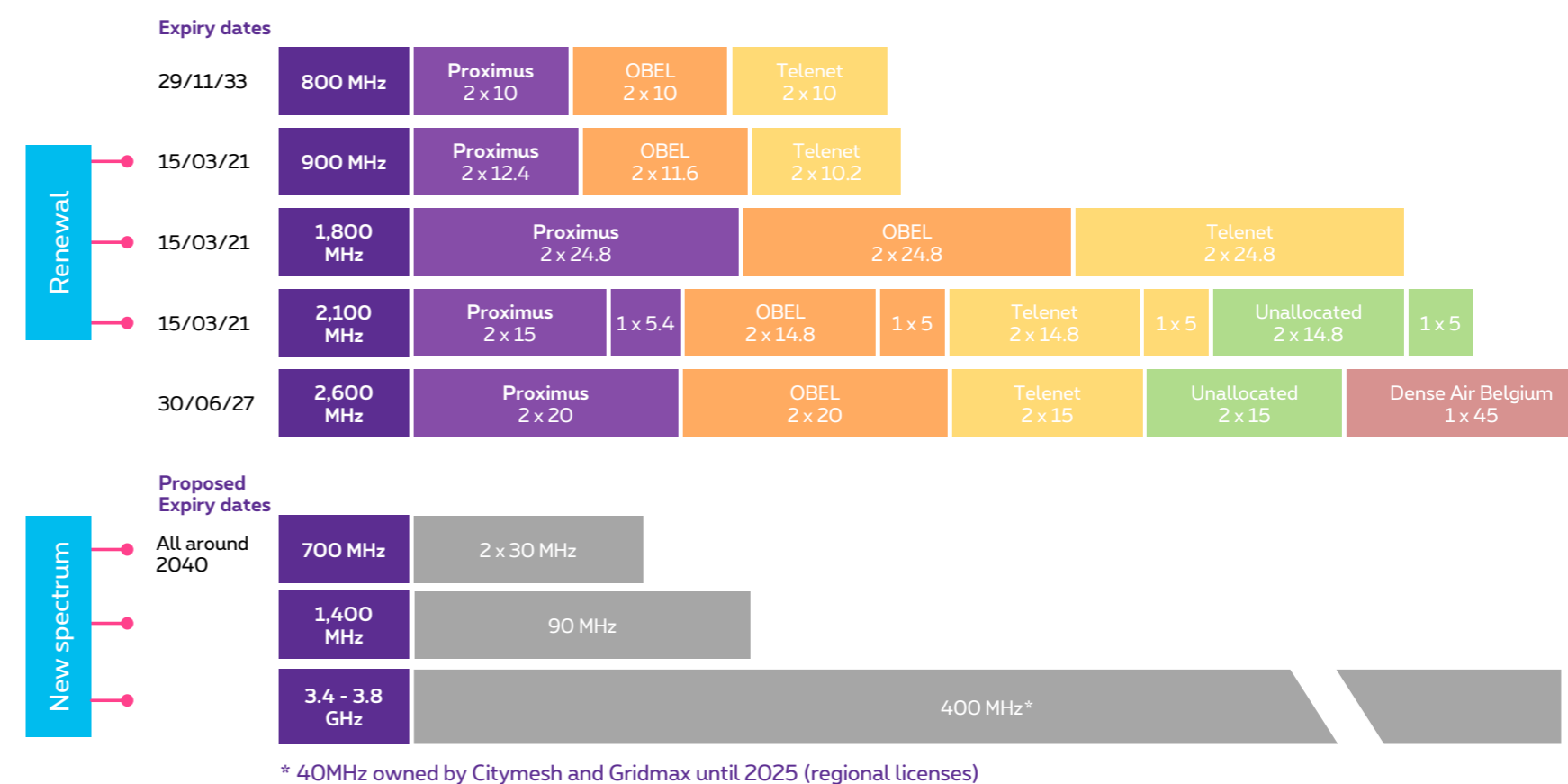
## Spectre radio

### Mise aux enchères multibande

En juillet 2018, le gouvernement belge a approuvé en première lecture les conditions de la mise aux enchères multibande pour le renouvellement du spectre 2G/3G existant (licences de 900, 1800 et 2100 MHz expirant le 21 mars 2021) ainsi que les conditions d'attribution du nouveau spectre 5G (700 MHz, 1400 MHz et 3500 MHz) et du spectre non vendu dans les bandes 2100 et 2600 MHz.

Les "prix équitables" de gros pour la redevance pour le câble et la fibre seront définis en 2020.

### Droits d'utilisation actuels et nouveau spectre





Ces propositions comprenaient des conditions favorables pour les nouveaux entrants (réservation de spectre dans les bandes 700 MHz, 900 MHz, 1800 MHz et 2100 MHz, roaming national et obligations de couverture moins strictes). Cependant, en raison d'un désaccord entre l'État fédéral et les Communautés sur la répartition du produit des enchères, aucune décision définitive n'a encore été prise. Le calendrier et les conditions finales des enchères restent donc actuellement incertains.

Entretemps, à la demande du ministre des Télécommunications, l'IBPT a organisé, en décembre 2019, une consultation portant sur de nouvelles propositions législatives visant à préparer les futures enchères. Ces propositions portent notamment sur la possibilité pour l'IBPT de prolonger les autorisations 2G et 3G actuelles (par périodes de 6 mois) au-delà de la date initialement prévue du 15 mars 2021, aux mêmes conditions et redevances, jusqu'à la finalisation de la procédure d'enchères pour les bandes concernées. Les projets envisagent également une réorganisation du spectre actuellement utilisé dans la bande 3400-3600 MHz afin de garantir que des blocs de spectre suffisamment larges puissent être libérés pour la 5G et la possibilité et les conditions pour l'IBPT d'autoriser les réseaux locaux privés utilisant les technologies 4G ou 5G dans la bande 3800-4200 MHz.

Le 31 janvier 2020, l'IBPT a également proposé l'octroi de licences temporaires dans la bande 3,5 GHz pour permettre le déploiement initial de la 5G en attendant la finalisation du processus d'enchères multibandes. Les demandes (y compris le plan de déploiement détaillé) doivent être envoyées au plus tard le 28 février. L'IBPT finalisera ensuite les plans d'attribution des fréquences.

Un arrêté royal du 2 juin 2019 a introduit une réduction de 80 % du montant des redevances relatives au droit d'utilisation des liaisons hertziennes dans les "zones

blanches" (zones dépourvues d'infrastructure NGA) et les "zones grises" (zones où seule une infrastructure NGA est disponible), pour une durée de 10 ans (du 1er juillet 2019 au 31 décembre 2029). L'IBPT a déterminé l'étendue exacte de ces zones le 29 juillet.

Au Luxembourg, l'attribution du spectre 5G a été reportée à 2020.

## Roaming international et appels intra-européens

Le "Roam-Like-At-Home" (RLAH), qui a totalement aboli les frais de roaming, est applicable depuis juin 2017. Depuis, tous les clients de Proximus peuvent désormais surfer, appeler et envoyer des SMS dans l'Union européenne comme s'ils étaient à la maison, sans frais supplémentaires, dans les limites d'une "politique d'utilisation raisonnable" (Fair Use Policy - FUP). Cette politique a pour but d'éviter tout usage abusif des services de roaming de détail au-delà de déplacements périodiques au sein de l'Union européenne.

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

### Plafonds des tarifs de gros de roaming (en EUR hors TVA.)

	2015	30/04/2016	15/06/2017	2018	2019	2020	2021	2022
Appel vocal/min	0,05	0,05	0,032	0,032	0,032	0,032*	0,032*	0,032*
SMS	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01*	0,01*	0,01*
Données/GB	50	50	7,7	6	4,5	3,5*	3*	2,5*

\* Les tarifs de 2020 et au-delà sont soumis à révision par la Commission.





Le 29 novembre 2019, la Commission européenne a publié le premier réexamen complet du marché du roaming dans lequel elle envisage une éventuelle proposition législative étendant les règles de roaming de l'UE au-delà du 30 juin 2022. La Commission a l'intention de réaliser une analyse d'impact à cet égard au cours du premier semestre de 2020. Une éventuelle législation pourrait porter sur le niveau des plafonds tarifaires pour le roaming de gros et ajouter des obligations de transparence en ce qui concerne la qualité du service en roaming.

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



## De nouveaux plafonds tarifaires pour les appels et les SMS intra-EU sont applicables depuis le 15 mai 2019.



## Couverture et qualité des réseaux

Via son projet Atlas, l'IBPT publie des informations détaillées illustrant la couverture et la qualité des réseaux fixes et mobiles. L'IBPT a publié la dernière version de son Atlas le 19 décembre 2019.

Les cartes de couverture fixe actuellement publiées (datées de septembre 2019) montrent la couverture agrégée de Proximus et des câblo-opérateurs, par vitesse de téléchargement (1 Mbit/s, 10 Mbit/s, 30 Mbit/s, 50 Mbit/s et 100 Mbit/s).

Les cartes mobiles (datées d'octobre 2019) permettent aux clients de vérifier la couverture des trois opérateurs mobiles (Telenet/Base, Orange et Proximus) individuellement ou collectivement, sur la carte de la Belgique. Les cartes présentent différents niveaux de couverture (très bonne/deep indoor, bonne/indoor, satisfaisante/outdoor). Ces cartes montrent que, pour la 4G, Proximus dispose de la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture, tant en termes de territoire que de population. Pour la 3G, Proximus a la couverture la plus étendue pour tous les niveaux de couverture en termes de territoire.

Ces cartes sont accompagnées des résultats d'une étude comparant la qualité de l'expérience offerte par les trois opérateurs de téléphonie mobile. Ces résultats montrent que Proximus est le plus performant pour un grand nombre d'indicateurs-clés de performance (KPI). Une application pour smartphone lancée début 2019 permet également aux citoyens de participer à la mesure de la couverture et de la qualité.

## Évolutions au niveau de l'UE

### Révision du paquet télécom de l'UE

La révision du paquet télécom de l'UE (Code européen des communications électroniques) a été publiée au Journal officiel de l'UE le 17 décembre 2018. Ce Code révisé la réglementation antérieure de l'UE en matière de télécommunications. Il déterminera la réglementation des réseaux et services de télécommunication en Europe pour la prochaine décennie. Les États membres ont jusqu'au 21 décembre 2020 pour le transposer dans leur législation nationale. La préparation de la transposition a été initiée par l'IBPT ainsi que par les Communautés française et flamande.

### Révision de la Directive "Services de médias audiovisuels"

La nouvelle Directive "Services de médias audiovisuels" a été publiée le 28 novembre 2018. Le texte modifie une directive de 2010. Depuis cette date, le marché de ces services a considérablement évolué. Les développements rapides de la technologie ont créé de nouveaux types de services, les habitudes télévisuelles ont changé et le contenu généré par les utilisateurs a connu une importante croissance. Le cadre législatif a été mis à jour pour tenir compte de ces développements. Les États membres sont tenus de le transposer dans leur législation nationale d'ici le 19 septembre 2020. La préparation de cette transposition a été initiée par l'IBPT ainsi que par les Communautés française et flamande.





# Rapport de gestion des risques

La prise de risques est inhérente au monde des affaires. La gestion efficace des risques permet d'assurer un rendement aux actionnaires de Proximus, qui croit fermement que la gestion des risques joue un rôle fondamental dans la gouvernance d'entreprise et le développement d'une activité durable.



## Risques et incertitudes majeurs

Le Groupe a adopté une philosophie du risque visant à maximaliser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace les risques et avantages. La gestion efficace des risques est un facteur clé pour réaliser nos objectifs. La gestion des risques a non seulement pour objectif de préserver les actifs et la solidité financière du Groupe, mais aussi de protéger la réputation de Proximus. Un processus structuré de gestion des risques permet à la direction de prendre des risques de manière contrôlée. Les objectifs et règlements en matière de gestion des risques sont repris dans l'annexe 32 des états financiers consolidés, publiés sur le site internet de Proximus. Les risques liés à d'importants contentieux et procédures judiciaires en cours sont présentés dans l'annexe 34 de ces états financiers.

Les risques d'entreprise et les risques liés au reporting financier ainsi que les facteurs de réduction de risques et les mesures de contrôle connexes sont détaillés ci-dessous. Toutefois, il ne s'agit pas d'une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

## Les risques d'entreprise

L'Enterprise Risk Management de Proximus (ERM) offre un cadre structuré et cohérent destiné à évaluer, traiter et rapporter les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de développement stratégique de Proximus. La politique de gestion des risques d'entreprise du Groupe couvre le spectre des risques ("événements négatifs potentiels") et des incertitudes que Proximus pourrait rencontrer. Son but consiste à maximaliser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et des

nouvelles technologies sur le marché) et en développant des stratégies d'atténuation conformes à sa politique en matière d'acceptation de risques.

En 2019, Proximus a revu et mis à jour sa politique de gestion des risques afin de s'aligner sur les meilleures pratiques du marché. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres tant quantitatifs que qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice de gestion des risques en 2019, les catégories suivantes ont été priorisées :

- Évolution du modèle économique
- Dynamique concurrentielle du marché
- Expérience client
- Motivation et compétences du personnel
- Flexibilité RH et frais de personnel.

## Évolution du service et du modèle économique

Le modèle économique et la performance financière de Proximus sont et seront touchés par les technologies (perturbantes), telles que les services SD-WAN, 5G et OTT (Over-The-Top). En réponse à ces nouvelles technologies et ces développements du marché, Proximus devra à son tour proposer de nouveaux produits ou services compétitifs, pertinents pour ses clients et essentiels au maintien de sa performance et de sa rentabilité à long terme.

**Prendre des risques calculés est le seul moyen de faire avancer l'entreprise.**

Proximus et le secteur dans son ensemble évoluent vers une approche plus individualisée du service fourni à ses clients. Par exemple, en ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre. Sur le marché professionnel, Proximus développe et renforce davantage ses capacités afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et du support adapté à leur secteur, tout en combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée.

## Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays de taille réduite qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en croissance (réseaux de campus d'entreprises, sécurité, mobilité intelligente et plateformes API), en maturation (smartphones

4G), saturés (internet fixe, mobile postpaid, téléphonie fixe), voire en déclin (mobile prepaid, solutions vocales d'entreprise).

Le marché est en constante évolution, avec une dynamique concurrentielle en jeu (par exemple, lancement fréquent de nouveaux produits, entrée de concurrents dans de nouveaux segments du marché qui pourraient avoir un impact sur la valeur du marché à l'avenir). En décembre, la validation de la vente de 51 % de Voo (la société de câble opérant dans la majeure partie de la Wallonie et une partie de Bruxelles), à la société de capital-investissement Providence Equity Partners a été annoncée. Cette transaction devrait être finalisée dans le courant de l'année 2020. Elle modifiera probablement les perspectives et la stratégie de Voo à l'avenir. En outre, dans les mois ou années à venir, la structure du marché pourrait encore évoluer avec l'entrée éventuelle d'un nouvel opérateur mobile, en plus des trois opérateurs existants. De plus, elle pourrait être appuyée par des conditions favorables fixées lors de la prochaine vente aux enchères du spectre. La fédération sectorielle Agoria estime que l'arrivée éventuelle d'un 4<sup>e</sup> opérateur mobile pourrait avoir un impact sur l'ensemble du marché du mobile en Belgique avec une réduction de 6.000 à 8.000 emplois et une réduction de la contribution sectorielle à l'État de 200 à 350 millions EUR. Le timing de cette arrivée reste incertain vu que la prochaine mise aux enchères du spectre a été maintes fois reportée.

La substitution des services de ligne fixe par des services internet / Over-The-Top (notamment par des applications et médias sociaux comme Skype, Facebook et WhatsApp) et du contenu TV (notamment Netflix, Amazon Prime Video, Disney+) pourrait accroître la pression au niveau du chiffre d'affaires et des marges à mesure que ces services OTT gagnent du terrain. Grâce à sa stratégie à long terme et ses investissements continus dans le réseau (fibre optique, VDSL/Vectoring, 4G/4G+), Proximus ne cesse d'améliorer la qualité de ses offres multiplay. Proximus migre un nombre croissant de clients vers les dernières technologies ; elle garde sa position de leader dans l'innovation mobile ; elle améliore



de façon structurelle son service aux clients et s'associe à des acteurs de contenu et OTT afin d'enrichir sa gamme de contenus (sport, Netflix, familles et enfants grâce à l'accord conclu avec Studio 100). Proximus développe par ailleurs une stratégie multicanale et améliore ses interfaces digitales clients (lancement de la nouvelle plateforme Pickx). Proximus a construit une position concurrentielle solide et avantageuse qui lui donne d'autres leviers que seulement le prix et qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix. Après le lancement de l'offre mobile Epic en 2018, Proximus a lancé avec succès en 2019 une nouvelle offre convergente, Epic combo, ciblant le segment des Millennials et spécifiquement adaptée à leurs besoins télécoms. Proximus réagit également en adoptant une approche convergente et packagée ainsi qu'en offrant de nouveaux services. Proximus opte pour un modèle d'agrégateur, en mettant le meilleur contenu à la disposition de ses clients (entre autres avec Netflix).

Elle approche avec succès le segment des clients sensibles aux prix par l'intermédiaire de sa filiale Scarlet, fournisseur de produits mobiles et triple play à prix attractif. Un segment qui a continué de croître en 2019, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres sans superflu à moindre prix.

Sur le marché des grandes entreprises, le morcellement du paysage concurrentiel entraîne une lutte des prix qui pourrait influencer encore tant le chiffre d'affaires que les marges. Ici aussi, Proximus entend faire face à la concurrence croissante en renforçant sa stratégie de convergence voix-données-IT et en exploitant au mieux son potentiel commercial, son large portefeuille et son expertise. Proximus a développé des solutions spécifiques pour aider ses clients à évoluer vers des services de communication sur site et de cloud. Elle a tiré profit de ses nombreux atouts pour offrir des solutions simples, fiables et à la pointe de la technologie afin de satisfaire leurs besoins de communication. En outre, Proximus collabore avec ses clients pour répondre à leurs besoins commerciaux et aux exigences spécifiques de leur secteur en proposant des solutions

combinant les atouts de base d'opérateur Telecom avec des technologies innovantes (comme l'IoT, le cloud, la sécurité et le Big Data) ce qui permet de sauvegarder de la valeur.

## Expérience client

Pour Proximus, fournir une expérience client supérieure est une mission stratégique essentielle. La priorité donnée à l'orientation client ne se limite pas à mettre l'accent mis sur le client. Il s'agit de créer une expérience sans effort, intuitive et personnalisée pour chaque client.

Pourquoi un prospect choisirait-il Proximus plutôt qu'un autre opérateur télécom ? Pourquoi un client existant nous recommanderait-il à sa famille et à ses amis ? Pourquoi un client serait-il ravi de la façon dont ses produits et services sont transférés ? Tout est dans l'expérience que nous lui offrons.

Une expérience cohérente, sans effort et intuitive dans toutes les interactions dans tous les parcours clients, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser et un indice de recommandation élevé. Pour atteindre cet objectif, des initiatives de transformation clés comme "End-to-End Journey Evolution", "Voice of the Customer" et "Customer Service Lighthouse addressing root cause of pain points" ont été mises en place pour mener à bien les projets de transformation s'inscrivant dans la promesse de marque de Proximus : "Think possible".



**L'expérience client est pour nous un avantage concurrentiel décisif sous constante surveillance.**







Fournir une expérience client supérieure est un défi crucial, mais aussi un domaine à risque permanent, vu :

- L'évolution rapide des attentes des clients et du marché
- L'influence accrue d'acteurs comme les GAAFA et OTT
- Le risque toujours présent d'une initiative audacieuse de la part de la concurrence.

Nous sommes bien conscients de ces risques. Par exemple, les réalisations suivantes ont été accomplies l'an dernier pour y faire face :

- Un processus "Close-the-loop" a été mis en place afin de recontacter en priorité les clients qui signalent, via nos enquêtes, que leur question reste sans réponse ou que leur problème n'est toujours pas résolu, afin de trouver une solution.
- Des équipes multidisciplinaires dédiées à agir sur les causes premières identifiées des problèmes opérationnels et ceux des clients, ont été mises en place. Celles-ci ont pour but de promouvoir l'amélioration continue afin d'optimiser l'expérience client et de saisir la valeur financière. Cinq thèmes prioritaires sont examinés de bout en bout (à savoir la facturation, le paiement et le recouvrement, les commandes, la communication non commerciale et l'expérience d'utilisation). Cet examen permettra de résoudre les points problématiques et de nouer des contacts utiles avec les clients, dans le but de réduire leurs efforts. Les équipes dédiées sont soutenues dans leur mission par une équipe d'analyse de l'expérience client dont la mission consiste à quantifier et qualifier les causes premières et à mesurer l'impact des améliorations adoptées.
- Nous avons lancé le projet Digiline permettant un suivi du parcours digital et une visualisation des principales interactions pour les nouveaux clients.
- Proximus n'est plus un prestataire de services. Nous créons un véritable lien avec nos clients et mettons tout en œuvre pour que leur expérience avec Proximus soit "sans effort et agréable".

## Motivation et compétences du personnel

À l'ère du digital, les travailleurs experts en technologie de l'information constituent un véritable avantage concurrentiel lorsqu'ils disposent des compétences et de l'état d'esprit adéquats. Proximus pourrait potentiellement faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines spécifiques tels que la sécurité, le digital front-end, l'analyse des données, l'IT agile... Cette insuffisance pourrait freiner la réalisation de notre ambition visant à devenir une organisation véritablement orientée client et pourrait retarder une partie de nos objectifs d'innovation. En outre, d'autres fonctions, dont celles en contact direct avec la clientèle, doivent renforcer leurs compétences afin de devenir plus digitales.

Voilà pourquoi l'entreprise concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne, le recrutement de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents ainsi qu'à son image de marque en tant qu'employeur. Dans ce domaine, il est également essentiel pour Proximus d'adapter sa façon de travailler aux besoins et exigences de la nouvelle génération - les "Millennials" - et de gérer tous les talents dans un environnement multigénérationnel inclusif.

Vu la nécessité d'adapter les compétences aux besoins des clients et de l'entreprise, Proximus a entamé les démarches nécessaires pour identifier les compétences indispensables afin de faire face aux défis de demain et a considérablement accru ses efforts en matière de requalification et de perfectionnement afin d'accélérer l'évolution des compétences. Proximus se concentre également davantage sur l'identification, le développement et le partage des talents afin de mobiliser les bons talents au bon endroit. Proximus continue également d'investir dans le leadership, l'environnement de travail collaboratif, la digitalisation et le développement pour stimuler une culture d'entreprise qui favorise une mentalité de croissance, de nouvelles façons de



travailler ainsi que nos cinq valeurs d'entreprise : mentalité digitale, orientation client, responsabilité, collaboration et agilité.

## Flexibilité RH et frais de personnel

Même si Proximus a renoué avec la croissance depuis 2015, la concurrence féroce, l'impact de la réglementation et l'évolution rapide du marché l'obligent à réduire davantage ses coûts pour rester concurrentielle et préserver l'EBITDA. Les frais de personnel (internes ou externes, passés en charge ou capitalisés) représentent toujours une partie importante des dépenses de Proximus. En termes de ratio sur le chiffre d'affaires, le coût total de la main-d'œuvre de Proximus se situe clairement bien au-dessus de la moyenne par rapport à ses homologues internationaux et principaux concurrents. La Belgique applique par ailleurs l'indexation automatique des salaires liée à l'inflation, entraînant pour Proximus une hausse des coûts non seulement de son propre personnel, mais aussi de ses sous-traitants, ces derniers étant également soumis à l'indexation.

Au niveau du Groupe Proximus, environ un employé sur cinq est statutaire et soumis à l'application de règles RH relativement strictes définies lors de conventions collectives successives. Cette situation n'offre pas beaucoup de souplesse et empêche Proximus d'améliorer sa capacité à accroître sa flexibilité pour atteindre des niveaux comparables à ceux de ses concurrents.

Une nouvelle vague de collaborateurs ayant souscrit au plan de départ anticipé volontaire approuvé par les syndicats en 2016 a quitté l'entreprise en 2019. Mais à l'avenir, d'importants efforts seront nécessaires pour accroître la flexibilité et l'agilité au sein de l'organisation. C'est pourquoi nous devons accélérer notre transformation au cours des trois prochaines années, pour devenir une organisation



de plus en plus digitale, agile et efficace. Proximus entend d'abord transformer sa façon de travailler en continuant à adapter et simplifier sa structure organisationnelle afin de devenir une organisation hautement performante.

En outre, nous avons pris différentes initiatives (simplification fondamentale et/ou automatisation des produits, services,

processus et systèmes de Proximus) pour optimiser et préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre de collaborateurs que de compétences). L'objectif sera d'adapter les coûts de main-d'œuvre et les réglementations RH aux besoins futurs de Proximus, pour rester concurrentiels et évoluer au rythme des besoins des clients.

À cet égard, en janvier 2019, Proximus a annoncé la nécessité de réduire le nombre de ses employés, en ligne avec la réduction de la charge de travail principalement liée à la digitalisation. Le plan de transformation a été approuvé lors de la Commission Paritaire du 9 décembre 2019, et sa mise en œuvre a commencé par l'information des employés de manière individuelle.

Le contenu du plan de transformation consiste en :

- Une meilleure adéquation entre la main-d'œuvre et la charge de travail, en lien avec les initiatives d'entreprise principalement liées à la digitalisation. La réduction des effectifs convenue sera gérée par un processus spécifique, commençant par une phase de départ volontaire, la majorité des collaborateurs concernés quittant l'entreprise le 1er mars 2020. Tous les autres départs auront lieu avant la fin de l'année 2020.
- Une simplification des règles RH en ce qui concerne la mobilité fonctionnelle, la flexibilité RH et l'équilibre entre internalisation et sous-traitance.
- De nouvelles conditions de travail pour les collaborateurs engagés à partir du 1er janvier 2020.
- Une augmentation significative des efforts de requalification et de perfectionnement afin de répondre aux besoins en termes de transformation des compétences.

Les trois parties du plan amélioreront notre productivité, notre flexibilité et notre agilité sur le marché.



## BICS

Le bouleversement du marché télécom traditionnel de vente en gros entre opérateurs s'est accélérée en 2019, sous l'effet de la digitalisation croissante des communications (pénétration des smartphones, développement d'applications sociales/de communication) et de l'émergence de nouveaux acteurs (basés sur le cloud). Les volumes de communications classiques (voix, messagerie de personne à personne) ont enregistré un recul de 5 à 10 %, avec des prix à la baisse. Les segments de marché en croissance (signalisation LTE, données de roaming IPX, services de roaming à valeur ajoutée) ont enregistré une croissance continue des volumes, mais sont soumis à une forte pression concurrentielle, avec d'importantes répercussions sur les prix.

Sur ce marché chahuté, BICS est parvenue en 2019 à renforcer sa position parmi les principaux opérateurs voix internationaux et sa place de fournisseur numéro un de services de signalisation et de données de roaming. L'année 2019 a également vu la mise en œuvre progressive du nouveau contrat entre BICS et le Groupe MTN, en vertu duquel MTN tirera parti de ses actifs en Afrique et au Moyen-Orient, tandis que BICS reste le fournisseur privilégié de MTN pour le reste du monde. Pour compenser l'érosion des activités héritées du passé, BICS a bien progressé dans la vente de nouveaux produits sur les marchés de la communication en cloud et en IOT.

TeleSign, le principal fournisseur de services d'authentification et de sécurité basé aux États-Unis, acquis par BICS en 2017, a réussi à doubler son chiffre d'affaires et à tripler son EBITDA depuis son acquisition, malgré la forte concurrence d'entreprises opérant selon une logique différente (forte croissance du chiffre d'affaires, cash-flows négatifs). En 2019, TeleSign a créé une forte dynamique sur le marché de l'identité mobile, sur laquelle l'entreprise va continuer à capitaliser dans les années à venir.

## Risques opérationnels

Les risques opérationnels concernent les risques liés aux systèmes, aux processus, aux personnes et aux événements extérieurs qui pourraient affecter l'exploitation des activités de Proximus. Ils concernent notamment les aspects d'exécution et de cycle de vie des produits, la sécurité et la performance des produits, la gestion de l'information, la protection des données et la cybersécurité, la continuité des activités, la chaîne d'approvisionnement et d'autres risques, y compris les ressources humaines et la réputation. Selon la nature du risque et de l'activité ou de la fonction touchée, Proximus utilise une grande variété de stratégies de réduction des risques, parmi lesquelles des stress-tests (tests de résistance) axés sur des scénarios défavorables, des plans de sauvegarde/continuité des activités, l'analyse des processus opérationnels et des couvertures assurances. La mesure et la gestion des risques opérationnels de Proximus s'appuient sur la méthodologie AMA (Advanced Measurement Approach). Un registre des risques a été développé, qui reprend également le résultat des simulations des scénarios défavorables, afin de garantir la pertinence de ces stress-tests.

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité. Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnités 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
- Infrastructure de réseau traditionnelle
- Sécurité (confidentialité, intégrité, disponibilité)
- Fiabilité de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement
- Protection des données et de la vie privée.

En 2019, Proximus a défini la protection des infrastructures critiques, la résilience et la préparation aux crises dans le cadre de ses objectifs stratégiques.

Les ambitions principales sont de prévenir les pannes de réseau et d'augmenter la résilience du réseau et de l'IT. Tout cela en fonction de l'évolution des attentes des clients et utilisant les canaux de communication appropriés en cas d'incidents.

## Résilience et continuité des activités

Toute interruption de notre infrastructure ICT et télécom supportant nos activités (y compris celle de nos fournisseurs tiers tels que les fournisseurs d'énergie) pourrait avoir un impact défavorable sur notre chiffre d'affaires, nos responsabilités et la réputation de notre entreprise.

Construire et assurer la résilience de notre réseau, de nos plateformes et de nos systèmes informatiques reste une priorité absolue. Pour chacune de nos fonctions critiques, des plans de continuité des activités ont été développés pour :

- Identifier et prévenir les risques dans la mesure du possible
- Se préparer aux risques qui sont en dehors de notre contrôle
- Intervenir et restaurer l'activité en cas d'incident ou de crise.

Chaque année, les Business Units définissent ou revoient le temps de reprise - Recovery Time Objective - RTO) de chaque produit, service et processus d'entreprise critique. Les équipes opérationnelles procèdent à une évaluation des manquements, les Business Continuity Coordinators de chaque division assurent le suivi des plans d'action qui en résultent et rendent compte des progrès réalisés au Business Continuity Manager.

Proximus suit de près les lignes directrices des meilleures pratiques internationales. Le niveau de préparation (KPI et

tableaux de bord pertinents) est soumis chaque année au Comité d'Audit et de Supervision.

En cas d'événement défavorable majeur, Proximus a mis en place un processus de gestion de crise appelé PERT (Proximus Emergency Response Team).

## Sécurité

La vulnérabilité accrue à un niveau mondial, les menaces et les cyberattaques toujours plus sophistiquées et ciblées constituent un risque pour la sécurité de Proximus et celle de ses clients, partenaires, prestataires et fournisseurs tiers de services, de systèmes et de réseaux.

Le cas échéant, la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données de Proximus et de ses clients pourraient également être mises en péril. Afin de réduire ces risques, nous prenons les mesures adéquates et réalisons les investissements nécessaires. Ces mesures englobent notamment la sensibilisation et la formation des collaborateurs, la sécurité dès la conception, des tests de sécurité, des mesures de protection, des mesures de détection et la maintenance des plans d'urgence. En outre, Proximus investit dans les renseignements en matière de menaces et la réponse aux incidents de sécurité.



## Infrastructure de réseau traditionnelle

Les systèmes doivent communiquer entre eux via une autoroute de l'information connectée, capable de délivrer des informations à grande vitesse et sans distorsion. Or, c'est une certitude : les clients ne cesseront de demander toujours plus de volume data et de vitesse au cours des prochaines années. Bon nombre estiment que l'utilisation accrue des technologies sans fil et fibre optique condamne le cuivre à une mort certaine.

Les services sur cuivre posent en fait des problèmes en termes de vitesse, de fiabilité et de rapport qualité/prix. Ces services sont trop souvent coûteux à exploiter et à entretenir. Le cuivre existe depuis des dizaines d'années, bien au-delà de n'importe quelle période de garantie. Les dérangements sur les lignes seront plus fréquents.

Compte tenu de ces éléments, Proximus a été le premier opérateur en Europe à se lancer en 2004 dans la construction d'un réseau national Fiber-to-the-Home. Proximus se classe actuellement dans le top 5 mondial des opérateurs en termes de proportion de fibre dans son réseau VDSL, avec plus de 21.000 kilomètres de fibre optique raccordant ses bornes de répartition.

Ces trois dernières années, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe.

Les initiatives d'impétrants, tels que Fluvius, d'investir dans un réseau fibre parallèle, risquent d'avoir un impact sur le business case des investissements de Proximus dans la fibre.

## Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend, pour son fonctionnement, de fournisseurs et de prestataires clés en matière d'équipements. La Supply Chain Risk Management (SCRM), ou la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, se définit comme la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les actions suivantes ont été entreprises afin de maintenir la chaîne d'approvisionnement à un niveau acceptable de risque :

- Surveillance constante des fournisseurs principaux ou de leurs sous-traitants
- Gestion des stocks
- Prise en considération de sources alternatives d'approvisionnement
- Plans de continuité des activités/plans d'urgence
- Évaluation des risques et audits
- Campagnes de sensibilisation et programmes de formation
- Suivi strict de la responsabilité contractuelle et des niveaux de service (SLA) des fournisseurs critiques
- Protection des données et de la vie privée.

## Protection des données et de la vie privée

Les lois sur la protection des données veillent à établir un équilibre entre les droits des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser des données à caractère personnel à des fins commerciales. Proximus met toujours un point d'honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

En 2019, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017. Proximus s'est engagée à protéger les données à caractère personnel et la vie privée. C'est pourquoi



nous avons pris une série d'actions, comme la désignation d'un Data Protection Officer (DPO), le développement d'une structure en charge de la gestion des autorisations, des examens de sécurité et des mesures correctrices pour nos applications IT. Proximus utilise les fonctionnalités et les possibilités de l'outil de gouvernance des données Collibra pour répondre à certaines exigences de conformité du RGPD, par exemple le registre des activités de traitement.

En outre, Proximus s'est efforcée d'améliorer continuellement son processus de protection de la vie privée dès la conception. Afin de rendre plus efficace le traitement des demandes des personnes concernées, Proximus étudie la possibilité d'utiliser davantage des solutions semi-automatiques. Dans le cadre de la sécurisation des données à caractère personnel, Proximus a mis en place des mesures supplémentaires pour assurer une protection adéquate des données à caractère personnel dans un environnement hors production.

## Risque environnemental et changement climatique

### Risque environnemental

Group Internal Services (responsables des bâtiments) et Risk Management, en collaboration avec le département Network Engineering and Operations, évaluent régulièrement la manière dont des événements climatiques extrêmes peuvent avoir un impact sur les activités de Proximus.

À ce jour, Proximus n'a pas identifié de risques physiques chroniques. Les risques de conditions météorologiques extrêmes telles que les fortes pluies et les vents violents, les inondations, la foudre et les vagues de chaleur sont considérés comme des événements aigus et temporaires et traités comme suit :

- Le risque d'inondation concerne principalement les équipements placés à l'extérieur dans des armoires ou des unités. Toutes les armoires sont placées sur un socle en





## L'audit interne doit aller au-delà de sa compétence à gérer les risques et les contrôles pour être pleinement aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et jouer son rôle de partenaire de confiance.

- Plusieurs précautions sont prises pour limiter l'effet des conditions de chaleur extrême sur les bornes de répartition. Celles-ci sont (presque toujours sauf si les communes en décident autrement) d'une couleur très claire et placées à l'abri de la lumière directe du soleil. Les échangeurs de chaleur font l'objet de nombreuses études techniques. À chaque changement de technologie, ou d'ajout d'une technologie dans ces armoires, les flux de chaleur sont étudiés et optimisés.

## Changement climatique

Le changement climatique est une priorité en raison de la prise de conscience croissante à propos du réchauffement de la planète. Pour preuve, les marches pour le climat organisées le jeudi et le débat politique sur les voitures de société en Belgique.

Group Corporate Affairs, qui regroupe les départements Legal, Regulatory, Public Affairs, Internal Audit & Risk Management, Compliance, Group Communications et Security Governance & Investigations, suit de près l'évolution des directives, des normes et des lois régionales, nationales, européennes et mondiales relatives au climat. Proximus a une politique claire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et s'est clairement engagée à devenir circulaire (voir chapitre "S'engager en faveur de l'économie circulaire").

béton et un second en métal. Les armoires de type récent pourvues de la technologie d'accès cuivre utilisent une unité scellée et résistante à l'eau contenant l'équipement actif.

- Les plus anciens types de câbles en cuivre à gaine de plomb sont plus vulnérables à l'excès d'eau dans le sol. Il existe deux projets d'investissement très importants qui visent à éliminer progressivement ces vieux câbles en cuivre. Le programme Mantra+ éliminera progressivement la plupart des câbles d'alimentation en cuivre dans un délai de 15 ans. Un vaste programme de déploiement de la fibre optique permettra d'éliminer progressivement 50 % des câbles de distribution en cuivre au cours des prochaines décennies. Il n'y a pas d'équipement actif dans le réseau extérieur de fibre optique, le fait qu'il s'agisse d'une solution totalement passive et résistante à l'eau limitera le risque d'impact sur les clients en cas d'inondation.
- En 2013, la réglementation relative à la protection contre la foudre a été modifiée en Belgique. Toutes les installations techniques sont conformes. La base installée des sites du réseau d'accès radio a été adaptée pour la rendre conforme à la norme NBN EN 62305, ce qui implique une analyse de risque détaillée de chaque site.
- Les vents violents représentent surtout un risque pour les pylônes et les structures qui portent les antennes mobiles. Les normes actuelles impliquent la résistance de la structure aux charges de vent qui sont bien plus importantes que les conditions normales en Belgique. Les installations extérieures de Proximus sont moins vulnérables que l'OSP dans des pays comme la France, le Royaume-Uni, l'Espagne, ... qui utilisent énormément les réseaux aériens du dernier kilomètre, en cuivre ou en fibre. Proximus a traditionnellement déployé des réseaux câblés entièrement souterrains (par opposition aux réseaux aériens) et les récentes solutions FttH en façade sont également fixées sur des objets solides (bâtiments), ce qui limite l'exposition.

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2019, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à cinq reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

- Contrôler les risques majeurs pour l'entreprise ainsi que les risques opérationnels et évaluer l'efficacité des contrôles internes et des mesures prises afin de réduire ces risques.
- Améliorer les points d'action ouverts ou en cours de l'Audit interne demeurant en suspens pendant plus de 6 mois.

Une méthode rigoureuse de gestion du risque est fondamentale dans un environnement technologique et concurrentiel en rapide mutation. Proximus est prête à accepter les risques à condition de recevoir en contrepartie une rentabilité adéquate (optimisation du ratio risque/rendement).

## Audit interne

Conformément aux exigences européennes en matière de meilleures pratiques, la fonction d'audit interne de Proximus fait partie intégrante du système interne de contrôle et de

gestion des risques. Elle garantit au Comité d'Audit et de Supervision que les processus et segments/units/entités du Groupe Proximus sont sous contrôle. L'audit interne procure au Comité d'Audit et de Supervision ainsi qu'au management de Proximus des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations indépendants. Dès lors, les objectifs en matière d'audit interne basés sur les normes COSO et d'autres normes professionnelles doivent garantir :

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

L'Audit interne aide Proximus à réaliser ces objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques. L'Audit interne exerce ses activités en se basant sur une évaluation continue des risques perçus pour l'entreprise. Il a un accès complet et illimité à l'ensemble des activités, des documents/dossiers, des biens et du personnel. Le Director Audit, Risk and Compliance (Chief Auditor) rapporte au Président du Comité d'Audit. Les rapports d'activités trimestriels de l'Audit interne sont soumis au Comité d'Audit et de Supervision et discutés avec ce dernier.

## Risques liés au reporting financier

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



## Nouvelles transactions et évolution des normes comptables

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

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

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

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



informés des nouvelles normes voyant le jour dans le domaine du reporting financier et de leur impact potentiel sur les résultats financiers de Proximus.

## Changements dans les législations et réglementations fiscales

Les changements apportés à la législation et aux réglementations fiscales (impôt des sociétés, T.V.A., etc.) ou à leur application par les autorités fiscales pourraient avoir un impact significatif sur les états financiers. Afin d'assurer la conformité des règles, il est souvent requis de mettre en place, dans un bref délai, des procédures administratives complémentaires en vue de rassembler les informations pertinentes ou d'implémenter des mises à jour dans des systèmes IT existants (par ex. les systèmes de facturation).

Le département fiscal suit en permanence les changements susceptibles de survenir dans la législation et les

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

La complexité de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel nous opérons ainsi que les coûts de conformité augmentent tous les deux en raison de l'augmentation des obligations. De plus, des lois étrangères et supranationales sont parfois en conflit avec les lois nationales. Le défaut de conformité à ces multiples lois, obligations réglementaires et réglementations de même que les modifications de celles-ci ou de la manière dont elles sont interprétées ou mises en œuvre, peut avoir des conséquences dommageables en termes de réputation, responsabilité, amendes et pénalités, augmentation de la charge fiscale ou encore du coût de mise en conformité réglementaire et partant, influencer les états financiers.

## Procédure de clôture des états financiers

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

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

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

Différents contrôles ont lieu pour chaque procédure et sous-procédure, en ce compris des contrôles préventifs impliquant un contrôle des informations avant traitement ainsi que des contrôles de détection dans lesquels le résultat de la procédure est analysé et confirmé. Une attention spécifique est consacrée aux tests de vraisemblance, qui consistent à analyser les informations financières à l'aide de moteurs opérationnels sous-jacents plus profonds, ainsi qu'aux tests de cohérence impliquant la compilation d'informations financières provenant de différents domaines pour confirmer certains résultats ou tendances, etc. Les différentes entrées comptables sont testées dans le cas de transactions substantielles ou uniques. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.



# Rapport de rémunération

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des membres du Comité de Direction s'inspirent de la législation en vigueur, du code de gouvernance d'entreprise et des pratiques et tendances du marché. Notre entreprise veille à fournir des informations pertinentes et transparentes concernant les principes et le niveau de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité de Direction, ainsi qu'une vue globale de la politique du Groupe Proximus en matière de rémunération.







## Rémunération des membres du Conseil d'Administration

### Politique en matière de 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 2019 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les deux prochaines années.

Le CEO, M. Guillaume Boutin, le seul administrateur exécutif, 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.

La politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs prévoit une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration. Tous les membres du Conseil d'Administration ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président. Des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs. Ces montants sont restés inchangés depuis leur définition en 2004, ils ne sont pas soumis à l'indexation.

Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Ces rémunérations sont octroyées annuellement au pro rata temporis de la durée du mandat au cours de l'année concernée et font l'objet de paiements semestriels.

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

Comme mentionné dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel, notre société se conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception de deux dérogations. L'une de ces dérogations concerne la disposition 7.6 qui stipule qu'un administrateur non exécutif doit recevoir une partie de sa rémunération sous la forme d'actions de la société. En raison de son actionnariat spécifique, ayant l'Etat belge comme actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas introduire de rémunération sous la forme d'actions à ce stade.

Le Président du Conseil d'Administration préside également la Commission Paritaire et le Fonds de pension. Mme Catherine Vandendorre est membre du Conseil d'Administration du Fonds de pension. Ils ne reçoivent pas de jetons de présence pour ces mandats d'administrateurs.



## Aperçu de la rémunération des membres du Conseil d'Administration

Le montant total des rémunérations octroyées en 2019 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.243.509 EUR bruts.

Le tableau ci-contre présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2019, sur la base de leurs activités et de leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et des différents Comités.

Ces montants ont été octroyés sur base de dix réunions du Conseil d'Administration, dont quatre réunions extraordinaires et rémunérées, et de seize réunions de Comités, dont cinq réunions extraordinaires et rémunérées.

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

1 Réunions du Conseil extraordinaires et rémunérées les 8 janvier, 11 juillet, 14 septembre et 27 novembre 2019.

2 Réunions du CNR extraordinaires et rémunérées les 23 juillet, 16 octobre, 12 novembre, 19 novembre et 20 novembre 2019.

3 Rémunération totale :  
 • il s'agit de montants bruts sur base annuelle  
 • pour tous les membres du Conseil, ce montant inclut l'avantage télécom  
 • pour le Président du Conseil, ce montant inclut également l'avantage de toute nature relatif l'utilisation d'une voiture de société

4 CEO: le mandat de Mme Dominique Leroy a pris fin le 20 septembre 2019. Dans sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil a nommé M. Guillaume Boutin en qualité de nouveau CEO à partir du 1er décembre 2019. Le Conseil a également coopté le 12 décembre 2019 M. Guillaume Boutin en tant que membre du Conseil jusqu'à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

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

Nom	Conseil (total 10 <sup>1</sup> )	CAS (total 5)	CNR (total 9 <sup>2</sup> )	CTI (total 2)	Rémunération annuelle brute totale <sup>3</sup>
<b>Stefaan De Clerck</b>	10/10	5/5	9/9	2/2	224.305 EUR
<b>Guillaume Boutin<sup>4</sup></b>	1/1				0 EUR
Dominique Leroy <sup>4</sup>	5/5			1/1	0 EUR
<b>Karel De Gucht</b>	10/10			2/2	82.000 EUR
<b>Pierre Demuelenaere</b>	9/10	5/5	8/9		104.500 EUR
Guido J.M. Demuyck	2/2	1/1	0/1		23.025 EUR
<b>Martin De Prycker</b>	10/10		9/9	2/2	104.500 EUR
<b>Martine Durez</b>	10/10		9/9		99.500 EUR
Laurent Levaux	4/7				41.411 EUR
Tanuja Randery	3/3				26.250 EUR
<b>Catherine Rutten</b>	8/8	4/4			69.050 EUR
<b>Isabelle Santens</b>	10/10				77.000 EUR
<b>Joachim Sonne</b>	4/5	2/2			36.468 EUR
<b>Agnès Touraine</b>	10/10			2/2	82.000 EUR
<b>Catherine Vandenborre</b>	10/10	5/5			99.500 EUR
<b>Luc Van den hove</b>	9/10		3/5	2/2	84.500 EUR
<b>Paul Van de Perre</b>	10/10	5/5			89.500 EUR

## Politique et principes en matière de rémunération globale

Notre entreprise mène une politique de rémunération innovante, régulièrement évaluée et mise à jour par le biais d'une étroite collaboration avec des universités et des forums externes consacrés aux ressources humaines. Les politiques de rémunération de nos employés sont déterminées 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 publique, 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 qui ont permis d'harmoniser les politiques entre membres du personnel statutaires et contractuels.

Pour réaliser nos objectifs d'entreprise sur un marché télécom global hautement concurrentiel et en rapide évolution, nous avons besoin de collaborateurs qualifiés, talentueux et engagés, travaillant en étroite collaboration dans une culture de haute performance. Pour promouvoir cette culture, il est primordial de disposer d'un programme de rémunération globale compétitif et attrayant ("global rewards program"), tant pour les membres du Comité de Direction, que pour les autres membres du top management et pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.



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
- Stimuler la prise de responsabilités afin de renforcer la stratégie d'entreprise et la culture désirée
- Proposer une rémunération juste et équitable au personnel (tant statutaire que contractuel) et compétitive sur le marché
- Identifier et valoriser les hautes performances et la promotion des valeurs et de la culture d'entreprise
- Lier la rémunération tant à la performance individuelle qu'aux succès globaux de notre entreprise
- Permettre à notre entreprise d'attirer et de retenir les talents du marché à tous les niveaux
- Combiner les besoins et responsabilités des collaborateurs et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société en général.

Notre entreprise conserve - et modernise - également des instruments très avantageux relevant du secteur public, tels que des avantages en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p.ex. soins aux enfants malades, hospitalisation, etc.) et d'assistance sociale. Il incombe à notre département Work-Life de combiner les besoins et responsabilités des membres du personnel et de leurs familles avec ceux de l'entreprise et de la société dans son ensemble. Au fil des années, nous avons décroché plusieurs prix consacrant les efforts continus que notre entreprise déploie pour ménager à son personnel un environnement de travail équilibré.

Le programme de rémunération global suit et soutient cet objectif et cette mission.

## Rémunération du Comité de Direction

### Procédure d'élaboration de la politique de rémunération et définition du niveau de rémunération des membres du Comité de Direction

Tant la politique de rémunération du Comité de Direction que les paquets de rémunération individuels du CEO et des autres membres du Comité de Direction sont fixés par le Conseil d'Administration sur base de recommandations qui lui sont faites par le Comité de Nomination et de Rémunération. Ces paquets de rémunération individuels sont établis en fonction des responsabilités et compétences individuelles.

Il s'agit d'une politique de rémunération équilibrée qui prévoit une rémunération compétitive et attrayante sur le marché, conciliant les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires, et qui est conforme aux règles de gouvernance d'entreprise en vigueur en Belgique. Comme mentionné dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel, notre société se conforme au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception de deux dérogations. L'une de ces dérogations concerne la disposition 7.9 qui stipule que le Conseil d'Administration doit fixer un seuil minimum d'actions à détenir par les dirigeants. En raison de son actionnariat spécifique, ayant l'Etat belge comme actionnaire majoritaire, la société choisit de ne pas se conformer à cette disposition.

Notre entreprise entend attirer et conserver des dirigeants de grande valeur pour son Comité de Direction. Elle entend récompenser les personnes qui jouent un véritable rôle d'exemple, qui fournissent un niveau élevé de performance et promeuvent les valeurs de l'entreprise.

Tout comme le reste du top management de notre entreprise, les membres du Comité de Direction bénéficient de programmes de rémunération spéciaux mettant l'accent

sur les principes de notre stratégie afin de récompenser de manière cohérente les performances élevées des individus et de l'entreprise. Une part importante de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères de performance quantitatifs et qualitatifs exigeants et motivée par les objectifs de notre entreprise en termes de performance et de croissance. Ce faisant, notre entreprise désire encourager son top management à générer une croissance durable et rentable à long terme, en phase avec notre stratégie au niveau Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Le positionnement de ces paquets de rémunération est régulièrement vérifié en comparant la rémunération des membres du Comité de Direction à celle pratiquée dans les sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et dans d'autres sociétés du secteur européen des télécommunications et de l'ICT. L'objectif de cette analyse consiste à s'assurer que la rémunération globale de chaque membre du Comité de Direction demeure adéquate, équitable et conforme aux pratiques du marché eu égard à l'évolution de ses responsabilités et à la situation du Groupe Proximus sur le marché en termes de taille, d'envergure, de domaine d'activité et de résultats financiers.

Une clause spécifique en matière de recouvrement en faveur de notre société fait partie du contrat en tant que CEO signé avec M. Boutin, permettant à notre société de récupérer la rémunération variable payée ou de retenir le paiement de cette rémunération variable en cas de fraude avérée, dans la mesure où la loi le prévoit. En ce qui concerne les autres membres du Comité de Direction, la politique de rémunération actuelle ne prévoit pas de dispositions





contractuelles spécifiques en matière de recouvrement en faveur de notre société de la rémunération variable qui leur aurait été attribuée sur base d'informations financières erronées. Mais à l'avenir, tous les nouveaux contrats d'emploi des autres membres du Comité de Direction incluront une clause spécifique en matière de recouvrement, similaire à celle mentionnée dans le contrat du CEO, afin de se conformer au Code belge des sociétés et des associations.

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.

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

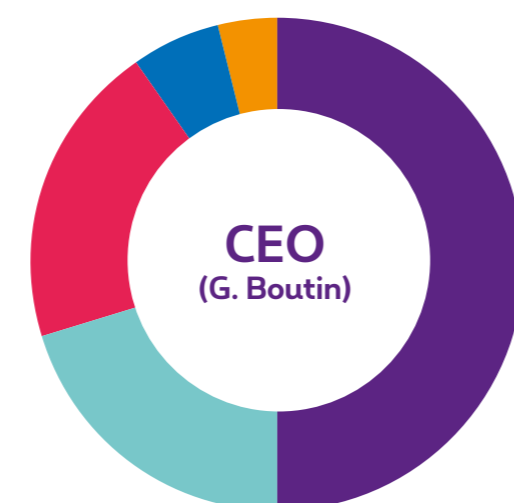
Tous les montants mentionnés dans le présent rapport sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

## Structure de la rémunération du Comité de Direction

La rémunération des membres du Comité de Direction se compose des éléments suivants :

- Rémunération de base
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération variable à long terme
- Primes d'assurance groupe et autres avantages.

## Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2019)



- Rémunération de base
- Rémunération variable à court terme
- Rémunération variable à long terme
- Primes d'assurance groupe
- Autres avantages

La relation entre les différents éléments de la rémunération du CEO et des autres membres du Comité de Direction est illustrée ci-contre. Ces graphiques traduisent le poids effectif et relatif des différentes composantes de la rémunération cible.

Comme stipulé dans leurs contrats respectifs, le CEO actuel, M. Boutin, et les autres membres du Comité de Direction bénéficient tant d'une rémunération variable à court terme que d'une rémunération variable à long terme, dont les montants cibles sont identiques et sont fixés en termes de pourcentages de la rémunération de base.

Conformément à son contrat, le CEO précédent, Mme Leroy, n'avait pas droit à une rémunération variable à long terme, elle ne bénéficiait que d'une rémunération variable à court terme dont le paiement était étalé sur trois années. Les montants de rémunération variable du CEO indiqués plus loin dans le présent document sont les montants qui ont été attribués à Mme Leroy en 2018 et 2019.

La rémunération variable de M. Boutin en tant que nouveau CEO a été alignée sur la politique de rémunération variable à court et long terme en vigueur pour les autres membres du Comité de Direction.

Comme indiqué plus loin dans le présent rapport, la rémunération variable à long terme des membres du Comité de Direction, CEO inclus, est allouée par le biais d'un plan d'intéressement à long terme consistant en un Plan à long terme de Valeur de Performance dont les attributions ne peuvent être payées qu'après une période de blocage de trois ans basée sur des critères de performance mesurés sur une base annuelle pendant cette période de trois ans.

Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu. Depuis l'attribution de 2019, afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, des critères de performance supplémentaires liés à l'entreprise ont été ajoutés au Rendement Total des Actionnaires, qui était le seul critère de performance du plan précédent. Ces critères de performance supplémentaires sont le cash-flow disponible du Groupe et l'indice de réputation (voir sous "rémunération variable à long terme").

Aucune autre modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux prochaines années.

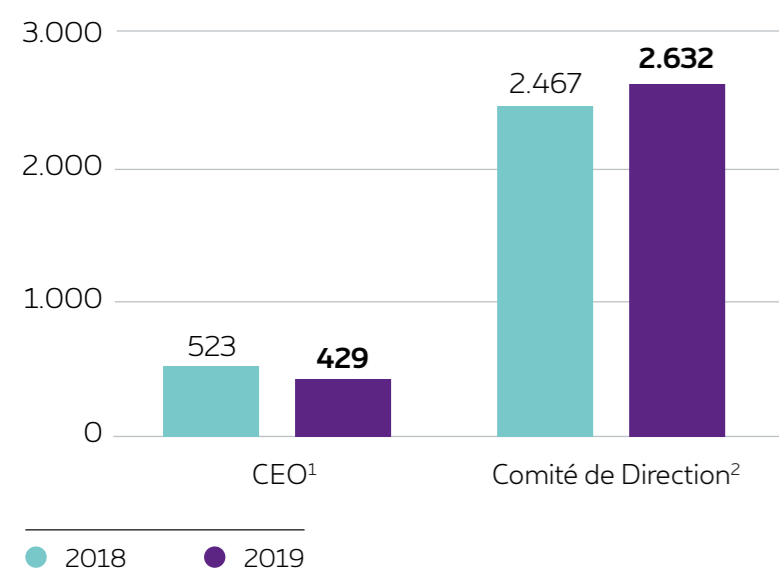


## Rémunération de base

La rémunération de base consiste en un salaire de base perçu dans la fonction de CEO et de membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Elle est définie par la nature et les spécificités de la fonction, est attribuée indépendamment de tout résultat et est contractuellement soumise à l'index applicable à Proximus.

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

## Rémunération de base en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



1 CEO : il est à noter que le montant mentionné pour 2019 comprend la rémunération de base de Mme Leroy (385 kEUR), ainsi que la rémunération de base de M. Boutin pour un mois (44 kEUR)  
2 Membres du Comité de Direction autres que le CEO : les variations des montants d'une année sur l'autre résultent essentiellement du versement du pécule de vacances anticipé à M. Boutin en vertu de la résiliation de son contrat de travail en tant que membre contractuel du Comité de Direction fin 2019. Par ailleurs, des avancements salariaux ont également été octroyés en 2019, approuvés par le Conseil d'administration.  
Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

## Rémunération variable à court terme

### Composants de la rémunération variable à court terme

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

Notre entreprise considère en effet qu'une collaboration étroite de tous les employés est une nécessité impérieuse. Tous les efforts doivent être centrés et alignés vers le succès du Groupe.

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

### Performance du Groupe - Indicateurs de performance clés (KPI)

La rémunération variable annuelle est partiellement calculée – pour 60 % – en confrontant les performances à des indicateurs de performance clés fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces indicateurs de performance incluent des indicateurs financiers et non financiers à l'échelle du Groupe.

Les indicateurs de performance clés au niveau du Groupe sont les suivants :

- Le cash-flow de l'entreprise
- Le nombre de nouveaux clients dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile, de l'internet et de la télévision, ainsi que la réduction de l'attrition
- La Simplification et l'Expérience Client et Digitale, qui mesurent les progrès réalisés dans ces domaines par rapport à notre ambition
- L'indice d'engagement du personnel, qui mesure chaque année l'engagement, l'agilité et l'alignement stratégique des membres du personnel envers notre entreprise.

Les résultats de ces indicateurs de performance clés sont suivis et communiqués sur base régulière. Le cash-flow de l'entreprise est basé sur les chiffres audités rapportés, ajustés en vue d'obtenir les résultats financiers sous-jacents après exclusion des opérations occasionnelles. Les indicateurs non financiers sont mesurés par des agences internes et externes spécialisées dans les études de marché et de clientèle, dont les processus sont régulièrement audités.

Le résultat au niveau du Groupe est déterminé sur la base d'une formule préalablement définie qui tient compte des différents indicateurs de performance clés selon des pondérations prédéfinies.

### Prestations individuelles

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 Comité de Nomination et de Rémunération par rapport à des objectifs individuels à atteindre clairs et mesurables préalablement définis et à la promotion des valeurs et de la culture de notre entreprise.

Les prestations individuelles entrent en compte pour 40 % de la rémunération variable à court terme annuelle. Outre la différenciation au niveau individuel en termes de talent, de performance et d'impact sur la performance du Groupe, le Conseil d'Administration veille à ce que le montant total attribué pour les prestations individuelles concorde avec les résultats au niveau du Groupe.

### Attribution de la rémunération variable à court terme

Les membres du Comité de Direction, CEO actuel inclus, bénéficient d'une rémunération variable à court terme cible qui est exprimée en pourcentage de la rémunération de base.

La rémunération variable à court terme cible de l'actuel CEO, M. Boutin, s'élève à 40 % de sa rémunération de base. Etant donné qu'il a débuté son mandat en décembre 2019, aucune rémunération variable à court terme ne lui a été attribuée au cours de l'année 2019 pour des performances dans le rôle de CEO.

Les montants indiqués dans le présent document au titre de rémunération variable à court terme directe et différée attribuée au CEO sont uniquement liés aux performances antérieures de Mme Leroy dans son rôle de CEO. En tant que CEO, Mme Leroy bénéficiait d'une rémunération variable à court terme cible de 150.000 EUR bruts, montant qui était soumis à l'index en vigueur pour Proximus.



Comme expliqué ci-avant, la rémunération variable à court terme est attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nomination et Rémunération. Le montant effectivement alloué à le CEO et aux autres membres du Comité de Direction varie en fonction des résultats du Groupe ainsi que de l'évaluation des prestations individuelles par le Conseil d'Administration.

En cas de réalisation des objectifs à 100 %, le CEO ou le membre du Comité de Direction se voit octroyer 100 % de son montant cible de rémunération variable à court terme. En cas de performance excellente au niveau de l'entreprise et individuel, la rémunération variable à court terme attribuée peut donc dépasser les 100 % du montant cible, avec un plafond à 200 %, selon une courbe d'allocation linéaire. A contrario, ce pourcentage peut descendre jusqu'à 0 % en cas de sous-performance grave.

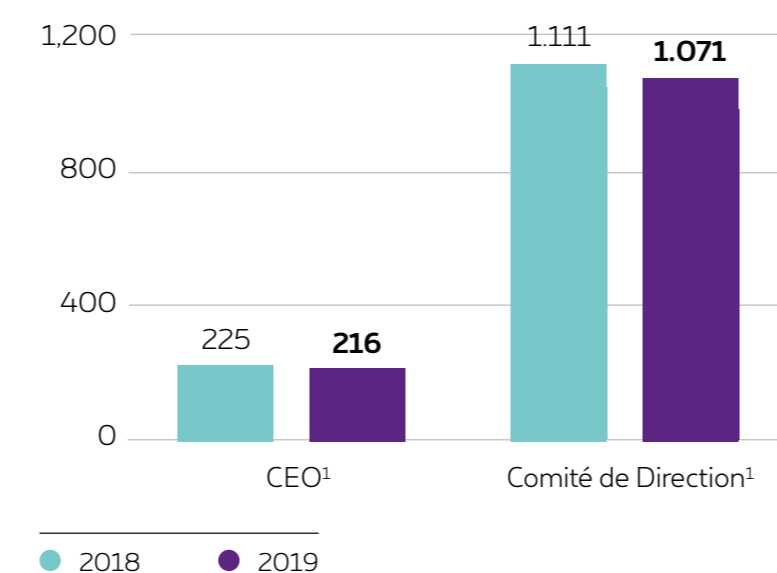
Comme stipulé dans son contrat et conformément à l'article 520 ter du Code Belge des Sociétés, le paiement de la rémunération variable à court terme de Mme Leroy dans son rôle de CEO était réparti sur trois années. En effet, 50 % de sa rémunération variable était liée aux indicateurs de performance de l'exercice comptable (= rémunération variable à court terme directe) alors que les 50 % restants étaient différés : 25 % étaient liés aux indicateurs de performance portant sur une période de deux ans et 25 % étaient liés aux indicateurs de performance portant sur une période de trois ans (= rémunération variable à court terme différée).

Ces dernières années, le Conseil d'Administration s'est accordé sur une évaluation positive des réalisations de Mme Leroy dans son rôle de CEO, au vu du dépassement des objectifs qui lui étaient attribués et de la valeur à long terme qu'elle a su créer depuis sa nomination dans ce rôle.

En 2019, une rémunération variable à court terme directe et une rémunération variable à court terme différée lui ont été attribuées pour les montants respectifs de 105.859 EUR bruts (indicateurs de performance de 2018) et de 109.802 EUR bruts (55.792 EUR lié aux indicateurs de performance de 2017 et 54.010 EUR liés aux indicateurs de performance de 2016). À la fin de son mandat, Mme Leroy a conservé ses droits en termes de rémunération variable à court terme, tant directe que différée, qui lui est due pour les années de performance 2017 à 2019 et qui lui sera payée dans le courant de l'année 2020.

En ce qui concerne la rémunération variable à court terme effectivement attribuée aux autres membres du Comité de Direction, les montants attribués en 2019 (prestations de 2018) se montent à un total de 1.070.733 EUR bruts.

#### Rémunération variable à court terme en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



<sup>1</sup> Membres du Comité de Direction, CEO inclus : les variations sont dues aux variations dans les résultats du KPI Groupe sur les dernières années de performance, sachant que ces résultats ont légèrement diminué pour l'année de performance 2018 par rapport à l'année de performance 2017.

#### Rémunération variable à long terme

Les membres du Comité de Direction, CEO actuel inclus, bénéficient de rémunération variable à long terme exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle de base. Ce pourcentage est identique à celui de leur rémunération variable à court terme.

La rémunération variable à long terme est attribuée aux membres du Comité de Direction par le Conseil d'Administration sur base de recommandations émises par le Comité de Nomination et de Rémunération. Divers éléments peuvent être pris en compte lors des décisions d'attribution effective prises par le Conseil d'Administration, tels que la rétention des talents, l'évaluation des prestations individuelles ou encore les résultats du Groupe. Cette attribution se fait par le biais d'un plan d'intéressement à long terme, qui consiste actuellement en un Plan à long terme de Valeur de Performance, un plan adopté par notre entreprise depuis 2013 et revu en 2019.

#### Plan à long terme de Valeur de Performance

Le plan d'intéressement à long terme offert par notre entreprise à son top management consiste en un "Plan de Valeur de Performance". Ce plan a été conçu pour maintenir une politique de rémunération du top management équilibrée et attrayante d'une part et conforme aux attentes des actionnaires d'autre part. Il vise à inscrire les actions et initiatives des membres du top management dans la durée, c'est pourquoi cette rémunération a clairement un caractère incitatif à long terme.

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



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

- Le Rendement Total des Actionnaires : mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panel de 10 autres opérateurs télécoms européens
- Le cash-flow disponible du Groupe : après impôts, intérêts et tous les éléments de trésorerie mais avant fusions-acquisitions, éléments exceptionnels, activités de financement et dividendes
- Indice de réputation : basé sur 3 attributs, à savoir notre équité dans notre manière de faire des affaires, notre influence positive sur la société et la façon dont nous répondons aux besoins des clients, et mesuré par la méthodologie RepTrak® du Reputation Institute.

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les montants octroyés sont bloqués pour une période de trois ans, après quoi les Valeurs de Performance sont dévolues. Après cette dévolution, les Valeurs de Performance sont payées aux bénéficiaires selon le multiplicateur final basé sur le résultat annuel des critères de performance. Ce multiplicateur final est constitué de la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

Si le multiplicateur final est de 100 %, le top management reçoit 100 % de la rémunération variable à long terme qui leur 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.

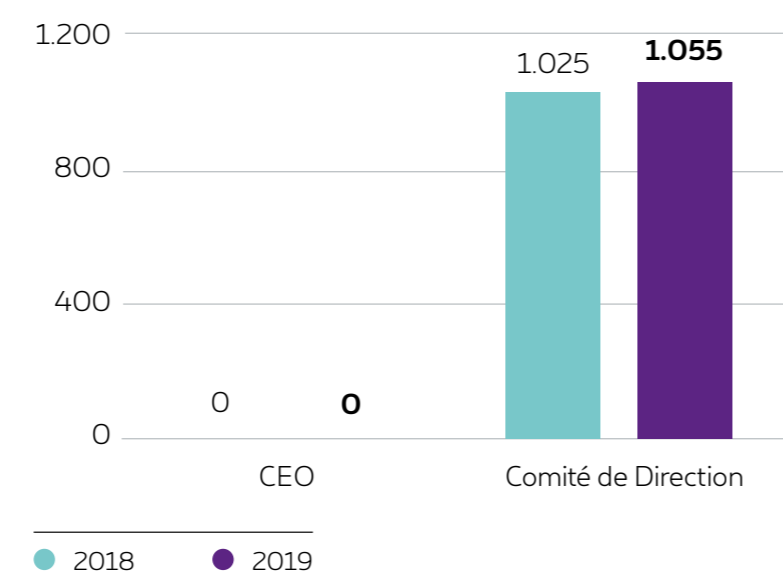
La rémunération variable à long terme cible de l'actuel CEO, M. Boutin, s'élève à 40 % de sa rémunération de base. Etant donné qu'il a débuté son mandat en décembre 2019, aucune rémunération variable à long terme ne lui a été attribuée

dans le courant de l'année 2019 pour des performances dans le rôle de CEO.

Le CEO précédent, Mme Leroy, n'étant pas éligible à une rémunération variable à long terme, aucune rémunération variable à long terme ne lui a été octroyée depuis sa nomination. En conséquence, aucun montant n'est indiqué dans le présent document.

Le total de rémunération variable à long terme effectivement attribué aux membres du Comité de Direction autres que le CEO, se montait à 1.025.000 EUR bruts en 2018 et à 1.055.000 EUR bruts en 2019.

Rémunération variable à long terme en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales.



**Plan précédent de rémunération variable à long terme : Plan d'Options sur Actions**

De 2004 à 2012, les membres du top management se sont vu accorder des options sur actions, membres du Comité de Direction compris.

Seul un membre du Comité de Direction détenait encore des options sur actions fin 2018, comme indiqué dans le tableau ci-après, mais désormais ni le CEO ni les autres membres du Comité de Direction ne détiennent plus d'options sur actions.

En 2018 et 2019, le CEO et les autres membres du Comité de Direction n'ont reçu aucune action de Proximus, ni aucune option sur action de Proximus.

**Aperçu des Options sur Actions encore détenues par des membres du Comité de Direction**

Options sur actions		Bart Van den Meersche
au 1er janvier 2019		15.000
Exercées en 2019	Nombre	15.000
	Année d'attribution	2012
Expirées en 2019	Nombre	
	Année d'attribution	
Perdues en 2019	Nombre	
	Année d'attribution	
au 31 décembre 2019		0

Ni le CEO, M. Boutin, ni les autres membres du Comité de Direction ne détiennent d'options sur actions.

**Primes d'assurance groupe et autres avantages**

**Primes d'assurance groupe**

Le CEO, M. Boutin, participe à un plan de pension complémentaire qui prévoit une "cotisation annuelle déterminée" (Defined Contribution Plan), cotisation exprimée en pourcentage de la rémunération de base. Ce pourcentage s'élève à 10 %.

Les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'un régime de pension complémentaire qui consiste en un "plan à prestations déterminées" (Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché.

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

**Autres avantages**

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



## Aperçu général

Le tableau ci-dessous reflète la rémunération et les autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de Direction en 2019 et 2018, par notre entreprise ou par toute autre entreprise du Groupe (avantages basés sur la rémunération brute ou nette, en fonction du type d'avantage).

Il convient de noter que la rémunération globale a été affectée par le fait qu'en 2019 il n'y a pas eu de CEO actif pendant un peu plus de 2 mois alors qu'en 2018 Mme Leroy a été active pendant une année complète, et par les variations en termes de résultats des KPI du groupe au cours des dernières années de performance.

### Aperçu de la rémunération des membres du Comité de Direction

Rémunération	CEO		Autres membres du Comité Exécutif	
	2018	2019	2018	2019
Rémunération de base	522.810 EUR	429.498 EUR <sup>1</sup>	2.466.946 EUR	2.632.038 EUR
Rémunération variable à court terme directe	111.585 EUR	105.859 EUR	1.110.745 EUR	1.070.733 EUR
Rémunération variable à court terme différée	113.710 EUR	109.802 EUR	0 EUR	0 EUR
Rémunération variable à long terme	0 EUR	0 EUR	1.025.000 EUR	1.055.000 EUR
Avantages pension et postérieurs à l'emploi	180.003 EUR	157.433 EUR <sup>1</sup>	494.319 EUR	529.369 EUR
Autres avantages	12.438 EUR	17.619 EUR <sup>1</sup>	124.172 EUR	145.588 EUR
<b>SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	940.546 EUR	820.211 EUR	5.221.182 EUR	5.432.728 EUR
Indemnités de cessation d'emploi	0 EUR	0 EUR	0 EUR	0 EUR
<b>TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	940.546 EUR	820.211 EUR	5.221.182 EUR	5.432.728 EUR

<sup>1</sup> Il est à noter qu'en 2019 il n'y a pas eu de CEO actif pendant un peu plus de 2 mois : le montant mentionné pour 2019 comprend la rémunération de Mme Leroy pour un peu plus de 8 mois et demi, ainsi que la rémunération de M. Boutin pour 1 mois, alors qu'en 2018 Mme Leroy a été active pendant une année complète.

Les rôles tenus ad interim en tant que CEO ou qu'autre membre du Comité de Direction ne sont pas pris en considération dans le présent rapport.

Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

## Principales dispositions des relations contractuelles

### Accord contractuel relatif au CEO

Le mandat de Mme Leroy a pris fin le 20 septembre 2019.

Dans sa réunion du 27 novembre 2019, le Conseil a nommé M. Boutin en qualité de nouveau CEO. Le Conseil a également coopté le 12 décembre 2019 M. Boutin en tant que membre du Conseil jusqu'à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

M. Boutin dispose d'un contrat de CEO à titre d'indépendant et n'est de ce fait pas assujéti au régime de sécurité sociale des employés.

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 équivalent à une année de salaire de base 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 salaire de base et de rémunération variable à court terme cible.

### Principales dispositions contractuelles des autres membres du Comité de Direction

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

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

Ils disposent, dans leurs contrats respectifs, d'une clause de résiliation prévoyant une indemnité de rupture égale à un an de rémunération.





# L'action Proximus



## Performance de l'action Proximus en 2019

L'action Proximus a clôturé l'année 2019 à 25,52 EUR, soit 8,0 % de plus que le dernier cours de clôture en 2018. Elle affiche une performance supérieure à celle du secteur télécom en Europe (STOXX EUR 600 Telecom), qui a bouclé l'année sur un résultat stable à +0,1 %.

Après une année 2018 déprimante, marquée par une chute de 13 %, l'année 2019 s'est clôturée sur un résultat plutôt stable pour le secteur télécom en Europe. La sous-performance par rapport au marché global (SXXP) s'explique par les nombreux facteurs négatifs auxquels le secteur télécom européen a été confronté en 2019 : la difficulté de trouver des opportunités de croissance, un environnement réglementaire difficile, des enchères coûteuses pour le spectre alors que la concurrence mobile reste intense, un CAPEX important vu le cycle d'investissement du secteur dans la fibre optique, un endettement accru et des inquiétudes quant à la réduction des dividendes par plusieurs opérateurs.

Vu le vif intérêt de la part de fonds d'infrastructure, certaines initiatives de fusions et acquisitions contribuent à la monétisation d'infrastructures telles que les réseaux FTTH et les tours mobiles, une évolution considérée comme positive pour le secteur.

Bien que Proximus soit confrontée à certains défis similaires, vu la pression concurrentielle accrue et un environnement fortement réglementé, l'action Proximus a fait mieux que ses pairs européens dans le secteur télécom. Sur un marché volatil dû aux risques macroéconomiques découlant d'une guerre commerciale et de l'actualité liée au Brexit, les investisseurs ont montré leur intérêt pour les titres défensifs dans le secteur

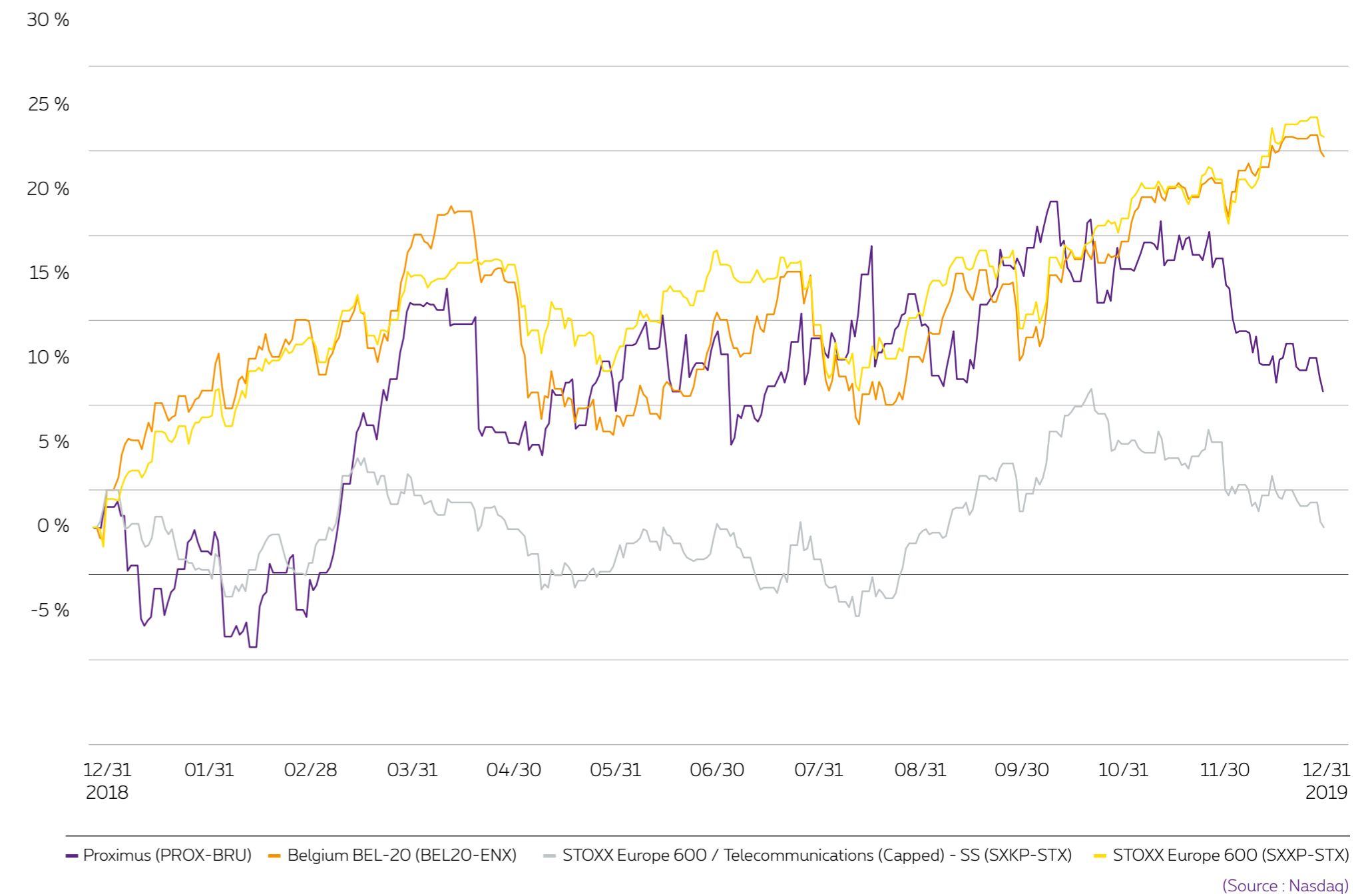
télécom. L'action Proximus est considérée comme une valeur refuge, offrant des paiements de dividendes très intéressants. En 2019, le cours de l'action Proximus a également bénéficié du plan de transformation de l'entreprise, de l'accord de partage de réseau mobile annoncé par l'entreprise et du report

de la mise aux enchères du spectre en Belgique, le marché considérant l'arrivée d'un nouvel opérateur mobile comme plus improbable. La position politique sur l'arrivée d'un nouvel opérateur potentiel n'étant pas encore confirmée, elle a néanmoins continué à menacer le cours de l'action.

## Cotation de l'action

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

Évolution du cours de l'action Proximus en 2019 par rapport à 3 indices (en pourcentage - rebasé)





## Chiffres clés de l'action Proximus

Information sur l'action	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 IFRS15	2019 IFRS16
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,1	21,96
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	28,17
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55	30,10	30,0	27,36	27,35	23,62	25,52
Volume annuel de transactions (en nombre d'actions)	181.364.309	138.569.376	148.786.324	142.139.111	189.753.834	178.802.905	179.825.076	157.368.090	147.754.799	169.849.252	168.509.614
Volume moyen de transactions par jour (en nombre d'actions)	708,454	532,959	578,935	555,231	744,133	701,188	702,442	612,327	579,431	650,763	660,822
Nombre d'actions en circulation	320.614.683	321.482.641	317.648.821	318.321.665	319.204.181	321.230.597	322.003.751	322.637.103	322.638.989	322.703.817	322.982.509
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.316.200	322.777.440	322.649.917	322.918.006
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards EUR) <sup>1</sup>	8,12	8,08	7,70	7,07	6,88	9,67	9,66	8,83	8,82	7,62	8,24
<b>Chiffres clés par action - sur base rapporté</b>											
EBITDA	6,14	7,56	5,93	5,62	5,33	5,48	5,12	5,38	5,49	5,56	5,19
Bénéfice net <sup>2</sup>	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,64	1,58	1,16
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre <sup>3</sup>	8,98	6,37	10,26	9,92	10,9	14,73	20,03	16,86	16,70	15,00	22,09
Dividende ordinaire (brut)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Rendement sur dividende brut <sup>3</sup>	8,20 %	8,70 %	9,00 %	11,20 %	10,10 %	4,98 %	5,00 %	5,48 %	5,48 %	6,35 %	5,88 %
<b>Chiffres clés par action - sur base sous-jacent</b>											
EBITDA	NA	NA	NA	NA	NA	5,15	5,38	5,57	5,65	5,78	5,79
Bénéfice par action	NA	NA	NA	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	1,76
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	NA	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,93	13,78	14,51

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

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

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

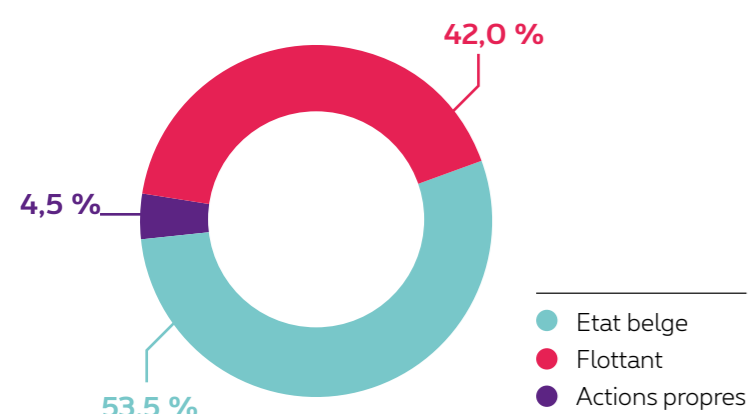


## Nos actionnaires

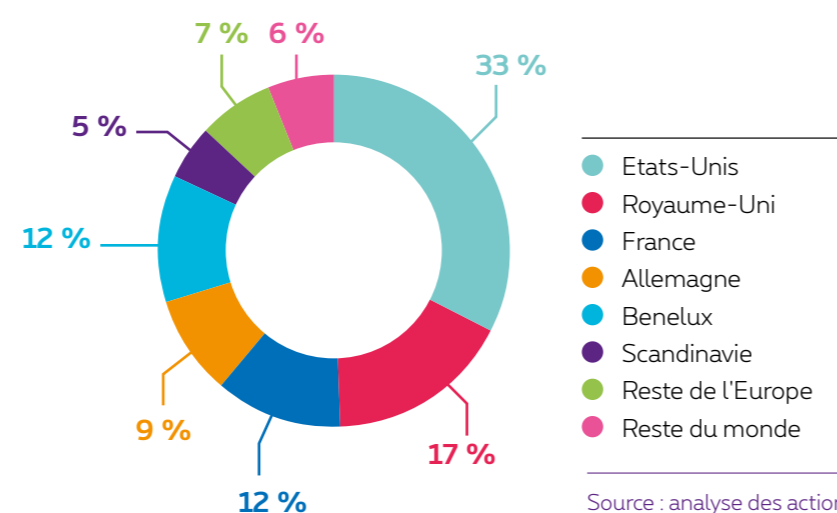
Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,5 % des actions de l'entreprise. Fin 2019, Proximus détenait 4,5 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 42,0 %. Environ 20 % de celui-ci sont détenus par des actionnaires particuliers,

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

### Actions institutionnelles par localisation



### Actions institutionnelles par localisation



Source : analyse des actionnaires, octobre 2019  
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq



### Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2019

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51 %	56,01 %	55,88 %	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.042.626	4,45 %	0,00 %	0,22 %	0	710.285
Flottant	142.094.940	42,04 %	43,99 %	43,90 %	142.094.940	142.094.940
<b>Total</b>	<b>338.025.135</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>322.982.509</b>	<b>323.692.794</b>





## Évolution des actions propres

Fin 2018	15.321.318
Changements par le biais d'un contrat de liquidité	-165.908
Options exercées en 2019	-109.751
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-3.033
<b>Fin 2019</b>	<b>15.042.626</b>

Fin 2019, Proximus détenait 15.042.626 actions propres, soit 4,5 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2019, Proximus a utilisé 3.033 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et 109.751 options ont été exercées.

Les droits de vote liés à l'ensemble des actions propres sont suspendus par la loi. Proximus possède 14.332.341 actions propres ne donnant pas droit à un dividende et 710.285 actions propres donnant droit à un dividende (pour couvrir les dividendes liés aux options sur actions en circulation attribuées aux postes clés et à la haute direction du Groupe).

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

## Déclarations de transparence

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

En 2019, Blackrock Inc. a annoncé les changements tels que mentionnés ci-dessous dans sa participation dans Proximus. À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2019, 3 % ou davantage des actions Proximus en circulation.

Conformément à la loi du 2 mai 2007 ou aux statuts de Proximus, les participations importantes doivent être communiquées à :

- FSMA à l'adresse [trp.fin@fsma.be](mailto:trp.fin@fsma.be)
- Proximus à l'adresse [investor.relations@proximus.com](mailto:investor.relations@proximus.com)



Date à laquelle le seuil a été atteint	Date de notification	Emetteur	Raison de notification	Droits de vote		Total y compris instruments financiers assimilés	
				droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions	droits de vote après notification de la transaction	% de droits de vote sur un total de 338.025.135 actions
19/12/2019	24/12/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.143.882	5,07 %	19.014.279	5,63 %
28/11/2019	2/12/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.622.580	4,92 %	18.841.194	5,57 %
5/11/2019	6/11/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.087.015	5,05 %	18.737.209	5,54 %
29/10/2019	30/10/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.874.037	4,99 %	18.426.526	5,45 %
28/10/2019	29/10/2019	Blackrock Inc.	>5 %	16.995.563	5,03 %	18.856.474	5,58 %
25/10/2019	28/10/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.432.282	4,86 %	18.432.324	5,45 %
23/10/2019	24/10/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.064.342	5,05 %	19.037.141	5,63 %
22/10/2019	23/10/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.754.310	4,96 %	18.653.153	5,52 %
21/10/2019	22/10/2019	Blackrock Inc.	>5 %	16.949.847	5,01 %	18.855.890	5,58 %
27/08/2019	29/08/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.683.747	4,94 %	17.896.801	5,29 %
28/08/2019	30/08/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.045.010	5,04 %	18.258.064	5,40 %
29/08/2019	30/08/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.795.501	4,97 %	17.976.677	5,32 %
9/08/2019	12/08/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.794.614	4,97 %	17.913.311	5,30 %
7/08/2019	8/08/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.021.048	5,04 %	18.211.746	5,39 %
31/07/2019	2/08/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.858.074	4,99 %	18.121.841	5,36 %
25/07/2019	29/07/2019	Blackrock Inc.	>5 %	16.965.558	5,02 %	17.918.272	5,30 %
22/07/2019	23/07/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.884.324	4,99 %	17.995.963	5,32 %
29/04/2019	30/04/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.432.352	5,16 %	19.202.094	5,68 %
18/04/2019	23/04/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.887.851	5,00 %	18.820.870	5,57 %
12/04/2019	15/04/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.346.680	5,13 %	19.253.083	5,70 %
9/04/2019	11/04/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.107.548	5,06 %	19.270.713	5,70 %
8/04/2019	9/04/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.847.669	4,98 %	18.887.250	5,59 %
4/04/2019	8/04/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.088.393	5,06 %	19.071.152	5,64 %
2/04/2019	4/04/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.295.751	4,82 %	18.399.174	5,44 %
6/02/2019	7/02/2019	Blackrock Inc.	>5 %	16.911.141	5,00 %	19.027.644	5,63 %
4/02/2019	5/02/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.891.165	5,00 %	18.994.349	5,62 %
1/02/2019	4/02/2019	Blackrock Inc.	>5 %	16.970.776	5,02 %	19.054.008	5,64 %
31/01/2019	1/02/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.886.812	5,00 %	18.976.357	5,61 %
15/01/2019	17/01/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.214.724	5,09 %	19.151.839	5,67 %
9/01/2019	10/01/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.663.920	4,93 %	18.915.341	5,60 %
7/01/2019	8/01/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.065.307	5,05 %	19.140.722	5,66 %
09/01/2019	10/01/2019	Blackrock Inc.	<5 %	16.663.920	4,93 %	18.915.341	5,60 %
07/01/2019	08/01/2019	Blackrock Inc.	>5 %	17.065.307	5,05 %	19.140.722	5,66 %



## Rémunération des actionnaires

Le 20 février 2020, le Conseil d'Administration a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 15 avril 2020 de verser un dividende brut de 1,50 EUR par action sur le résultat de 2019, dont un dividende intérimaire de 0,50 EUR par action a été versé en décembre 2019.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de 1,00 EUR par action sera versé le 24 avril 2020, avec enregistrement le 23 avril 2020 et cotation ex-dividende le 22 avril 2020.

Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2019 à 486 millions EUR.

## Investor Relations

Le département Proximus Investor Relations (IR) a pour mission de fournir à intervalles réguliers une communication transparente aux investisseurs belges et internationaux. Grâce à un dialogue transparent et cohérent avec les investisseurs et les analystes financiers, le Groupe entend assurer une cotation équitable de l'action basée sur des informations financières de première qualité.

Soucieux d'informer en permanence les actionnaires actuels et potentiels de Proximus, les dirigeants de l'entreprise s'adressent régulièrement à la communauté financière. Chaque présentation des résultats trimestriels est suivie d'une conférence téléphonique ou d'une présentation aux investisseurs/analystes, faisant la part belle au jeu des questions-réponses. Deux fois par an, généralement dans la foulée des résultats annuels et semestriels, Proximus organise avec ses hauts dirigeants un roadshow couvrant les principaux centres financiers d'Europe et des États-Unis.

De plus, Proximus participe à plusieurs grandes conférences internationales d'investissement. Entre ces événements, des réunions et des conférences téléphoniques s'organisent avec la haute direction. Dans toutes ces activités, la direction est soutenue par l'équipe d'Investor Relations (IR).

L'équipe Proximus IR fournit chaque jour un soutien aux actionnaires privés et institutionnels ainsi qu'aux analystes. Une période fermée est observée avant la publication des résultats trimestriels. Le début de la période fermée est communiqué sur le site web Investor Relations de Proximus.



## Calendrier financier<sup>1</sup>

31 mars 2020	Capital Markets Day
13 avril 2020	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2020
15 avril 2020	Assemblée générale annuelle des actionnaires
24 avril 2020	Paiement du dividende
30 avril 2020	Annnonce des résultats du premier trimestre 2020
13 juillet 2020	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2020
31 juillet 2020	Annnonce des résultats du deuxième trimestre 2020
12 octobre 2020	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2020
30 octobre 2020	Annnonce des résultats du troisième trimestre de 2020

<sup>1</sup> Remarque : ces dates sont susceptibles de changement.





## Annexes

- 105 Aperçu des informations non financières
- 109 Transparence
- 121 Chiffres sociaux
- 125 Chiffres environnementaux
- 128 Index du contenu GRI
- 146 Description des KPI



# Aperçu des informations non financières

Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2019	Résultats 2019	Résultats 2018	Objectif 2020 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
<b>Permettre une vie digitale meilleure</b>									
p.24	Infrastructure digitale	Innovation et infrastructure durable	Couverture 4G intérieure	Pour des raisons de confidentialité, nous ne communiquons pas les objectifs relatifs à nos investissements en infrastructure.	99,6 %	99,6 %	Pour des raisons de confidentialité, nous ne communiquons pas les objectifs relatifs à nos investissements en infrastructure.	Impacts économiques indirects	9. Industrie, innovation et infrastructure
			Couverture 4G extérieure		100 %	100 %			
			Internet fixe : couverture 70 Mbit/s et plus		76 %	73 %			
			Vitesse VDSL2 moyenne		79,2 Mbit/s	75,8 Mbit/s			
			Couverture Vectoring		90,1 %	88,6 %			
p.29	Innovation digitale	Compétitivité digitale des entreprises et institutions	Connexions IoT	1,8 million	1,82 million	1,36 million	2 millions	Impacts économiques indirects	9. Industrie, innovation et infrastructure
			Nombre de projets avec des universités/établissements d'enseignement	Non disponible	20	39	Non disponible		
p.26	Confiance digitale	Protection de la vie privée et sécurité des données	Certifications internationales reconnues en matière de cybersécurité (ISO 27001) et Trusted Introducer	5	5	6	Non disponible	Protection de la vie privée des clients Cybersecurity	11. Villes et communautés durables
			Exercice anti-phishing - résultats de la sensibilisation des employés: nombre d'employés qui ont averti le CSIRT	Non disponible	2.480	1.113	Non disponible	Formation et éducation	8. Travail décent et croissance économique



Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2019	Résultats 2019	Résultats 2018	Objectif 2020 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
<b>Se soucier de nos parties prenantes</b>									
p.41	Sens éthique des affaires	Conduite et éthique d'entreprise	Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violation de politiques/du code de conduite	Non disponible	38	29	Non disponible	Lutte contre la corruption	8. Travail décent et croissance économique
			Nombre de cas de "lanceur d'alerte"	Non disponible	7	7	Non disponible		
p.33	Priorité au client	Produits et services de qualité	Satisfaction moyenne liée à l'utilisation pour les clients résidentiels	Non communiqué	93,5 %	94,6 %	Non communiqué	Performance économique Santé et sécurité des clients Comportement anticoncurrentiel	3. Bonne santé
		Transparence des tarifs et factures	Plaintes de clients	Non communiqué	-18 % par rapport à 2018	-6 % par rapport à 2017	-8 % par rapport à 2019		
		Relations avec les clients	Utilisateurs actifs de MyProximus	Non communiqué	1,6 million	1,48 million	Non communiqué		
			Réparations chez les clients	Non communiqué	-14 % par rapport à 2018	-6 % par rapport à 2017	-7 % par rapport à 2019		
		Marketing responsable	Plaintes du JEP (dont # justifiées)	Non disponible	2 (1)	7 (2)	Non disponible		
p.36	Attention accordée aux collaborateurs	Capital humain et développement des collaborateurs	Pourcentage de collaborateurs Proximus utilisant Office 365 OneDrive	74 %	85 %	79 %	Non communiqué	Emploi Relations employés/direction Formation et éducation Santé et sécurité au travail	8. Travail décent et croissance économique 3. Bonne santé
			Pourcentage de collaborateurs Proximus recherchant activement des informations ou des personnes via notre réseau social d'entreprise (#WAP)	95 %	98 %	96 %	Non communiqué		
		Santé et sécurité	Employés ayant le sentiment de disposer de l'infrastructure et des outils technologiques leur permettant de travailler ailleurs que dans leur bâtiment	Non disponible	92,5 %	90,5 %	Non disponible		



Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2019	Résultats 2019	Résultats 2018	Objectif 2020 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
<b>Se soucier de nos parties prenantes</b>									
p.36	Attention accordée aux collaborateurs	Capital humain et développement des collaborateurs Santé et sécurité	Employés ayant le sentiment de disposer de l'infrastructure et des outils technologiques leur permettant de travailler à différents endroits dans leur bâtiment	Non disponible	91,8 %	89,7 %	Non disponible	Emploi Relations employés/direction Formation et éducation Santé et sécurité au travail	8. Travail décent et croissance économique 3. Bonne santé
			Mobilité interne	Non disponible	519	983	Non disponible		
			Taux de fréquence des accidents du travail	Stable par rapport à l'année précédente	6,51	6,8	Stable par rapport à l'année précédente		
			Degré de gravité des accidents du travail	Stable par rapport à l'année précédente	0,11	0,28	Stable par rapport à l'année précédente		
<b>Contribuer à la société</b>									
p.44, 46, 47	Digital pour tous	Connectivité et inclusion digitale	Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	90 %	100 %	91 %	90 %	Communautés locales	9. Industrie, innovation et infrastructure 11. Villes et communautés durables
			Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique	350	862	404	Plus de 800		
			Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off	Plus de 1.000	1.164	Plus de 1.000	Plus de 1.100		



Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2019	Résultats 2019	Résultats 2018	Objectif 2020 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact / ODD
<b>Respecter notre planète</b>									
p.52 Chiffres environnementaux, p.125-126	Neutralité carbone	Durabilité, énergie et circularité	Part d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables	100 %	100 %	99 %	100 % en 2020	Énergie	13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
			Niveau de neutralité carbone pour nos propres activités et voyages d'affaires	100 %	100 %	100 %	100 %		
			Émissions de CO <sub>2</sub> (scopes 1 et 2) par rapport à l'année précédente	-4 %	-5 %	-16 %	-4 % par an		
			Consommation d'énergie par rapport à 2008	Non disponible	-30 %	-27 %	Améliorations continues		
p.54 Chiffres environnementaux, p.127	Circularité	Durabilité, énergie et circularité	Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	Non disponible	87 %	87 %	90 % d'ici 2025	Matériel	12. Consommation et production responsables
			GSM collectés	Non disponible	31.475	18.279	100.000 collectés en 2020		
			Modems et décodeurs TV remis à neuf	Non disponible	336.000	405.544	Non disponible		
p.56 Chiffres environnementaux, p.127	Chaîne d'approvisionnement durable	Durabilité, énergie et circularité	Pourcentage de fournisseurs analysés sur la base de critères sociaux (p. ex. conditions de travail, droits de l'homme, etc.) et ayant obtenu un niveau de reconnaissance Silver ou Gold	80 %	85 %	87 %	80 %	Évaluation environnementale des fournisseurs Évaluation des droits de l'homme Évaluation sociale des fournisseurs	12. Consommation et production responsables
			Pourcentage de fournisseurs analysés sur la base de critères environnementaux et ayant obtenu un niveau de reconnaissance Silver ou Gold	80 %	75 %	83 %	80 %		13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



# Transparence

## À propos de ce rapport annuel

### Portée des informations en matière de durabilité

Le présent rapport annuel a pour but d'informer nos parties prenantes sur notre contribution à la société, en lien avec notre ambition, notre mission et nos objectifs. Nos parties prenantes regroupent tous les individus et organisations influencés par nos activités ou avec lesquels nous entretenons des relations. Il s'agit notamment de nos clients (résidentiels et professionnels), collaborateurs, actionnaires et fournisseurs, de la presse, des représentants du gouvernement, des institutions publiques, de nos partenaires et des organisations sociales. Pour plus d'informations sur nos relations avec nos parties prenantes, voir la section "Dialogue avec nos parties prenantes".

Le présent rapport porte sur le Groupe Proximus, en ce compris les filiales dont Proximus est actionnaire majoritaire. Sauf mention contraire, les références à Proximus sont à considérer comme des références au Groupe Proximus, à l'exception des sections "Notre contribution à la société belge", "Aperçu des informations non financières" et "Index du contenu GRI" qui, sauf mention contraire, se concentrent sur Proximus en Belgique.

Dans ce rapport (y compris toutes ses annexes), Proximus SA fait référence aux activités du Groupe Proximus en Belgique. Notre filiale aux Pays-Bas s'appelle Telindus Netherlands. Au Luxembourg, nous sommes actifs sous le nom de Proximus Luxembourg, qui réunit les marques Tango et Telindus Luxembourg. À l'international, nous exploitons nos activités via notre filiale BICS. Nous avons également intégré d'autres filiales dans notre Business Unit Entreprise, notamment Be-Mobile, Davinsi Labs, Umbrio et Codit.

Nous intégrons nos nouvelles acquisitions dans notre rapport financier dès la première année complète de détention.

### Critères de publication d'informations non financières

Le rapport annuel est publié en mars 2020. Les informations en matière de durabilité contenues dans le présent rapport se fondent sur les indications du guide GRI (Global Reporting Initiative). Nous respectons la directive européenne sur la publication d'informations non financières (transposée dans la loi belge du 3 septembre 2017) et avons intégré tous les éléments dans notre rapport annuel.

Directive européenne 2014/95/UE : tableau de référence d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, transposé dans la loi belge du 3 septembre 2017

Exigences de la directive européenne	Sous-thème	Chapitre/page de référence
Brève description du modèle d'entreprise	L'environnement d'entreprise	Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.5-7 Réalizations clés, p.16-19
	Organisation et structure	Proximus en bref, p.8-11 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59
	Marchés d'activité de l'entreprise	Proximus en bref, p.8-11
	Objectifs et stratégies	Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.5-7 Proximus en bref, p.8-11 Réalizations clés, p.16-19 Contribuer à la société tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes, p.22
	Principaux facteurs et tendances susceptibles d'influencer le développement futur de l'entreprise	Rapport de gestion des risques, p.79-87 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.5-7 Rapport de gestion (disponible sur notre site web)



Exigences de la directive européenne	Sous-thème	Chapitre/page de référence
Questions sociales et de personnel pertinentes (HR, sécurité, etc.)	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Rapport de gestion des risques, p.82-83 Rapport de rémunération, p.88-96
	Résultat de ces politiques	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Chiffres sociaux, p.121-124 Rapport de gestion des risques, p.82-83
	Gestion des risques	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Rapport de gestion des risques, p.82-83
Questions environnementales pertinentes (p. ex. impacts liés au climat)	Key Performance Indicators non financiers	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Chiffres sociaux, p.121-124 Rapport de gestion des risques, p.82-83 Aperçu des informations non financières, p.106-107
	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Respecter notre planète, p.51-56 Rapport de gestion des risques, p.85-86
	Résultat de ces politiques	Respecter notre planète, p.51-56 Chiffres environnementaux, p.125-127
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Respecter notre planète, p.51-56 Chiffres environnementaux, p.125-127 Rapport de gestion des risques, p.85-86
	Gestion des risques	Respecter notre planète, p.51-56 Chiffres environnementaux, p.125-127 Rapport de gestion des risques, p.85-86
Key Performance Indicators non financiers	Respecter notre planète, p.51-56 Chiffres environnementaux, p.125-127 Aperçu des informations non financières, p.108	

Exigences de la directive européenne	Sous-thème	Chapitre/page de référence
Questions pertinentes liées aux droits de l'homme (p. ex. protection du travail)	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Rapport de gestion des risques, p.85 Rapport de rémunération, p.88-96
	Résultat de ces politiques	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Rapport de gestion des risques, p.85 Rapport de rémunération, p.88-96
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Rapport de gestion des risques, p.85 Rapport de rémunération, p.88-96
	Gestion des risques	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Rapport de gestion des risques, p.85 Rapport de rémunération, p.88-96
	Key Performance Indicators non financiers	Sens éthique des affaires, p.41 Rapport de gestion des risques, p.85 Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Aperçu des informations non financières, p.106



Exigences de la directive européenne	Sous-thème	Chapitre/page de référence
Questions pertinentes en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59
	Résultat de ces politiques	Sens éthique des affaires, p.41
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Sens éthique des affaires, p.41 Rapport de gestion des risques, p.79-87
	Gestion des risques	Sens éthique des affaires, p.41 Rapport de gestion des risques, p.79-87
	Key Performance Indicators non financiers	Sens éthique des affaires, p.41 Rapport de gestion des risques, p.79-87 Aperçu des informations non financières, p.106 Index du contenu GRI, p.133
Aperçu en matière de diversité	Description des politiques menées	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Rapport de rémunération, p.88-96
	Objectifs en matière de diversité	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.73-74 Rapport de rémunération, p.88-96
	Description du mode de mise en œuvre de la politique	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.73-74 Rapport de rémunération, p.88-96
	Résultats de la politique en matière de diversité	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.73-74 Rapport de rémunération, p.88-96 Chiffres sociaux, p.121-124

Proximus respecte les indications du guide GRI, en ce sens qu'elle rend compte de tous les éléments généraux d'information relatifs à des enjeux pertinents identifiés.

La section "Détermination de la matérialité" (cf. infra) décrit la manière dont nous avons défini nos enjeux pertinents, et par conséquent le contenu du présent rapport intégré. L'aperçu du GRI lié au présent rapport figure dans l'Index du contenu GRI. Cet index précise les limites de chaque enjeu pertinent ainsi que les indicateurs GRI non repris dans le présent rapport (y compris des clarifications).

Proximus a préparé ce rapport intégré conformément aux indications du guide GRI. Elle a intégré toute donnée pertinente ou disponible pour 2019.

## Méthodes de détermination de la portée et de calcul des chiffres environnementaux

### Exactitude

Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données disponible.

### Émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2

La mesure des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe repose sur les directives du Greenhouse Gas Protocol.

Nous mesurons toutes les activités soumises à un contrôle opérationnel. Il ne s'agit pas seulement des émissions en Belgique : depuis 2010, nous calculons également les émissions de CO<sub>2</sub> des filiales du Groupe Proximus à l'étranger. La consommation de ces dernières représente 7 % de la consommation totale d'énergie du Groupe.

Les statistiques environnementales des filiales du Groupe sont communiquées en fonction de la disponibilité et de la qualité des données. Cela évolue positivement au fil des ans, en ce sens que de plus en plus de filiales mesurent leur impact environnemental.

L'empreinte carbone des filiales TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, toutes acquises en 2017, et Codit, acquise en 2018, n'est pas matérielle et n'est pas incluse dans les chiffres.

La consommation de CO<sub>2</sub>e décrit un chiffre d'émissions de CO<sub>2</sub> équivalant à l'ensemble des gaz à effet de serre, soit CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC et SF<sub>6</sub>. En ce qui concerne Proximus, le CO<sub>2</sub> et les HFC prédominent, mais le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O sont également pris en compte dans le calcul.



Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/% par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 1 - Émissions directes</b>						
Carburant du parc automobile	Élevé	Groupe Proximus/100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Base Carbone + Bilan Carbone adaptés par l'ajout progressif de biocarburant BE	Limité
Chauffage des bâtiments	Élevé	Groupe Proximus/100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Gaz : GHG Protocol Mazout : Base Carbone + Bilan Carbone	Limité
Refroidissement des bâtiments - gaz réfrigérants	Élevé	Groupe Proximus/100 %	100 % crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 2 - Émissions indirectes</b>						
Émissions liées à la production d'électricité achetée par l'entreprise	Élevé	Groupe Proximus/100 %	Sources d'énergie renouvelables : 100 % Compensation par des crédits carbone - Gold Standard : 1 %	AR5 IPCC	IEA (CO <sub>2</sub> emissions from fuel combustion – highlights) - 2019	Limité

### Émissions de CO<sub>2</sub> du scope 3

Proximus rapporte tous les chiffres pertinents du scope 3 selon la norme Corporate Value Chain (Scope 3) du GHG Protocol ([www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org)), le Bilan Carbone et d'autres facteurs d'émissions pertinents.

Le scope 3 couvre les émissions GHG "upstream" et "downstream" générées indirectement par Proximus. Comme il s'agit ici d'émissions indirectes, l'impact potentiel de Proximus sur leur réduction éventuelle est plus ou moins grand selon les

cas et le choix des fournisseurs et des solutions joue un rôle important. Pour la plupart des catégories du scope 3, seules les activités en Belgique sont prises en compte.

Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/% par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 3 - Cat. 1</b>						
Extraction des matières premières, transport et production des biens et services achetés	Faible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Basé sur la LCA (produits de clients) Bilan Carbone, IEA, facteurs d'émission Carnegie	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 2</b>						
Acquisition d'investissements	Faible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Facteurs d'émissions Carnegie, IEA	Limité



Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/% par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
<b>Scope 3 – Cat. 3</b>						
Extraction, production et transport de combustibles directs et d'électricité achetés par le Groupe Proximus, non rapportés dans les scopes 1 et 2. Les pertes de réseau, notamment, sont incluses dans le transport.	Élevé	Groupe Proximus/100 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 4</b>						
Transport des sous-traitants pour les activités de réseau	Faible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone Modèle EEIO (les autres sous-traitants relèvent de la cat.1)	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 5</b>						
Traitement des flux de déchets	Moyen	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 6</b>						
Avions et trains lors de voyages d'affaires	Faible	Proximus en Belgique/95 %	100 % de crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 7</b>						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1.	Élevé	Groupe Proximus 98 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 11</b>						
Consommation énergétique des appareils Proximus chez les clients (modems, décodeurs et téléphones mobiles)	Élevé	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone, IEA	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 12</b>						
Traitement de produits (en fin de vie) : inclus dans la cat. 5	Non disponible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 15</b>						
Investissements inclus dans la cat. 2	Non disponible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Non disponible	Limité
<b>Scope 3 – Cat. 8, 9, 10, 13, 14</b>						
NA	Non disponible	Non disponible	Non disponible	AR5 IPCC	Non disponible	Non disponible



## Crédits carbone "Gold Standard"

Être neutre en carbone signifie que nous continuerons en priorité à diminuer nos émissions de CO<sub>2</sub>, tout en compensant les émissions restantes en participant à des projets climatiques internationaux de lutte contre le réchauffement climatique.

En pratique, le Groupe Proximus est devenu une entreprise climatiquement neutre pour son parc de véhicules, son électricité, son chauffage, ses installations de refroidissement (scopes 1 et 2) ainsi que pour ses voyages d'affaires (scope 3) depuis 2016.

Proximus est le principal moteur de TEG STOVE, un projet climatique certifié "Gold Standard" et s'étalant sur plusieurs années. Plus d'infos : [www.tegstove.org](http://www.tegstove.org)

Dans cette région du Bénin où 69 % de la population vit dans la pauvreté, 91 % des foyers utilisent le bois comme source d'énergie et l'accès à l'électricité est très limité.

Le TEG STOVE est un four haute performance sur lequel est installé un générateur thermo-électrique (TEG). Ce module TEG permet de convertir une partie de la chaleur produite en électricité, qui peut alors servir à recharger des smartphones ou des lampes LED.

Ces dernières sont utilisées notamment pour éclairer une habitation le soir ou pour lire, en remplacement des lampes à pétrole, polluantes et dangereuses. De nombreuses études sont en cours pour trouver la manière la plus efficace de concevoir et d'utiliser ce module TEG, afin de l'intégrer dans un nombre croissant de foyers.

En 2019, 400 foyers ont été équipés de ces fours, contre 1.700 en 2017 et 1.200 en 2018.

L'utilisation de ces fours est enregistrée. Ces enregistrements servent d'attestation pour la délivrance de crédits carbone.

Le budget dégagé par Proximus pour des crédits carbone permet de réduire 100 fois plus les émissions de CO<sub>2</sub> dans les pays en

développement par rapport à la Belgique. En effet, les coûts liés au développement de projets de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sont moins élevés en Afrique. De plus, la marge de progression actuelle en matière d'efficacité énergétique dans ces pays est nettement plus élevée. Nous soutenons également des projets de fours en Ouganda, au Malawi et dans des zones rurales d'Asie. Les principaux avantages de ces projets sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de la santé, de l'emploi et de la qualité de vie.

Ces projets ont également été sélectionnés pour leur contribution à différents objectifs de développement durable. Plus d'infos : [www.tegstove.org](http://www.tegstove.org)

Nous soutenons également un autre projet de fours haute performance en Ouganda, qui permet de diminuer de manière spectaculaire la consommation de bûches. Les principaux avantages de ce projet sont la préservation des forêts, de la qualité de l'air, de la santé, de l'emploi et de la qualité de vie. Nous soutenons aussi des projets de fourneaux au Malawi et en Chine.

## Facteurs de conversion énergétique<sup>1</sup>

### Électricité

Calcul basé sur les factures des fournisseurs d'énergie et le système de gestion d'énergie interne GENY (activités belges).

### Économie d'électricité au sein de l'organisation

Calcul basé sur les actions entreprises pendant la période de reporting calculée sur une fenêtre de 12 mois. Les projets d'économie ayant été exécutés dans le courant de l'année de reporting, les résultats ne se matérialiseront que pendant l'année de reporting en cours et l'année suivante. L'ordre de grandeur reste toutefois comparable d'année en année.

Les économies liées à l'infrastructure sont calculées sur la base de la consommation d'électricité directe mesurée et d'une estimation de la consommation indirecte, comme pour le refroidissement, avant et après l'opération d'économie. Dans le cas d'installations multiples, la consommation d'une installation type est multipliée par le nombre total d'installations.

## Économie d'électricité sur les produits vendus

Le calcul des économies d'électricité réalisées sur les décodeurs TV installés chez les clients repose sur la formule décrite dans le Code de conduite européen relatif aux services de télévision digitale, les données de consommation techniques fournies par le fournisseur et les appareils installés, par type, chez les clients.

### Transports

Calcul basé sur les factures et le reporting du fournisseur sur la base de la consommation des cartes carburant ou de notes de frais.

### Chauffage

Calcul basé sur les données de facturation du fournisseur :

- Gaz : relevé des compteurs
- Mazout : remplissage des cuves à mazout

### Calcul des déchets

Les factures mensuelles et attestations des partenaires de traitement des déchets sont compilées dans un rapport annuel unique, mis à jour au moyen d'informations complémentaires communiquées par ces partenaires :

- Poids moyens des abonnements et poids des collectes de déchets (mesure individuelle)
- Différence entre déchets dangereux et déchets non dangereux
- Mode de traitement tel que compostage, recyclage, transformation, réutilisation ou récupération énergétique des déchets résiduels
- Baisse supplémentaire des déchets résiduels grâce à un tri ultérieur par le partenaire de traitement des déchets dans des catégories recyclables comme le bois, le métal ou le papier, etc.

## Système de gestion environnementale

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

### Parties prenantes

- Le département Corporate Social Responsibility (CSR), avec une attention toute particulière pour l'environnement et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

- Le département Corporate Prevention & Protection, y compris le service en charge de l'environnement.
- Le département d'Audit interne, rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du service en charge de l'environnement, du département CSR, du Conseil d'Administration ou du Comité exécutif.
- Des organisations externes indépendantes, accréditées par l'État et qui soumettent notre politique de gestion des déchets et nos procédures (emballages, DEEE, batteries) à des audits.

### Outils et ressources

- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (campagnes et enquêtes de mobilité, sessions d'information destinées à promouvoir les transports en commun et l'usage du vélo auprès du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballage 2016 – 2019 pour la CIE et campagnes de sensibilisation en matière de recyclage des déchets
- Plan anti-pollution en cas de grave pollution de l'air en région bruxelloise
- Politique environnementale
- Visites de terrain liées à des questions environnementales comme les produits dangereux, les déchets et le contrôle des permis
- Canaux de communication : intranet, nouvelles, toolboxes, reporting interne au Comité exécutif
- Système de gestion intégré et certifications ISO9001
- Clauses environnementales dans les procédures d'achat en ce qui concerne la réduction des déchets, par exemple le recyclage, les projets écologiques et le cycle de vie
- Études de bruit et mesures de contrôle, afin de respecter les normes acoustiques strictes et de limiter les nuisances à l'égard du voisinage
- Analyse des sols pour les sites à risque
- Module e-learning sur l'impact sanitaire de la téléphonie mobile et sans fil pour le personnel.








<sup>1</sup> Note technique du CDP: conversion des données de carburant en MWh



# Intégration des objectifs de développement durable, détermination de la matérialité et dialogue avec nos parties prenantes

## Objectifs de développement durable

Nous avons intégré la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU dans notre nouvelle stratégie de durabilité, en associant ces derniers à nos quatre domaines stratégiques : Permettre une vie digitale meilleure, Se soucier de nos parties prenantes, Contribuer à la société et Respecter notre planète.

ODD	Objectif de développement durable	Pertinence stratégique pour Proximus	Lien avec notre cadre de durabilité
	Garantir une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	Face aux préoccupations cristallisées autour des rayonnements et de la santé avec l'arrivée de la 5G, nous voulons assumer notre rôle de communication en informant les clients sur les ondes électromagnétiques et en proposant des mesures de précaution.	Se soucier de nos parties prenantes
	Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage permanent pour tous	Le recyclage de la main-d'œuvre en Belgique est un défi que nous devons relever si nous voulons disposer des compétences requises pour l'économie et la société digitales de demain. Nous investissons dans la requalification de notre personnel. Nous investissons également dans des initiatives de recyclage pour les jeunes demandeurs d'emploi, comme MolenGeek ou l'École 19.	Se soucier de nos parties prenantes Contribuer à la société
	Promouvoir une croissance économique durable, inclusive et soutenue, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous	Nous le savons : les emplois de demain seront digitaux. Nous collaborons avec de nombreuses associations en vue de requalifier et d'améliorer les compétences de la population belge, de soutenir la croissance économique du pays et d'accroître le nombre de talents digitaux. Une façon de contribuer à la transformation digitale de notre économie et de notre secteur. Nous sommes également un employeur majeur en Belgique et contribuons ainsi à l'écosystème économique belge.	Se soucier de nos parties prenantes
	Développer une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation	Nous développons une infrastructure digitale évolutive et investissons dans les dernières technologies, plateformes et solutions innovantes, fondements essentiels d'une économie et d'une société digitales, pour lesquels la Belgique est encore à la traîne.* De plus, nous soutenons des écosystèmes d'innovation afin d'encourager les entreprises et les inventions belges.	Permettre une vie digitale meilleure
	Rendre les villes et les communautés inclusives, sûres, résilientes et durables	Nous contribuons au développement de villes plus intelligentes et de solutions intelligentes répondant aux défis de la société et soutenant les communautés locales.	Permettre une vie digitale meilleure Se soucier de nos parties prenantes
	Assurer des modèles de production et de consommation durables	Nous avons clairement l'ambition de devenir entièrement circulaires d'ici 2030. Pour ce faire, nous définissons des objectifs stricts pour réduire nos déchets, recycler nos matériaux de construction, etc. Nous imposons également des normes strictes dans toute notre chaîne d'approvisionnement et collaborons avec des fournisseurs qui respectent nos normes.	Respecter notre planète
	Prendre des actions urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact	Le changement climatique constitue un problème majeur à nos yeux. Nous voulons devenir une entreprise leader dans la lutte contre le changement climatique et nous nous engageons à réduire davantage notre impact négatif sur l'environnement. Pour ce faire, nous revoyons à la hausse notre ambition de neutralité carbone afin d'atteindre une contribution nette positive et entendons devenir une entreprise véritablement circulaire.	Respecter notre planète

\* Indice DESI 2019



## Détermination de la matérialité

En 2018, nous avons procédé, avec l'aide d'experts externes, à un processus d'évaluation de la matérialité. Nous avons ainsi pu dresser un rapport détaillé des enjeux les plus pertinents. L'évaluation a été convertie en une matrice de matérialité validée par notre Conseil d'Administration. Le processus comprenait quatre étapes :

1

### Analyse externe

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

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

2

### Workshop interne sur la matérialité

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

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

3

### Matrice de matérialité intégrée

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

La combinaison de l'axe horizontal et de l'axe vertical détermine le degré d'impact exercé par Proximus sur la société avec cet enjeu. Dans le cadre d'un exercice de simplification visant à diriger nos forces là où elles sont le plus nécessaires, nous avons décidé de concentrer nos actions et notre reporting sur le quadrant supérieur droit, qui représente les enjeux les plus pertinents pour nos parties prenantes et l'impact potentiel de Proximus. La définition des enjeux les plus pertinents et de leurs limites se trouve à la page suivante.

4

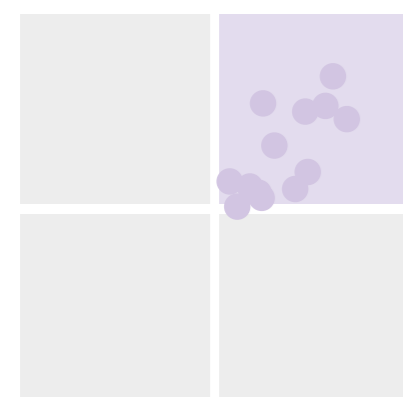
### Mise en œuvre

Sur la base de cette analyse, nous avons mis en œuvre notre nouveau cadre de contribution en 2019 et poursuivi les actions au service de notre ambition principale. Les résultats de ces actions sont mentionnés tout au long de ce rapport.

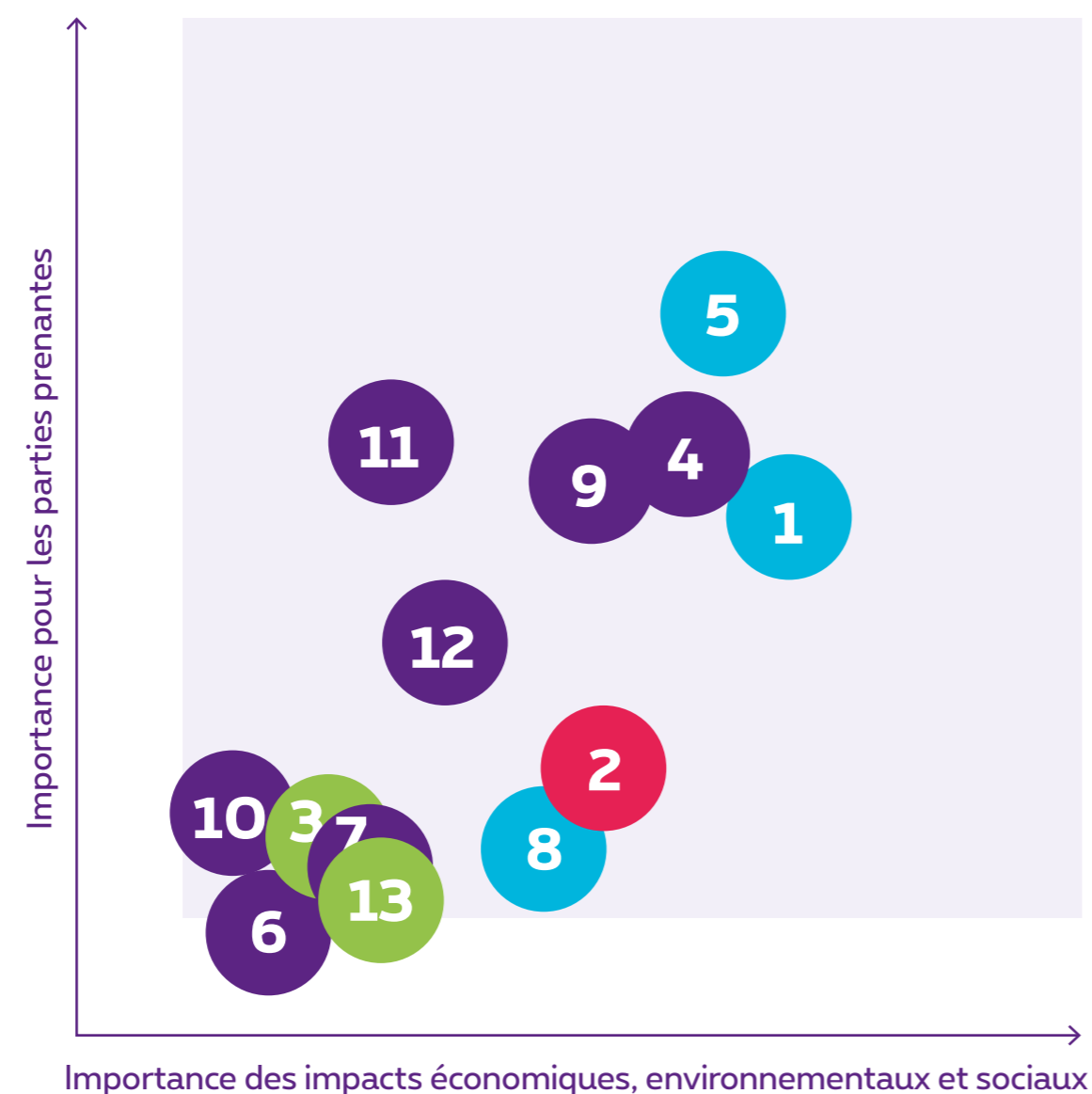


## Enjeux hautement pertinents

### Matrice de matérialité 2019



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



- 1 Innovation et infrastructure durable**  
 Comment l'entreprise est au courant des dernières technologies et les inclut dans le portefeuille de produits et services. Investissements dans l'infrastructure digitale (connectivité, 5G, fibre, réseau) et innovation dans l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les villes intelligentes, l'éducation intelligente, les bâtiments intelligents, la santé intelligente, la sécurité intelligente, etc.
- 2 Connectivité et inclusion digitale**  
 Comment l'entreprise veille à conserver une infrastructure à jour et inclusive pour tous les membres de la communauté et à garantir en permanence une connectivité de qualité aux clients. Cet enjeu concerne également l'inclusion digitale de toutes les couches de la population.
- 3 Durabilité, énergie et circularité**  
 Comment l'entreprise envisage de réduire sa consommation d'énergie et comment cela affecte ses émissions. Comment l'entreprise contribue à l'économie circulaire et aborde la gestion des déchets, le recyclage d'équipements, les achats responsables et l'efficacité des ressources.
- 4 Conduite et éthique d'entreprise**  
 Comprend l'instauration de pratiques commerciales en matière de transparence, d'intégrité, de corruption, de poursuites et de plaintes. Cet enjeu doit comprendre la gouvernance de l'entreprise.
- 5 Protection de la vie privée et sécurité des données**  
 Comment l'entreprise veille au respect des lois sur la vie privée et protège les données de ses clients. L'enjeu fait également référence au RGPD et au développement de nouvelles technologies en lien avec cet enjeu.
- 6 Santé et sécurité**  
 Comment l'entreprise garantit la santé et la sécurité de ses employés en charge de la production et assure la gestion globale de la santé et de la sécurité.
- 7 Capital humain et développement des collaborateurs**  
 Comment l'entreprise gère son capital humain, y compris les conditions de travail. Englobe des enjeux tels que la diversité et l'inclusion, le genre, le vieillissement de la population, la rotation du personnel, la formation et le développement.
- 8 Compétitivité digitale des entreprises et institutions**  
 Comment l'entreprise améliore la compétitivité d'institutions, de villes et d'entreprises grâce à la digitalisation.
- 9 Produits et services de qualité**  
 Comment l'entreprise garantit une offre de produits et services de qualité à ses clients, y compris en termes de santé et de sécurité.
- 10 Marketing responsable**  
 Les politiques et pratiques en matière de marketing et de publicité.
- 11 Transparence des tarifs et factures**  
 Comment l'entreprise communique en toute transparence les prix de ses produits et services.
- 12 Relations avec les clients**  
 Comment l'entreprise veille à satisfaire ses clients. Cet enjeu inclut également l'impact sur la santé de ces derniers et la mise à disposition de toutes les informations nécessaires.
- 13 Chaîne d'approvisionnement durable**  
 Comment l'entreprise veille au respect des lois sur la vie privée et protège les données de ses clients. L'enjeu fait également référence au RGPD et au développement de nouvelles technologies en lien avec cet enjeu.



## Dialogue avec nos parties prenantes

Proximus distingue les groupes de parties prenantes suivants : le grand public (y compris les clients), les clients Corporate (SE, ME, COR), la presse, les instances publiques et réglementaires, les communautés de start-ups, les partenaires Sales et RSE, les collaborateurs, les leaders d'opinion et les investisseurs.

Cette année, nous avons eu les interactions suivantes avec nos parties prenantes :

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2019	Notre réponse
Collaborateurs	Les collaborateurs attendent que nous leur offrions un environnement de travail sûr et moderne et la flexibilité qui l'accompagne. Ils s'attendent également à bénéficier d'opportunités et de défis à la hauteur de leurs ambitions et à exercer un impact sur les rouages de leur entreprise. Enfin, ils s'attendent à pouvoir acquérir les nouvelles compétences dont ils ont besoin sur un marché du travail en pleine évolution.	Chaque année, nous invitons nos collaborateurs à participer à une enquête appelée Speak Up. Celle-ci leur permet d'évaluer de nombreux aspects liés à leur environnement de travail, à l'ambiance, aux opportunités, etc. En cas de question, chaque collaborateur peut également s'adresser à un spécialiste (plus d'infos dans 'Se soucier de nos collaborateurs').	Nos collaborateurs ont exprimé la nécessité d'être plus agile vis-à-vis de la concurrence et dans l'exécution de notre stratégie.	Notre enquête Speak Up mesure chaque année l'engagement des collaborateurs. Sur la base des domaines de préoccupation soulevés par les participants, nous élaborons des plans d'action à l'échelle de l'entreprise, des Business Units, des départements et des équipes. Cette méthode offre la garantie de travailler sur les domaines d'amélioration pointés dans l'enquête. Speak Up fait chaque année partie des KPI (Indicateurs clés de performance) du Groupe. Nous organisons régulièrement des Talent Review Boards afin d'exploiter au mieux les talents au sein de l'entreprise. La mobilité interne est encouragée par une rotation de fonction et de nouvelles façons de travailler (organisation responsabilisée et agile, favorisant une approche transversale).
Clients résidentiels, indépendants et petites entreprises	Nos clients attendent que nous leur offrions des produits et services de haute qualité. Ils s'attendent à ce que nous suivions toujours les dernières tendances en termes de connectivité et d'expérience client. Les clients souhaitent non seulement un accès direct au monde digital, mais ils nous demandent également de contribuer à la société dans laquelle ils vivent. De remplir notre rôle d'acteur clé en Belgique.	Impliquer nos clients dans nos activités est essentiel pour répondre au mieux à leurs attentes. C'est pourquoi nous favorisons en permanence le principe de co-création par le biais de sessions de Design Thinking et de groupes de réflexion. Nous avons également lancé en interne l'initiative "The Voice of the Customer". En 2019, nous avons organisé 20 sessions de Design Thinking et co-création rassemblant plus de 500 participants.	Les clients ont dit avoir besoin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de solutions pertinentes qui font la différence</li> <li>• d'offres de base concurrentielles</li> <li>• d'expériences digitales transparentes et sans soucis</li> <li>• d'une excellente qualité de réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement d'Epic combo, une nouvelle expérience mobile, internet et TV entièrement digitale</li> <li>• Lancement de Scarlet Internet, l'offre ultime de base de Scarlet</li> <li>• Lancement de la plateforme de divertissement Pickx.</li> <li>• Pilote du décodeur de dernière génération</li> <li>• Lancement du programme de fidélité Enjoy!</li> <li>• Lancement de solutions, support et service Bizz spécifiques pour nos clients SE, comme Bizz Online</li> <li>• Poursuite du déploiement de la fibre, lancement d'une app Smart Wifi et préparation du réseau mobile du futur avec la 5G</li> </ul>



Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2019	Notre réponse
Clients professionnels	Nos clients professionnels s'attendent en permanence à un service personnalisé de haute qualité. Ils nous demandent non seulement de répondre à leurs besoins de connectivité, mais aussi de collaborer avec eux pour les aider à devenir plus digitaux et à mieux servir leurs propres clients.	En plus de nos canaux d'interaction réguliers avec nos clients via nos Account Managers, nos Contact Centers et notre canal de partenaires indirects, nous avons mis sur pied d'autres façons d'interagir avec eux. Nous impliquons nos clients professionnels par le biais d'enquêtes personnelles régulières, de réunions Ready for Tomorrow ainsi que de forums et comités consultatifs Voice of the Customer. Ces différents forums sont l'occasion pour nous de recueillir du feedback sur leur expérience en tant que clients, notre stratégie et notre feuille de route de développement. Ils nous permettent aussi d'analyser en profondeur leurs besoins en matière de transformation digitale. Et enfin de leur proposer nos toutes dernières technologies pour répondre à leurs besoins. En 2019, nous avons organisé 58 réunions Ready for Tomorrow, 18 réunions Top to Top et 8 forums et comités consultatifs Voice of the Customer.	Nos clients attendent: <ul style="list-style-type: none"> <li>• des solutions pertinentes</li> <li>• une expérience client digitale</li> <li>• fiabilité et continuité des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution vers une nouvelle segmentation (verticale) de la clientèle afin de mieux comprendre le contexte de nos clients et d'adapter notre portefeuille et nos services à leurs besoins</li> <li>• Lancement de Proximus Accelerators visant à aider les clients dans de nombreux aspects de leur transformation digitale</li> <li>• Accent permanent sur des projets qui améliorent l'expérience des clients lors de contacts clés avec Proximus (à la fois physiques et digitaux)</li> <li>• Investissements supplémentaires dans notre réseau</li> </ul>
Gouvernement et régulateurs	Le gouvernement et les régulateurs attendent de nous que nous respections toutes les règles et réglementations en vigueur en Belgique, en Europe et au niveau international. Ils attendent également de l'entreprise publique belge que nous sommes une implication et des investissements dans le développement de l'économie et de la société digitales de demain. Nous devons notamment contribuer à la société et jouer un rôle dans la lutte contre le changement climatique. Enfin, ils attendent que nous respections l'éthique d'entreprise.	Nous nous réunissons proactivement et régulièrement avec les représentants de notre gouvernement et les régulateurs dans le cadre d'associations professionnelles, comme Agoria, l'European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO), la GSMA, etc. Nous interagissons aussi régulièrement avec le monde politique et les représentants afin de développer des partenariats ( cf. extension de la couverture internet dans les zones blanches). Ces interactions ont lieu sur une base régulière.	Extension de la réglementation applicable à Proximus sur son réseau cuivre au réseau de fibre optique - Préparation de la mise en œuvre par les régulateurs (offres de référence et tarifs) Introduction de nouvelles obligations pour Proximus en ce qui concerne le marché de l'accès professionnel de haute qualité Projet du gouvernement belge d'introduire des conditions favorisant l'entrée d'un 4e opérateur mobile lors de la prochaine mise aux enchères de spectre (le calendrier et les conditions définitives restent incertains) Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions Début des préparatifs en vue de la transposition du nouveau Code européen et de la directive média.	Nous défendons notre position vis-à-vis des autorités compétentes. Nous nous engageons à respecter les nouvelles règles dans les délais impartis et à répondre aux nouvelles obligations par le biais d'actions commerciales adéquates.



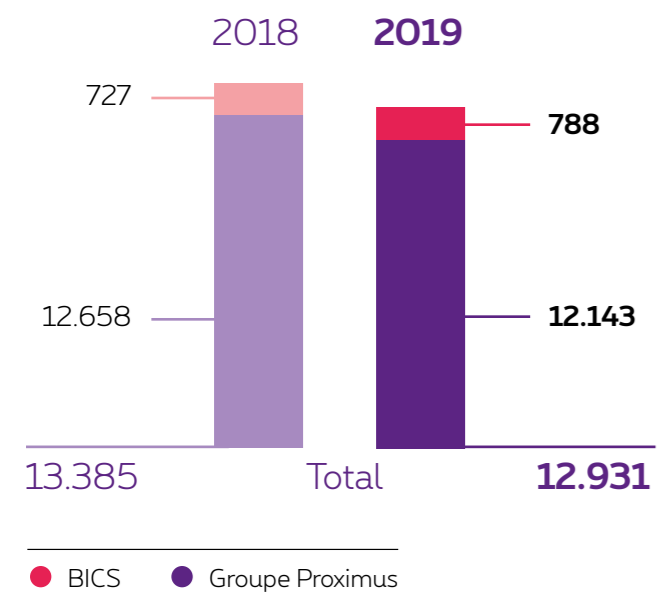
Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2019	Notre réponse
Investisseurs	Nos investisseurs et les marchés financiers s'attendent à une communication et des informations d'entreprise transparentes, claires, précises et cohérentes concernant le marché sur lequel nous sommes actifs. Nous leur communiquons clairement nos réalisations, notre stratégie, nos ambitions à venir et nos perspectives à court et moyen terme. Ils souhaitent également connaître nos projets pour créer de la valeur et réclament des mises à jour précises en temps utile. La haute direction se tient également à leur disposition pour leur fournir des clarifications et répondre à leurs questions.	En 2019, nous avons organisé 2 roadshows de la direction dans la foulée des résultats annuels et semestriels : notre Administrateur Délégué, notre CFO et notre Investor Relations Director ont rendu visite à nos investisseurs dans différents pays afin de leur présenter notre stratégie et nos résultats. Nous avons également participé à plusieurs conférences sectorielles, à des roadshows "IR only", à des reverse roadshows et des appels-conférence. À certaines occasions, les investisseurs nous ont fait part de leur feedback, que nous avons ensuite intégré dans les résultats de notre enquête de réputation et notre analyse de matérialité. Au cours de l'année 2019, Proximus a entretenu des contacts avec près de 200 investisseurs institutionnels. Nous organisons également une assemblée générale annuelle à laquelle sont conviés tous nos investisseurs.	En 2019, les questions et préoccupations des investisseurs portaient principalement sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'environnement concurrentiel et l'impact sur Proximus</li> <li>• des sujets réglementaires tels que les tarifs des appels internationaux ainsi que les tarifs de gros du câble et de la fibre</li> <li>• la prochaine mise aux enchères de spectre et le risque lié à l'arrivée potentielle d'un nouvel opérateur sur le marché belge</li> <li>• le niveau de CAPEX global et la stratégie relative au déploiement de la fibre</li> </ul>	Un compte rendu détaillé permet aux investisseurs de suivre les réalisations de Proximus sur le marché belge grâce à la publication de plusieurs KPI (augmentation nette du nombre de clients, parts de marché, chiffre d'affaires moyen par foyer, ARPU mobile, etc.) portant sur les principaux produits (internet, TV, voix fixe, mobile, etc.). Nous communiquons également en toute transparence sur l'évolution des prix. Proximus a publié une estimation de l'impact financier de la réglementation pour 2019 ainsi que l'impact réel par trimestre. Les informations relatives au spectre et aux conditions de mise aux enchères ainsi que l'état d'avancement du processus ont été publiés dans le paquet d'informations trimestrielles et largement débattus lors de réunions. Lors de l'annonce du projet La fibre en Belgique, Proximus a défini un objectif CAPEX sur trois ans et a discuté avec les investisseurs des scénarios possibles à venir.
Fournisseurs	Nos fournisseurs s'attendent à ce que nous honorions nos engagements à long terme et respectons nos obligations. Ils souhaitent des contrats transparents et des tarifs équitables.	Parce qu'ils ont à nos yeux un impact considérable, nous interagissons avec nos fournisseurs dans le cadre d'audits réguliers afin de nous assurer qu'ils respectent nos principes éthiques et RSE. Ces interactions sont décrites plus en détail dans la section "Chaîne d'approvisionnement durable".	Proximus a pour ambition d'atteindre d'ici 5 ans 75 % d'évaluations positives (évaluations et audits) parmi l'ensemble de ses fournisseurs.	En 2019, 83 % des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux et en matière de droits de l'homme ont obtenu un score positif. Les fournisseurs ayant obtenu un score négatif sont systématiquement réévalués l'année suivante. Proximus contrôle systématiquement les points d'action correctifs des audits au sein de la Joint Audit Cooperation.
Société au sens large	La société attend de Proximus qu'elle offre des réseaux hautement performants et des opportunités digitales, et qu'elle apporte une contribution positive à la Belgique. Les citoyens nous demandent de protéger leurs données, d'adopter un comportement éthique et de contribuer à la société tout en respectant l'environnement. Ils attendent de nous que nous développions des produits et services répondant aux défis d'aujourd'hui.	Chaque trimestre, nous évaluons notre performance au niveau de marqueurs clés dans le cadre d'une enquête menée auprès du grand public en Belgique. Nous avons ainsi la certitude d'aller dans la bonne direction et de répondre aux attentes de la société. En tant qu'entreprise belge, nous entendons laisser une empreinte positive sur notre milieu environnant. Voilà pourquoi nous collaborons avec diverses ONG et autres associations pour améliorer certains aspects de la société belge. Notre objectif est de contribuer à l'éducation digitale de tous et de devenir une entreprise circulaire ayant un impact net positif net. Nous souhaitons également fournir des solutions pour permettre à nos parties prenantes de devenir elles aussi circulaires.	Avec le développement continu des réseaux, et en particulier avec l'arrivée de la 5G, l'impact des ondes électromagnétiques constitue une préoccupation majeure chez les citoyens. Ces derniers réclament de notre part des communications plus claires ainsi qu'une bonne protection de leurs données. Outre ces enjeux, les citoyens se préoccupent de l'avenir et des nouvelles compétences qui sont nécessaires. Enfin, l'environnement a été un thème de société majeur en 2019, avec de plus en plus de voix demandant des actions de la part d'entreprises comme Proximus. La plupart de leurs préoccupations portent sur les éléments pertinents mentionnés plus haut dans cette section.	Nous y répondons communiquant des informations claires sur les risques liés aux ondes électromagnétiques et en publiant sur notre site web des conseils en la matière. Nous entendons également communiquer de manière proactive sur l'impact potentiel de la 5G. Nous sommes soumis à des règles et directives strictes en matière de protection des données et respectons les dernières lois en vigueur. Nous prenons également les mesures nécessaires afin d'obtenir des certifications ISO dans ce domaine. Enfin, nous contribuons à la société et à l'inclusion digitale en nous associant avec des organisations telles que MolenGeek ou l'École 19, en promouvant nos propres programmes comme diggit, ainsi qu'en recyclant notre personnel. Nous avons défini une stratégie environnementale solide, avec l'ambition sur 10 ans de devenir circulaires et d'avoir un impact net positif. Pour y parvenir, nous avons mis en place des équipes transversales et pistes stratégiques spécialement dédiées à cette matière.



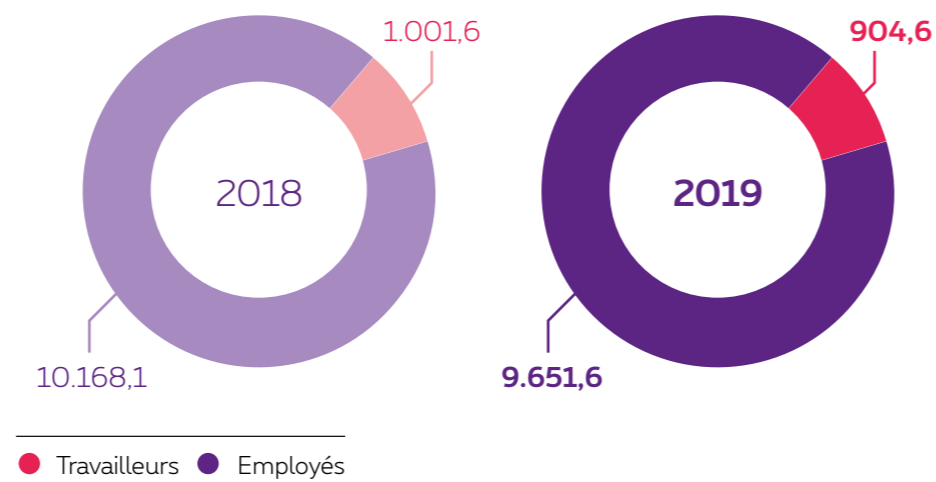
# Chiffres sociaux

Les chiffres sociaux se rapportent à Proximus SA, sauf si stipulé différemment.

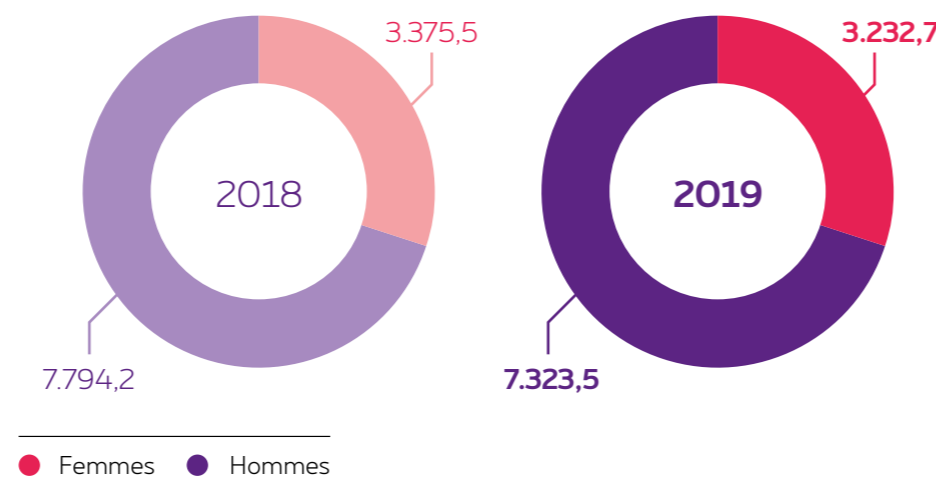
Nombre total d'employés (ETP) pour le Groupe Proximus



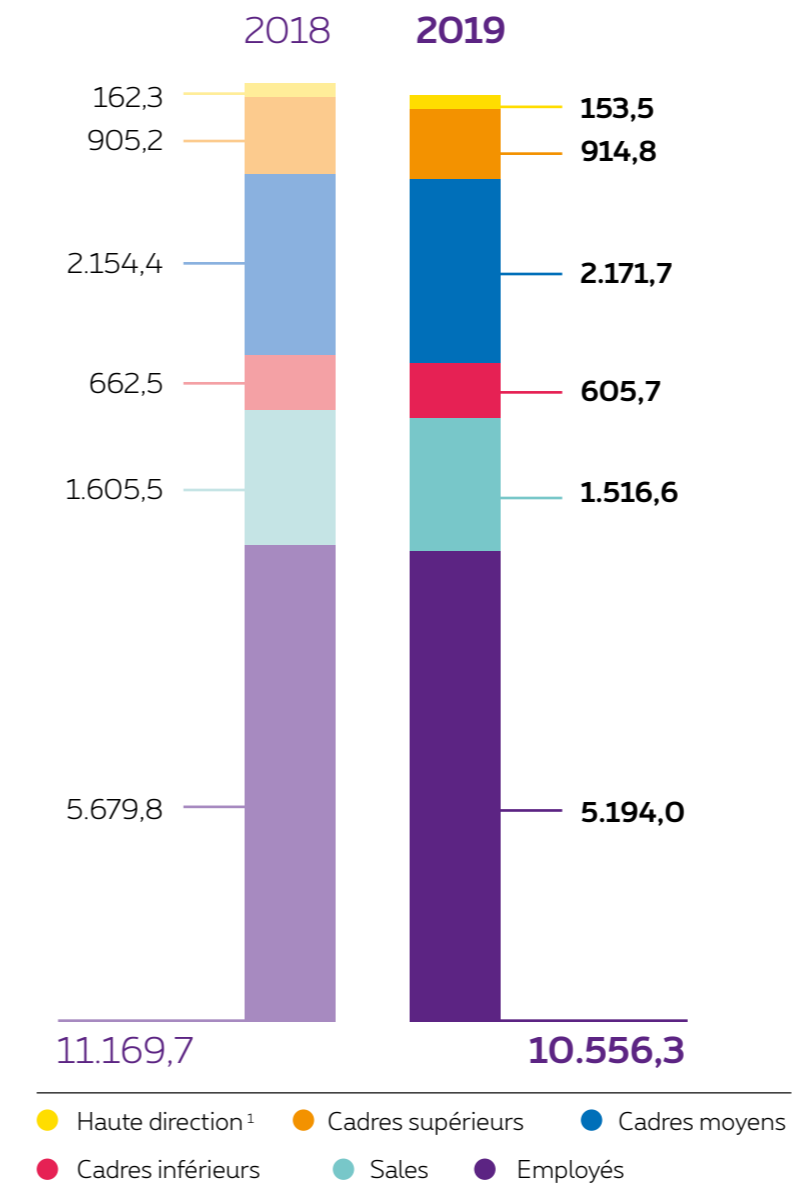
Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail



Nombre total d'employés (ETP) par genre



Nombre total d'employés (ETP) par niveau, avec la catégorie Sales



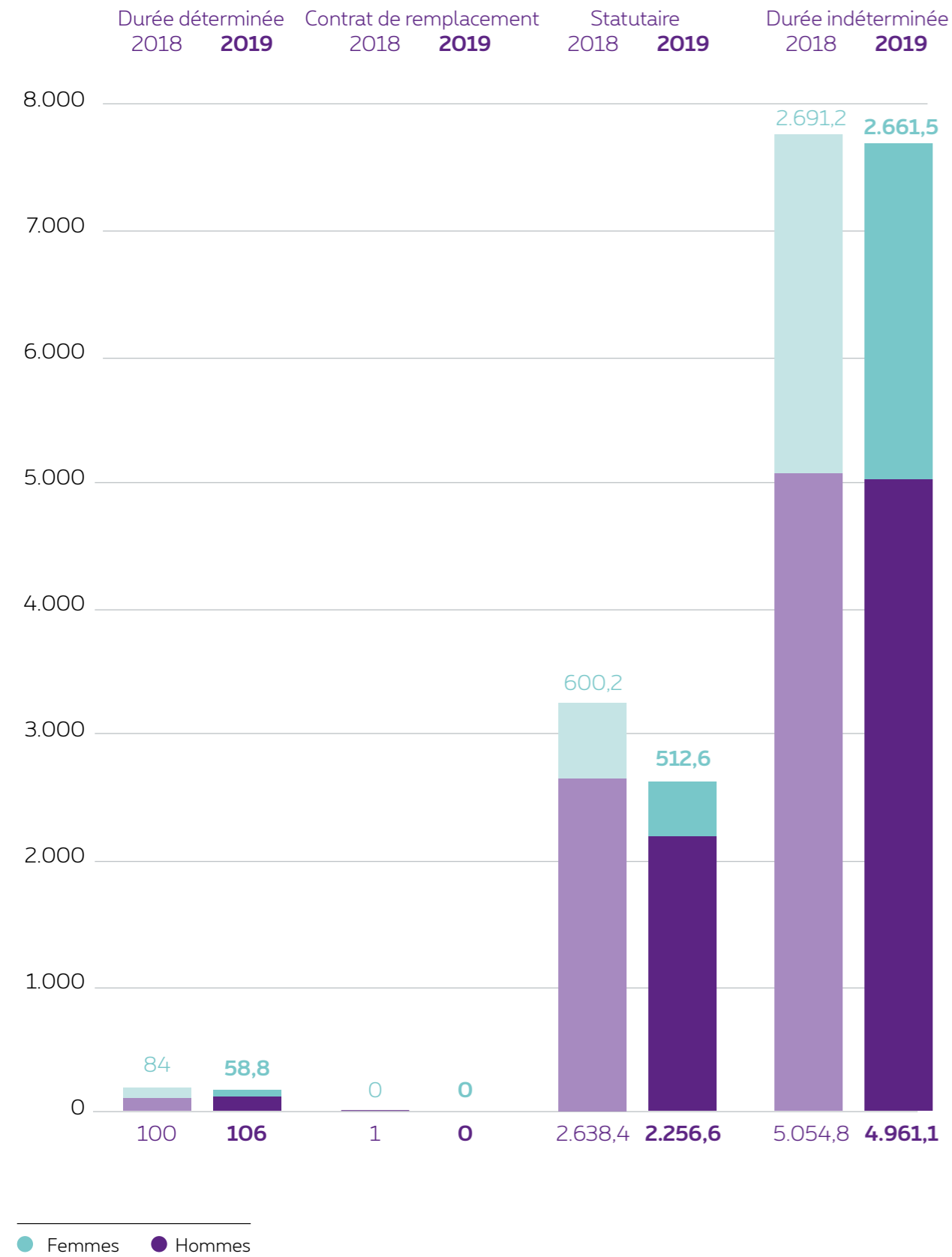
<sup>1</sup> Excepté la filiale luxembourgeoise

Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre

		2018	2019
<b>Contrat de travail</b>			
	Durée déterminée	184,0	<b>164,8</b>
	Contrat de remplacement	1,0	<b>0,0</b>
	Statutaire	3.238,6	<b>2.768,8</b>
	Durée indéterminée	7.746,0	<b>7.622,6</b>
<b>Contrat de travail, par genre</b>			
Femmes	Durée déterminée	84,0	<b>58,8</b>
	Contrat de remplacement	0,0	<b>0,0</b>
	Statutaire	600,2	<b>512,6</b>
	Durée indéterminée	2.691,2	<b>2.661,5</b>
Hommes	Durée déterminée	100,0	<b>106,0</b>
	Contrat de remplacement	1,0	<b>0,0</b>
	Statutaire	2.638,4	<b>2.256,6</b>
	Durée indéterminée	5.054,8	<b>4.961,1</b>



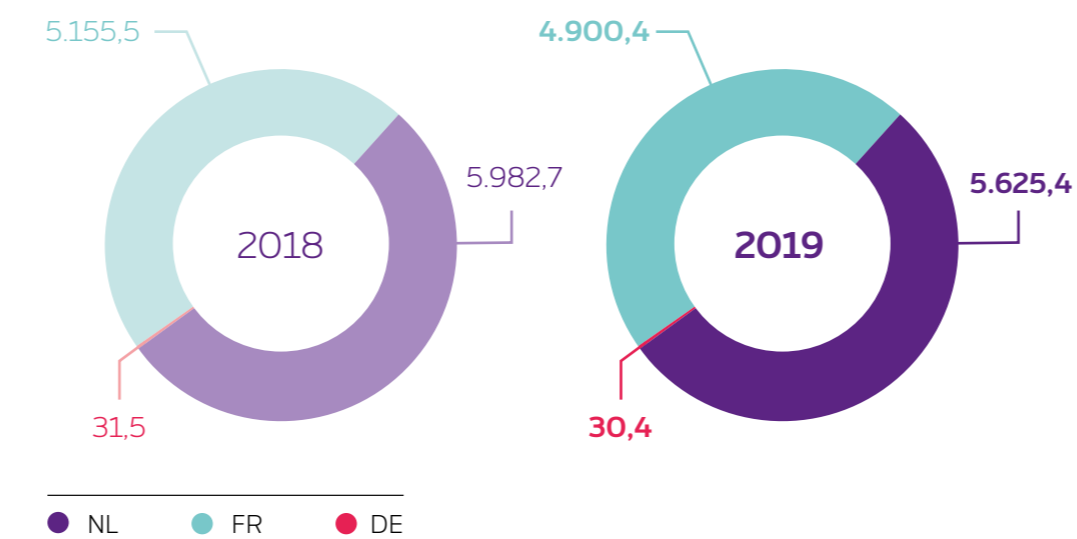
### Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre



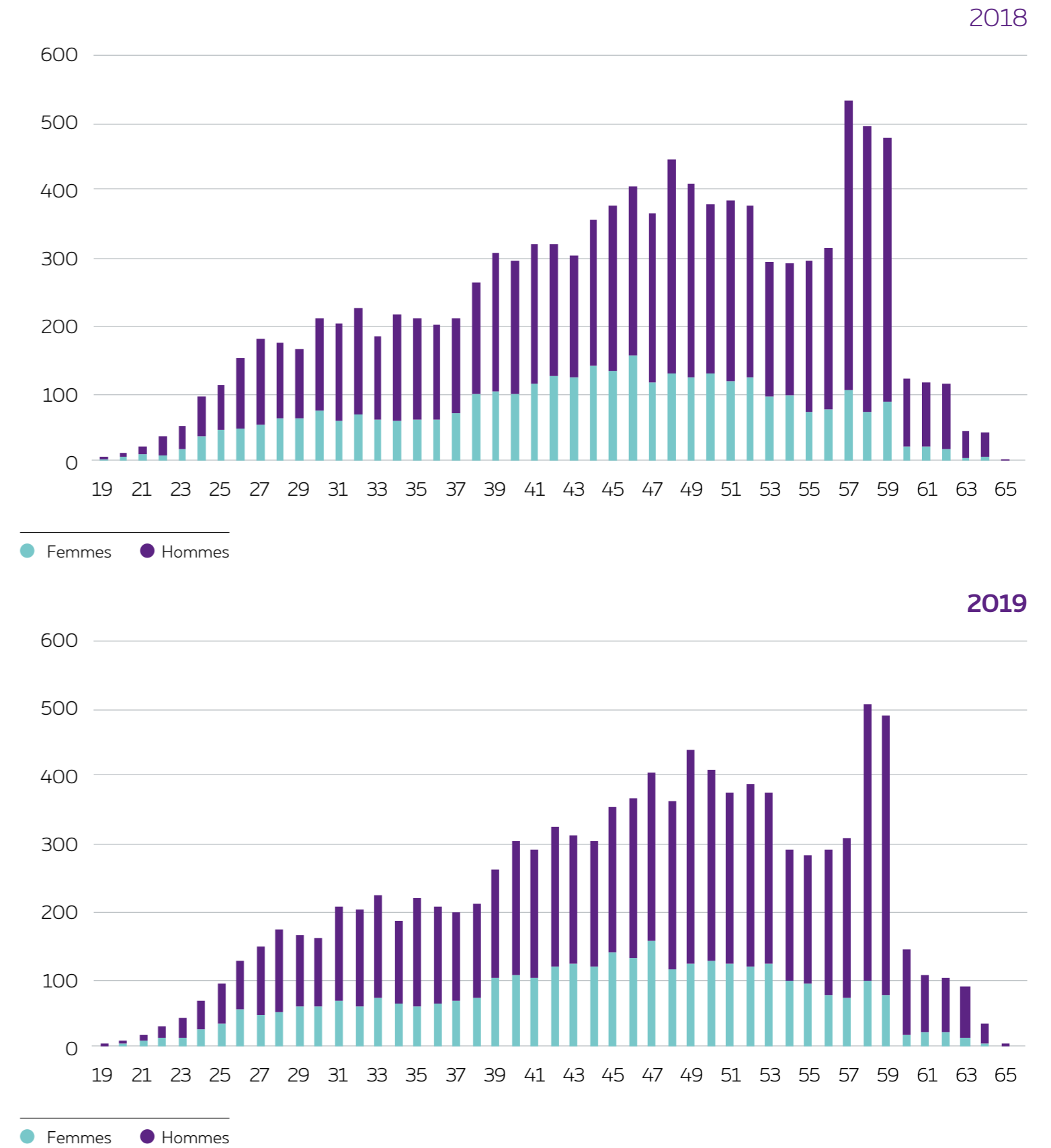
### Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par région

Région	Contrat de travail	2018	2019	
			Femmes	Hommes
Bruxelles	Durée déterminée	51,0	37,8	
	Contrat de remplacement	0,0	0,0	
	Statutaire	1.372,5	1.226,1	
	Durée indéterminée	5.021,2	4.956,8	
Flandre	Durée déterminée	83,0	68,0	
	Contrat de remplacement	0,0	0,0	
	Statutaire	954,1	779,3	
	Durée indéterminée	1.341,5	1.312,11	
Wallonie	Durée déterminée	50,0	59,0	
	Contrat de remplacement	1,0	0,0	
	Statutaire	912,0	763,4	
	Durée indéterminée	1.383,4	1.353,7	

### Nombre total d'employés (ETP) par langue

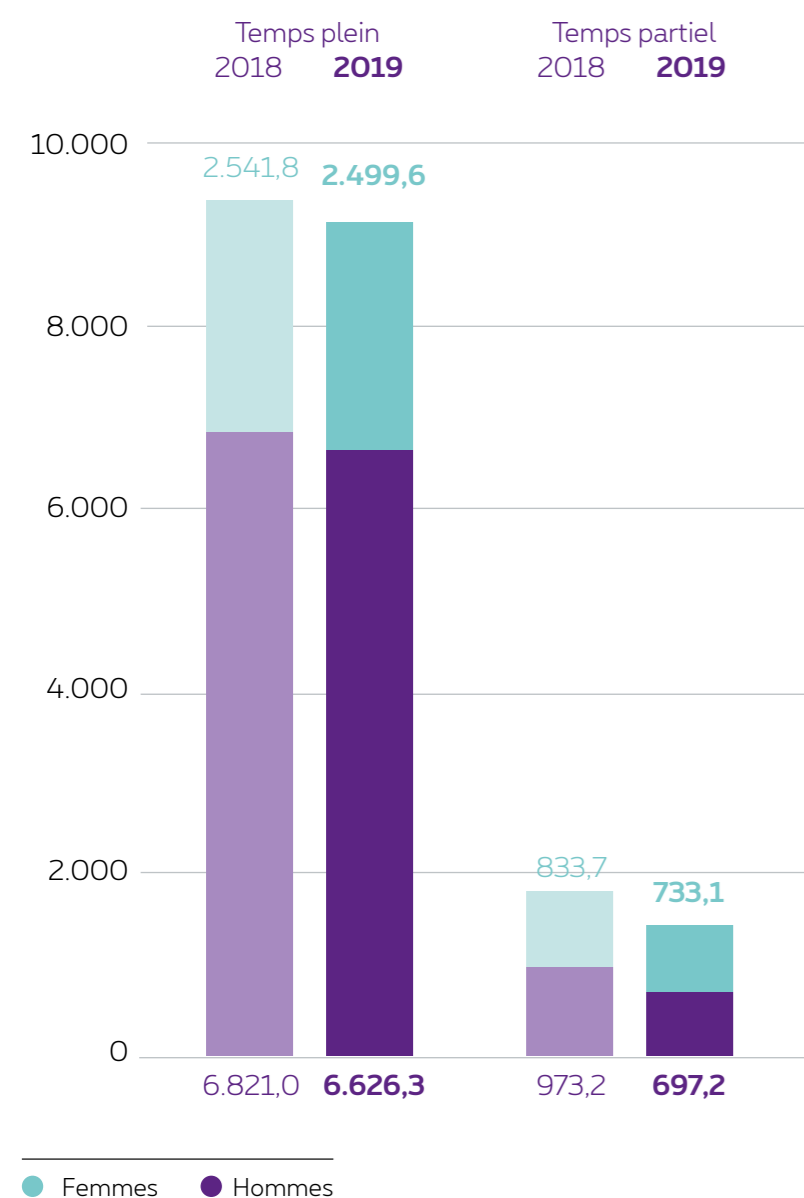


### Pyramide des âges du nombre total d'employés (ETP)





### Nombre total d'employés (EPT) par type d'emploi, par genre



### Nombre total et taux<sup>1</sup> de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge

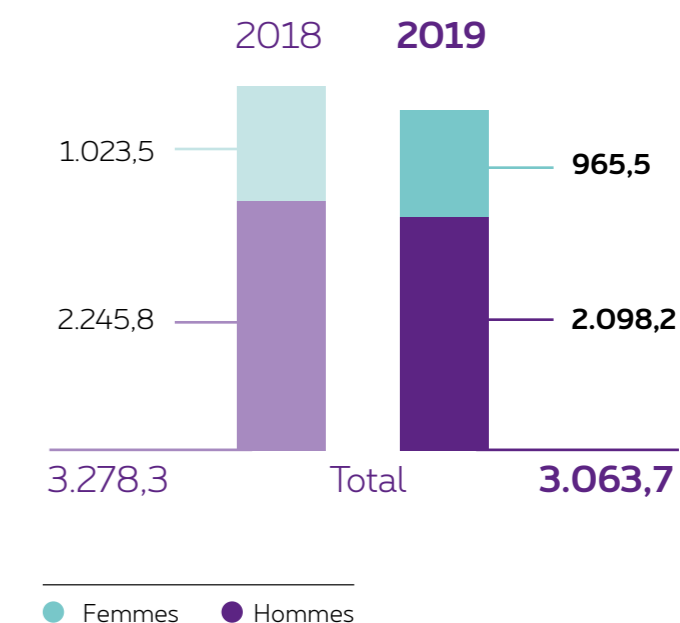
	2018	2019
Femmes	5,2 % (177,0)	<b>3,3 % (105,0)</b>
Hommes	4,8 % (371,0)	<b>2,9 % (212,0)</b>
<b>Total</b>	<b>4,9 % (548,0)</b>	<b>3,0 % (317,0)</b>
< 30	33,2 % (341,0)	<b>19,6 % (169,0)</b>
30-50	3,2 % (201,0)	<b>2,3 % (134,0)</b>
> 50	15,0 % (6,0)	<b>0,4 % (14,0)</b>
<b>Total</b>	<b>4,9 % (548,0)</b>	<b>3,0 % (317,0)</b>

1 Un taux se définit comme le nombre de nouvelles entrées pendant la période de reporting, divisé par le nombre total d'entrées dans cette catégorie à la fin de la période de reporting. Par exemple : (Nombre de nouvelles collaboratrices pendant la période de reporting / Nombre de femmes travaillant chez Proximus à la fin de la période de reporting) \* 100

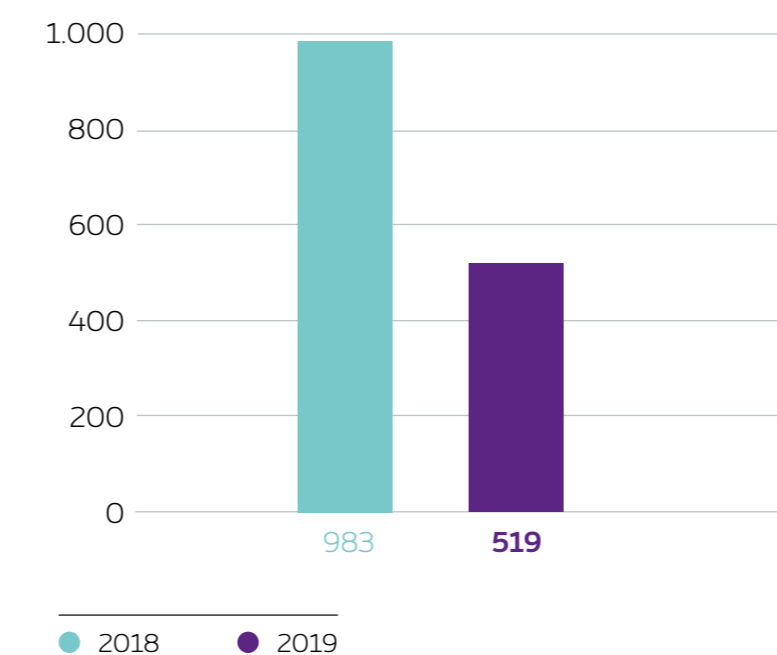
### Nombre total et taux de rotation du personnel (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge

	2018	2019
Femmes	4,9 % (166,2)	<b>6,5 % (208,5)</b>
Hommes	7,4 % (572,5)	<b>8,2 % (598,5)</b>
<b>Total</b>	<b>6,6 % (738,7)</b>	<b>7,6 % (807,0)</b>
< 30	9,5 % (96,1)	<b>14,8 % (128,1)</b>
30-50	2,1 % (119,9)	<b>3,2 % (189,1)</b>
> 50	12,1 % (522,7)	<b>13,0 % (489,8)</b>
<b>Total</b>	<b>6,6 % (738,7)</b>	<b>7,6 % (807,0)</b>

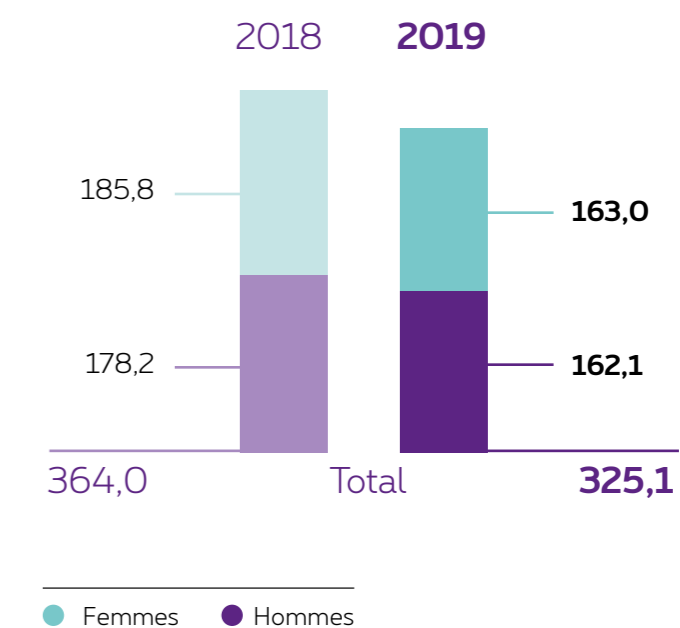
### Nombre total d'employés (ETP) ayant droit au congé parental, par genre



### Nombre total de changements de fonctions pendant la période de reporting

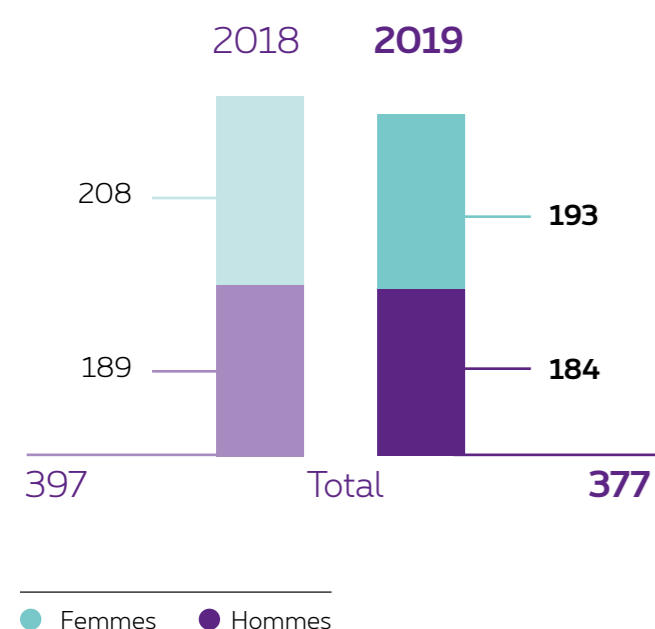


### Nombre total d'employés (ETP) ayant pris un congé parental, par genre

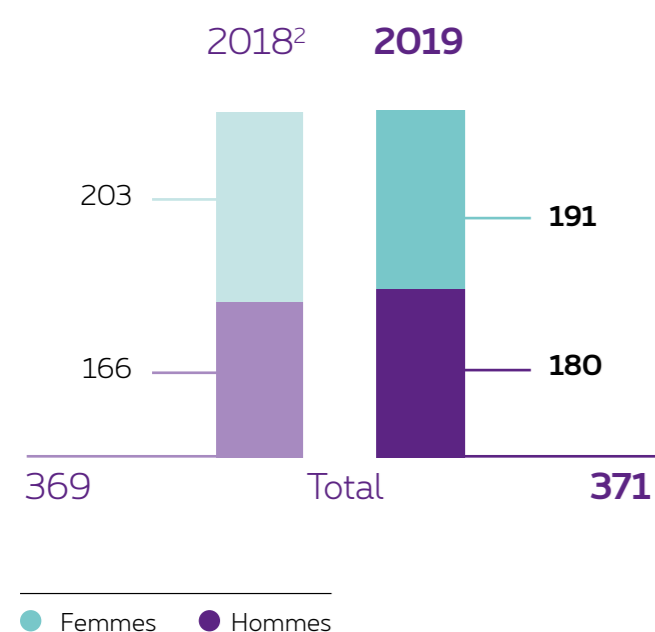




Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre<sup>2</sup>



Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre<sup>2</sup>



Taux de reprise du travail<sup>3</sup> et de rétention<sup>4</sup> d'employés ayant pris un congé parental, par genre

		2018	2019
Reprise du travail	Femmes	97,7 %	<b>98,5 %</b>
	Hommes	98,4 %	<b>98,9 %</b>
	Total	98,0 %	<b>98,7 %</b>
Rétention	Femmes	97,7 %	<b>97,5 %</b>
	Hommes	98,4 %	<b>96,8 %</b>
	Total	98,0 %	<b>97,1 %</b>

Moyenne d'heures de formation suivies par les employés (ETP) de l'organisation pendant la période de reporting, par genre et catégorie du personnel (en heures)

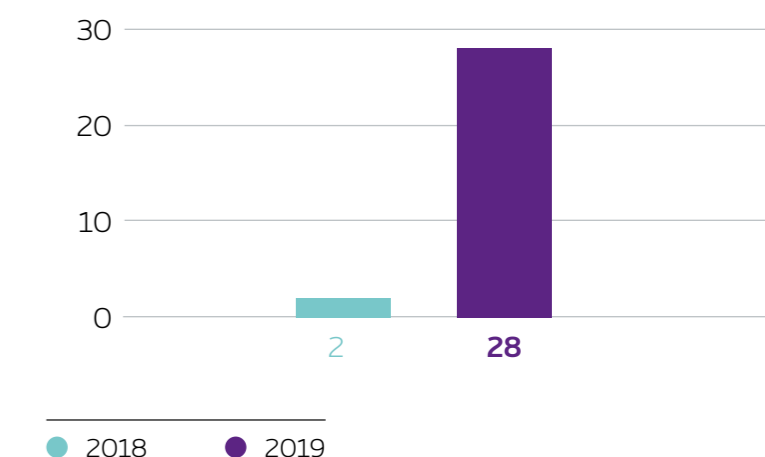
	2018	2019
Femmes	23	<b>30</b>
Hommes	24	<b>42</b>
Total	24	<b>39</b>
Haute direction	35	<b>37</b>
Cadres supérieurs	28	<b>38</b>
Cadres moyens	24	<b>38</b>
Cadres inférieurs	25	<b>41</b>
Employés	22	<b>39</b>

Types de blessure, taux de blessures (TB<sup>5</sup>), taux de maladies professionnelles (TMP<sup>6</sup>), taux de journées de travail perdues (TJP<sup>7</sup>), taux d'absentéisme (TA<sup>8</sup>) et décès liés au travail, pour tous les employés, avec répartition par genre (Groupe Proximus)

		2018	2019
TB	Femmes	0,000005	<b>0,000008</b>
	Hommes	0,000008	<b>0,000001</b>
	Total	0,000007	<b>0,000007</b>
TMP	Femmes	0	<b>0</b>
	Hommes	0,0000004	<b>0,000001</b>
	Total	0,0000003	<b>0,0000007</b>
TJP	Femmes	0,0002	<b>0,0001</b>
	Hommes	0,0004	<b>0,0001</b>
	Total	0,0003	<b>0,0001</b>
TA	Femmes	10,8 %	<b>11,6 %</b>
	Hommes	6,3 %	<b>6,2 %</b>
	Total	7,7 %	<b>7,9 %</b>

Proximus n'a enregistré aucun décès lié au travail en 2018 et 2019.

Types de blessures, taux de blessures (TB) et décès liés au travail, pour tous les travailleurs (à l'exclusion des employés) dont le travail ou le lieu de travail est contrôlé par l'organisation, avec répartition par genre (Groupe Proximus)



2 Exprimé en nombre d'employés et non en ETP.

3 Calcul : (Nombre total d'employés ayant repris le travail après leur congé parental / Nombre total d'employés censés reprendre le travail après leur congé parental) \* 100

4 Calcul : (Nombre total d'employés toujours en service 12 mois après avoir repris le travail à la suite d'un congé parental / Nombre total d'employés revenant d'un congé parental pris pendant la ou les périodes de reporting précédentes) \* 100

5 Fréquence de blessures, par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de blessures au sein du Groupe Proximus / nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus

6 Fréquence des maladies professionnelles (maladie découlant d'une situation ou activité professionnelle ou d'une blessure liée au travail) par rapport au temps total presté par tous les travailleurs pendant la période de reporting. Calcul : nombre de maladies professionnelles / nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus

7 Impact des maladies professionnelles et accidents du travail converti en temps non presté par les travailleurs concernés. Une journée perdue est définie comme du temps (des "jours") non presté (et donc "perdu") en raison de l'incapacité d'un ou de plusieurs travailleurs d'effectuer leur travail habituel en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail. Calcul : nombre total de jours perdus (en raison d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail) / nombre total d'heures planifiées à prester par les employés du Groupe Proximus

8 Mesure du nombre réel de jours perdus par un absent, exprimée en nombre de jours de maladie divisé par le nombre de jours de travail théoriques, compte tenu du régime de travail de la personne. Un absent est un travailleur qui s'absente du travail en signalant un jour de maladie (avec ou sans certificat), à l'exclusion des accidents du travail et de la grossesse. Exemple de calcul pour les collaboratrices : (somme de tous les jours de maladie enregistrés parmi les collaboratrices / somme de tous les jours de travail théoriques parmi les collaboratrices) \* 100.



# Chiffres environnementaux

Neutralité carbone : énergie	Baseline 2014	Baseline 2015	2017	2018	2019	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation (TJ)			1.967	1.876	1.808		302-1e	✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables (TJ)			575	552	525		302-1a	✓
Chauffage : gaz naturel (TJ)			101	101	105		302-1a	✓
Chauffage : mazout (TJ)			63	50	35		302-1a	✓
Parc automobile : diesel (TJ)			409	398	373		302-1a	✓
Parc automobile : essence (TJ)			1	4	12		302-1a	✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources renouvelables (TJ)			0	0	0		302-1b	
Consommation d'électricité (TJ)			1.392	1.323	1.283		302-1c	✓
% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO, REC ou IREC - Belgique/Groupe			100/98	100/99	100/100	Engagement RE100		
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au chiffre d'affaires total en Mio EUR)			0,339	0,322	0,317		302-3	✓
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au nombre d'ETP)			0,147	0,140	0,140		302-3	✓
Consommation de chauffage, de refroidissement ou de vapeur (TJ)			0	0	0		302-1c	
Vente d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur (TJ)			0	0	0		302-1d	
Consommation d'électricité au sein de l'organisation (GWh)			387	368	357			
Réseau fixe et mobile (GWh)			285	269	268			
Centres de données (GWh)			56	55	53			
Bureaux + points de vente (GWh)			45	43	36			
Économies d'énergie réseau (TJ)			137	47	40		302-4	
PUE centres de données			1,63	1,65	1,60			

Neutralité carbone : GHG	Baseline 2014	Baseline 2015	2017	2018	2019	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (en ktonnes) <sup>1</sup>		50,3	46,5	39,0	36,9			✓
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente) <sup>1</sup>			-4 %	-16 %	-5 %		305-5	
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target <sup>1</sup>			-8 %	-22 %	-27 %	-30 % (2025)	305-5	
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007) <sup>1</sup>			-72 %	-78 %	-79 %		305-5	
Intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2/Mio EUR de chiffre d'affaires) <sup>1</sup>			8,0	6,7	6,5		305-4	
Intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2/# ETP) <sup>1</sup>			3,5	2,9	2,9		305-4	
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile (en ktonnes)			43,9	38,0	36,0		305-1	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage (en ktonnes)			11,0	10,0	9,2		305-1	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - gaz réfrigérants (en ktonnes)			4,6	0,3	0,3		305-1	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - carburant du parc automobile (en ktonnes)			28,3	27,7	26,5		305-1	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché (en ktonnes) <sup>1</sup>			2,6	1,0	0,9		305-2	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation (en ktonnes) <sup>2</sup>			68,4	65,0	62,5			
Émissions de CO <sub>2</sub> e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2 et scope 3 voyages d'affaires) (en ktonnes)			47,9	42,2	40,1			
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (en ktonnes) - 8 catégories pertinentes <sup>2</sup>	767		765	809	742		305-3	✓
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target			0 %	+ 5 %	-3 %	-10 % (2025) et -50 % (2040)	305-3	
Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services (en ktonnes) - Belgique <sup>3</sup>	518	317	481	540	460		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations (en ktonnes) - Belgique <sup>3</sup>	146	90	177	184	200		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 3 - activités liées aux combustibles et à l'énergie (hors scopes 1 et 2) (en ktonnes) - Groupe	11	11	11	11	10		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution (en ktonnes) - Belgique	7	7	4	3	3		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 5 - déchets (en ktonnes) - Belgique	1	1	1	1	1		305-3	✓
Scope 3 - category 6 - business travel (KTons) - Belgium <sup>2</sup>	2	2	1	1	2		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail (en ktonnes) - Belgique	5	5	4	4	4		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus (en ktonnes) - Belgique	78	88	87	64	62		305-3	✓

✓ Deloitte a fourni une assurance externe limitée sur ces indicateurs pour l'année 2019.

1. Correction en 2018 liée à l'achat d'EAC (scope 2) après la période de référence.

2. Autre fournisseur et méthode de calcul alors que le nombre de voyages d'affaires a diminué. Le calcul est basé sur les facteurs de conversion du DEFRA sans 'Radiative Forcing' (RF).

3. La méthodologie sera revue en 2020 pour limiter l'impact des dépenses d'achat.



Circularité	Baseline 2014	Baseline 2015	2017	2018	2019	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Déchets (en ktonnes) - Belgique			11,8	14,7	13,6		306-2	✓
Pourcentage de déchets dangereux - Belgique			4,3 %	4,0 %	8,7 %		306-2	✓
Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique			85 %	87 %	87 %	90 % en 2025	306-2	✓
Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) - Belgique			9,6	12,2	10,6		306-2	✓
Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) - Belgique			1,7	2,0	1,8		306-2	✓
Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) - Belgique <sup>1</sup>			0,5	0,6	1,2		306-2	✓
GSM collectés dans les points de vente Proximus et Tango pour réutilisation et recyclage			4.493	9.237	19.255		306-2	
GSM collectés dans les écoles avec Goodplanet Belgium pour réutilisation et recyclage			14.000	9.042	12.220	200.000 en 2013-2020		
Nombre d'ordinateurs remis à neuf offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage			250	156	189			
Nombre de modems remis à neuf			122.397	182.553	140.000		301-2	
Nombre de modems remis à neuf/nombre de nouveaux modems installés (%)			24 %	32 %	26 %		301-3	
Nombre de décodeurs TV remis à neuf			199.797	222.991	196.000		301-2	
Nombre de décodeurs TV remis à neuf/nombre de nouveaux décodeurs TV installés (%)			56 %	44 %	39 %		301-3	
Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs chez les clients par rapport à 2014	0 %		-33 %	-41 %	-50 %	-50 % (2019 par rapport à 2014)	302-5	
Consommation de papier (ktonnes)			260	194	132			
Eau ('000L) - Belgique			124.611	146.599	109.392		303-1	

✓ Deloitte a fourni une assurance externe limitée sur ces indicateurs pour l'année 2019.

1. 99 % des déchets dangereux sont liés aux piles et sont temporairement élevés en raison du programme de migration du réseau.

Chaîne d'approvisionnement durable	Baseline 2014	Baseline 2015	2017	2018	2019	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA			40 %	40 %	32 %			
Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC			89	91	84			

# Index du contenu GRI

Les indicateurs non-financiers assurés par notre auditeur externe sont indiqués par une coche (assurance limitée).

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Éléments généraux d'information					
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Proximus société anonyme de droit public		
	102-2	Activités, marques, produits et services	Qui sommes-nous et que faisons-nous, p.10		
	102-3	Lieu géographique du siège	Boulevard du Roi Albert II, 27 B-1030 Bruxelles		
	102-4	Lieu géographique des sites d'activité	Qui sommes-nous et que faisons-nous, p.10		
	102-5	Capital et forme juridique	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous et que faisons-nous, p.10		
	102-7	Taille de l'organisation	Chiffres sociaux, p.121 Principaux chiffres financiers, p.13-15		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Chiffres sociaux, p.121-124	Le reporting relatif aux collaborateurs de sous-traitants est considéré comme non applicable au Groupe Proximus.	
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	NA	Rien à signaler en 2019	
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	Fiers d'être neutres en carbone, p.52-53		
	102-12	Initiatives externes	Campagne #EmbraceDifference ; déclaration DigitalforHer ; charte "Decent work for all"	Liste non exhaustive	



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Profil de l'organisation	102-13	Adhésion à des associations	ETNO VBO/FEB VOKA Agoria BECI (Union des entreprises de Bruxelles) UWE (Union Wallonne des Entreprises) Cercle de Wallonie VKW Benelux Business Roundtable GSMA Center on Regulation in Europe ISPA Belgium ETIS Guberna Cyber Security Coalition The Shift Be.Face Joint Audit Cooperation Talent2Connect Belgian Association of Marketing	Liste non exhaustive	
Stratégie	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.5-7		
Éthique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	Sens éthique des affaires, p.41 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.5-7 Code de conduite: <a href="http://www.proximus.com/fr/investors/compliance">www.proximus.com/fr/investors/compliance</a> Valeurs : Collaboration, Agilité, Responsabilité, Orientation client et Mentalité digitale		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.58-74		
	102-19	Délégation de l'autorité	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.118		
	102-41	Accords de négociation collective	98,5 % de collaborateurs couverts par des conventions collectives de travail (tous les collaborateurs, à l'exception de l'Extended Leadership Team)		
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Proximus sélectionne ses parties prenantes en fonction de ses activités, de leur pertinence vis-à-vis de notre secteur et des principaux thèmes auxquels nous contribuons. Nous incluons toutes celles impactées par nos activités ainsi que celles avec lesquelles nous collaborons et entretenons une relation.		
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Dialogue avec nos parties prenantes, p.118-120		
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Dialogue avec nos parties prenantes, p.118-120		
Pratique de reporting	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	La structure juridique du Groupe Proximus détermine les entités reprises dans les états financiers consolidés. Toutes les entités reprises dans les états financiers consolidés sont également incluses dans le rapport.		
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Approche du reporting non financier 2019, p.3 Transparence, p.109		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Notre matrice de matérialité, p.22 Enjeux hautement pertinents, p.117		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Des modifications ont été apportées à la matrice de matérialité. Nous avons fusionné les trois enjeux pertinents suivants : Énergie et gaz à effet de serre, Économie circulaire et Achats responsables et efficacité des ressources en un seul enjeu intitulé "Durabilité, énergie et circularité".		
	102-50	Période de reporting	Du 1er janvier au 31 décembre 2019		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Pratique de reporting	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2019		
	102-52	Cycle de reporting	Tous les ans		
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	csr@proximus.com		
	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Approche du reporting non financier 2019, p.3		
	102-55	Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.128-144		
	102-56	Vérification externe	Une sélection d'indicateurs non financiers a été vérifiée de manière externe (assurance limitée) par notre auditeur externe. Ces indicateurs sont indiqués par une coche dans l'index du contenu GRI. Déclaration d'assurance, p.148		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Innovation et infrastructure durable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26 Innovation digitale, p.29-31 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : tous les clients, communautés et institutions publiques dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26 Innovation digitale, p.29-31 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Comité de transformation et d'innovation, p.62		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Comité de transformation et d'innovation, p.62 Aperçu des informations non financières, p.105		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26		
	Indicateur propre	Couverture 4G intérieure	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-25 Aperçu des informations non financières, p.105		✓

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	Indicateur propre	Couverture 4G extérieure	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-25 Aperçu des informations non financières, p.105		✓
	Indicateur propre	Vitesse internet fixe 70 Mbit/s et plus	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-25 Aperçu des informations non financières, p.105		✓
	Indicateur propre	Vitesse VDSL2 moyenne	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26 Aperçu des informations non financières, p.105		
	Indicateur propre	Couverture Vectoring	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26 Aperçu des informations non financières, p.105		
	Indicateur propre	Nombre de projets avec des universités/établissements d'enseignement	Innovation digitale, p.29-30 Aperçu des informations non financières, p.105		✓
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Compétitivité digitale des entreprises et institutions</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2019	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Innovation digitale, p.29-31 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : tous les clients, communautés et institutions publiques dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Innovation digitale, p.29-31 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Comités du Conseil d'Administration, p.61-62 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.105		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2019	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Une infrastructure digitale évolutive, p.24-26		
	Indicateur propre	Connexions IoT	Innovation digitale, p.29-31 Aperçu des informations non financières, p.105		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Conduite et éthique d'entreprise					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Sens éthique des affaires, p.41 Périmètre : - Interne : Groupe Proximus (direction et collaborateurs) - Externe : tous les clients, fournisseurs, communautés et institutions publiques dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.105		
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59		
	205-3	Cas avérés de corruption et mesures prises	Le 19 juin 2019, Proximus a été inculpée suite à une plainte par un juge d'instruction bruxellois du chef de corruption et infractions relatives à l'industrie, au commerce et aux enchères publiques dans le cadre de l'affaire dite "GIAL". Proximus conteste formellement avoir commis la moindre infraction dans celle-ci. En raison du secret de l'instruction, il est évident que les éléments de ce dossier ne peuvent pas être exposés dans le présent rapport. Proximus souhaite néanmoins, dans un souci de transparence, mentionner l'existence de cette affaire. A titre informatif, si contrairement à son analyse de son rôle dans cette affaire, Proximus devait être reconnue coupable des faits qui lui sont reprochés et au vu des chefs d'inculpation retenus par le juge d'instruction, l'amende maximale qui pourrait trouver à s'appliquer à Proximus dans le cadre de cette affaire s'élève à 800.000 EUR. À l'heure actuelle et sur la base des informations dont dispose Proximus en lien avec cette affaire, Proximus n'a pas provisionné de montant en vue du paiement d'une quelconque amende. Enfin, pour autant que nécessaire, Proximus rappelle que la formalité de l'inculpation ne signifie aucunement qu'il existerait à son encontre des charges ou des preuves de sa culpabilité et insiste sur le fait qu'elle est présumée innocente et dispose d'éléments solides en vue d'une issue favorable à cette affaire.		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 412 : Évaluation des droits de l'homme 2016	412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme	Sens éthique des affaires, p.41 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59		
	Indicateur propre	Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violation de polices/du code de conduite	Sens éthique des affaires, p.41 Aperçu des informations non financières, p.106		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de "lanceur d'alerte"	Sens éthique des affaires, p.41 Aperçu des informations non financières, p.106		✓
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Produits et services de qualité</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Priorité au client, p.33-35 Périmètre : - Externe : tous les clients		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.33-35 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Priorité au client, p.33-35 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.106		
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Satisfaction moyenne liée à l'utilisation pour les clients résidentiels	Priorité au client, p.33 Aperçu des informations non financières, p.106		
	Indicateur propre	Utilisateurs actifs de MyProximus	Priorité au client, p.33-34 Aperçu des informations non financières, p.106		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Transparence des tarifs et factures</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Priorité au client, p.35 Périmètre : - Externe : tous les clients		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.35 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Priorité au client, p.35 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.106		
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	206-1	Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	Rapport de gestion consolidé, <a href="http://www.proximus.com/fr/investors/reports-and-results">www.proximus.com/fr/investors/reports-and-results</a> 3 actions en justice en lien avec un comportement anticoncurrentiel et des violations de la législation relative aux pratiques antitrust et aux monopoles. Résultats des actions en justice : rien à signaler.		
	Indicateur propre	Plaintes de clients	Priorité au client, p.33 Aperçu des informations non financières, p.106		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Durabilité, énergie et économie circulaire</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Respecter notre planète, p.52-55 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : fournisseurs, communautés et clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Respecter notre planète, p.52-55 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Respecter notre planète, p.52-55 Aperçu des informations non financières, p.108 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 301 : Matières	301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés		Le reporting sur les produits et matériaux d'emballage valorisés est considéré comme non pertinent pour le Groupe Proximus. En effet, les clients sont également autorisés à déposer leurs vieux appareils en fin de vie dans les points de collecte DEEE dans les parcs à conteneurs communaux. Le Groupe Proximus est membre de Recupel et compte sur cette organisation pour gérer ce canal de recyclage. Les parcs à conteneurs transmettent leurs chiffres DEEE à l'organisation Recupel. Le Groupe Proximus n'a aucune vue sur ces données.	
	Indicateur propre	GSM collectés	S'engager en faveur de l'économie circulaire, p.54 Chiffres environnementaux, p.127 Aperçu des informations non financières, p.108		
	Indicateur propre	Modems et décodeurs TV remis à neuf	S'engager en faveur de l'économie circulaire, p.54 Chiffres environnementaux, p.127 Aperçu des informations non financières, p.108		
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Chiffres environnementaux, p.125 Fiers d'être neutres en carbone, p.52 Transparence, p.114 Aperçu des informations non financières, p.108		✓
	302-3	Intensité énergétique	Chiffres environnementaux, p.125		✓
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Chiffres environnementaux, p.125 Fiers d'être neutres en carbone, .53 Transparence, p.114 Aperçu des informations non financières, p.108		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Chiffres environnementaux, p.127 Transparence, p.114		
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	Chiffres environnementaux, p.126 Transparence, p.111-112		✓



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 305 : Émissions 2016	305-2	Émissions indirectes de GES (scope 2)	Chiffres environnementaux, p.126 Transparence, p.111-112		✓
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	Chiffres environnementaux, 126 Transparence, p.112-113		✓
	305-4	Intensité des émissions de GES	Chiffres environnementaux, p.126 Transparence, p.111-113		
	305-5	Réduction des émissions de GES	Chiffres environnementaux, p.126 Fiers d'être neutres en carbone, p.52 Transparence, p.111-112 Aperçu des informations non financières, p.108		
GRI 306 : Effluents et déchets 2016	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	S'engager en faveur de l'économie circulaire, p.54-55 Transparence, p.114 Chiffres environnementaux, p.127		✓
	Indicateur propre	Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	Participer à l'économie circulaire, p.54 Aperçu des informations non financières, p.108 Chiffres environnementaux, p.127		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Chaîne d'approvisionnement durable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : fournisseurs et communautés dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu des informations non financières, p.108 Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Aperçu des informations non financières, p.108	Notre politique de sélection n'est pas spécifique aux nouveaux fournisseurs mais plutôt aux fournisseurs significatifs sous contrat au cours de l'année considérée. En 2019, notre politique de filtrage couvrait 32 % du montant total de nos achats.	
	308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 En 2019, 25 % (36) des fournisseurs analysés au niveau des risques environnementaux ont obtenu un score négatif. Tous ont conservé leur relation avec le Groupe Proximus à la suite de ces évaluations. Ces dernières ont pour but de promouvoir la durabilité auprès des fournisseurs et de rehausser leurs normes en la matière. Les fournisseurs ayant obtenu un score négatif à l'analyse des risques environnementaux sont systématiquement réévalués l'année qui suit l'évaluation initiale. Le Groupe Proximus contrôle systématiquement les points d'action d'audits de durabilité au sein de la Joint Audit Cooperation.		
GRI 412 : Évaluation des droits de l'homme 2016	412-1	Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56		
	412-3	Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 100 % des contrats d'investissement contiennent des clauses relatives aux droits de l'homme ou ont été soumis à une telle analyse. Par contrat d'investissement important, on entend les contrats d'une valeur supérieure ou égale à 125.000 EUR.		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 Aperçu des informations non financières, p.108	Notre politique de sélection n'est pas spécifique aux nouveaux fournisseurs mais plutôt aux fournisseurs significatifs sous contrat au cours de l'année considérée. En 2019, notre politique de filtrage couvrait 32 % du montant total de nos achats.	
	414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chaîne d'approvisionnement durable, p.56 En 2019, 15 % (21) des fournisseurs analysés au niveau des risques en matière de pratiques de travail et de droits de l'homme ont obtenu un score négatif. Tous ont conservé leur relation avec le Groupe Proximus à la suite de ces évaluations. Ces dernières ont pour but de promouvoir la durabilité auprès des fournisseurs et de rehausser leurs normes en la matière. Les fournisseurs ayant obtenu un score négatif à l'analyse des risques en matière de pratiques de travail et de droits de l'homme sont systématiquement réévalués l'année qui suit l'évaluation initiale. Le Groupe Proximus contrôle systématiquement les points d'action d'audits de durabilité au sein de la Joint Audit Cooperation.		
	Indicateur propre	% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA	Chiffres environnementaux, p.127		
	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Chiffres environnementaux, p.127		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Capital humain et développement des collaborateurs</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Périmètre : - Interne : collaborateurs Proximus		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Aperçu des informations non financières, p.107 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Chiffres sociaux, p.123		
	401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	Proximus n'exclut pas les collaborateurs temporaires ou à temps partiel du paquet d'avantages destiné aux collaborateurs à temps plein. Cependant, pour les avantages en lien direct avec la rémunération/ le service, le niveau de l'avantage est adapté proportionnellement au régime à temps partiel (plan de pension complémentaire, couverture décès, couverture invalidité).	Proximus ne pratiquant aucune exception en ce qui concerne les avantages octroyés à ses collaborateurs, il n'est pas pertinent d'ajouter une définition de "sites d'activité importants".	
	401-3	Congé parental	Chiffres sociaux, p.123-124		
	Indicateur propre	Engagement des collaborateurs		L'enquête Speak Up pour les résultats de 2019 a été organisée en janvier 2020.	
	Indicateur propre	Mobilité interne	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-37 Aperçu des informations non financières, p.107		
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-37 Chiffres sociaux, p.124		
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Se soucier de nos collaborateurs, p.36 Aperçu des informations non financières, p.106 (Pourcentage de collaborateurs Proximus recherchant activement des informations ou des personnes via notre réseau social d'entreprise (#WAP))		
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	La gestion de la performance, le développement et le coaching de carrière sont étroitement liés à notre culture. Notre procédure d'évaluation de la performance se concentre sur les points forts susceptibles d'être encore améliorés sur la base d'un coaching et d'un feed-back permanents. Cette approche est à nos yeux bénéfique pour le collaborateur : un collaborateur qui évolue et se développe prestera d'autant mieux. Elle est également bénéfique pour Proximus, car elle lui permet au final de renouer avec la croissance. Au moins deux fois par an, chaque collaborateur actif est convié à un entretien d'évaluation de sa performance et de sa carrière.		
	Indicateur propre	Collaborateurs utilisant le dernier outil digital Office 365 OneDrive	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-37 Aperçu des informations non financières, p.106		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 404 : Formation et éducation 2016	Indicateur propre	Exercice de phishing - résultats de la sensibilisation des collaborateurs : employés ayant informé le CSIRT	Confiance digitale, p.26-27 Aperçu des informations non financières, p.105		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Santé et sécurité</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Périmètre : - Interne : collaborateurs Proximus		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Se soucier de nos collaborateurs, p.36-40 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu des informations non financières, p.107 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
Enjeu pertinent 403 : Santé et sécurité au travail 2018	403-1	Système de gestion de la sécurité et de la santé au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.40		
	403-2	Identification et évaluation des risques et enquête sur les incidents	Se soucier de nos collaborateurs, p.40 Tout accident du travail au sein de Proximus doit être signalé dans les plus brefs délais à un numéro national gratuit. Pour les filiales, une procédure distincte s'applique, disponible auprès du service du personnel de la filiale. Le département RISK traite les données des accidents dans une base de données. Le département Corporate Prevention & Protection (CPP) effectue une analyse de chaque accident du travail. En cas d'accident du travail grave, CPP se charge de la notification obligatoire au Contrôle du bien-être au travail ou à toute autre instance publique. Pour chaque accident du travail, CPP collabore avec la direction du département concerné en vue de prendre des mesures de prévention et/ou de protection pour éviter tout nouvel accident dans les mêmes circonstances.		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Enjeu pertinent 403 : Santé et sécurité au travail 2018	403-3	Services de santé au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.40	Nous avons décidé de divulguer des informations relatives à la santé et la sécurité conformément à la version actualisée de l'élément d'information GRI concernant la santé et la sécurité au travail (2018), même si l'obligation n'entrera en vigueur qu'en 2021. Cette année, nous mettons l'accent sur le reporting des informations requises concernant nos propres collaborateurs.	
	403-4	Participation et consultation des travailleurs et communication en matière de santé et sécurité au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.40		
	403-5	Formation des travailleurs en matière de santé et sécurité au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.40	Nous avons décidé de divulguer des informations relatives à la santé et la sécurité conformément à la version actualisée de l'élément d'information GRI concernant la santé et la sécurité au travail (2018), même si l'obligation n'entrera en vigueur qu'en 2021. Cette année, nous mettons l'accent sur le reporting des informations requises concernant nos propres collaborateurs.	
	403-6	Promotion de la santé des travailleurs	Se soucier de nos collaborateurs, p.40	Nous avons décidé de divulguer des informations relatives à la santé et la sécurité conformément à la version actualisée de l'élément d'information GRI concernant la santé et la sécurité au travail (2018), même si l'obligation n'entrera en vigueur qu'en 2021. Cette année, nous mettons l'accent sur le reporting des informations requises concernant nos propres collaborateurs.	
	403-7	Prévention et atténuation des impacts sur la santé et la sécurité au travail en lien direct avec les relations commerciales	Se soucier de nos collaborateurs, p.40		
	403-9	Blessures liées au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.36, 40 Chiffres sociaux, p.124 Aperçu des informations non financières, p.107	Nous avons décidé de divulguer des informations relatives à la santé et la sécurité conformément à la version actualisée de l'élément d'information GRI concernant la santé et la sécurité au travail (2018), même si l'obligation n'entrera en vigueur qu'en 2021. Cette année, nous mettons l'accent sur le reporting des informations requises concernant nos propres collaborateurs.	



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Connectivité et inclusion digitale</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Contribuer à la société, p.44-50 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : institutions publiques, communautés et clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Contribuer à la société, p.44-50 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.107		
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	Contribuer à la société, p.46 Aperçu des informations non financières, p.107		✓
	Indicateur propre	Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique	Contribuer à la société, p.44-45 Aperçu des informations non financières, p.107		✓
	Indicateur propre	Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off	Contribuer à la société, p.47 Aperçu des informations non financières, p.107		✓
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Protection de la vie privée et sécurité des données</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Confiance digitale, p.26-28 Périmètre : - Interne : Groupe Proximus (direction et collaborateurs) - Externe : institutions publiques, communautés et clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Confiance digitale, p.26-28 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.105		
GRI 418 : Confidentialité des données des clients 2016	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	En 2019, Proximus a signalé 4 incidents de données à caractère personnel aux autorités belges de protection des données.		
	Indicateur propre	Certifications internationales en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité	Confiance digitale, p.26-27 Aperçu des informations non financières, p.105		
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Marketing responsable</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Priorité au client, p.33, 35 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.35 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.106		
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage 2016	417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	Priorité au client, p.33, 35 Aperçu des informations non financières, p.106		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
<b>Lié à l'enjeu hautement pertinent : Relations avec les clients</b>					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux hautement pertinents, p.117 Priorité au client, p.33 Périmètre : Externe : tous les clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.33 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.59 Gouvernance non financière, p.72 Aperçu des informations non financières, p.106	Nous ne divulguons pas cette information, car il s'agit d'une information sensible sur le plan commercial.	
	Indicateur propre	Réparations chez les clients	Priorité au client, p.33 Aperçu des informations non financières, p.106		

\* La définition de chaque KPI figure dans la section "Définitions des KPI".

# Description des KPI

<b>Couverture 4G intérieure</b>	La couverture intérieure fait référence à la couverture 4G moyenne à l'intérieur des bâtiments. Les résultats reposent sur des chiffres publiés par l'IBPT au quatrième trimestre 2019 et représentent le pourcentage de couverture de la population basé sur une simulation fournie par les opérateurs et calibrée sur la base de drive tests de l'IBPT avec un bon niveau de signal ( $\geq -97,5$ dBm).
<b>Couverture 4G extérieure</b>	La couverture extérieure fait référence à la couverture 4G moyenne à l'extérieur des bâtiments. Les résultats reposent sur des chiffres publiés par l'IBPT au quatrième trimestre 2019 et représentent le pourcentage de couverture de la population basé sur une simulation fournie par les opérateurs et calibrée sur la base de drive tests de l'IBPT avec un niveau de signal satisfaisant ( $\geq -110$ dBm).
<b>Vitesse internet fixe 70 Mbit/s et plus</b>	Pourcentage de foyers belges pouvant se connecter à notre réseau à une vitesse d'au moins 70 Mbit/s. Inclut les foyers raccordés au cuivre et à la fibre.
<b>Vitesse VDSL2 moyenne</b>	Vitesse VDSL2 moyenne des foyers connectés au réseau VDSL2 de Proximus.
<b>Couverture Vectoring</b>	Pourcentage de la Belgique couverte par la technologie Vectoring. Cette technologie permet d'accroître la vitesse des connexions sur le réseau cuivre.
<b>Connexions IoT</b>	Nombre de connexions Internet of Things (IoT) dans notre réseau utilisant différentes technologies sans fil (LTE, LoRa, NB-IoT).
<b>Certifications internationales reconnues en matière de cybersécurité et Trusted Introducer</b>	Nombre de certifications internationales reconnues acquises par Proximus dans le domaine de la cybersécurité et Trusted Introducer.
<b>Exercice de phishing : résultats de la sensibilisation des collaborateurs</b>	Nombre d'employés qui ont signalé à notre équipe de réponse aux incidents de cybersécurité (CSIRT) les mails de phishing qu'ils ont reçus dans le cadre d'une campagne de sensibilisation interne. Les chiffres correspondent à la moyenne des deux campagnes internes de phishing organisées par Proximus.

<b>Satisfaction moyenne liée à l'utilisation pour les clients résidentiels</b>	Satisfaction moyenne de l'utilisation de nos services Internet, de télévision et de téléphonie mobile pour les clients résidentiels.
<b>Plaintes de clients</b>	Toute expression d'insatisfaction faite à Proximus par un client, en rapport avec ses produits, ou le processus de traitement des plaintes lui-même, lorsqu'une réponse ou une résolution est explicitement attendue.
<b>Réparations chez les clients</b>	Interventions de réparation à domicile par les techniciens de Proximus pour permettre une utilisation optimale des produits Proximus par le client.
<b>Mobilité interne</b>	Nombre total de changements de fonctions au cours d'une année par les employés de Proximus.
<b>Taux de fréquence des accidents du travail</b>	Nombre d'accidents du travail (multiplié par 1.000.000) divisé par le nombre total d'heures prestées par les collaborateurs de Proximus SA.
<b>Degré de gravité des accidents du travail</b>	Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail (multiplié par 1.000) divisé par le nombre total d'heures prestées par les collaborateurs de Proximus SA.
<b>Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)</b>	Pourcentage d'appareils testés par notre partenaire Passe-Muraille et qui se sont révélés accessibles pour au moins une catégorie de handicap.
<b>Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique</b>	Nombre de demandeurs d'emploi soutenus dans le cadre de nos initiatives (MolenGeek, 19, Technobel) au cours d'une année.
<b>Portée unique du contenu musical et sportif sur les plateformes Proximus</b>	Nombre total de visiteurs uniques voyant du contenu musical et sportif au cours d'une année.



Portée unique des événements de sponsoring	Visiteurs uniques d'événements sponsorisés (estimation basée sur les chiffres des organisations).
Émissions de CO <sub>2</sub> (scopes 1 et 2) par rapport à l'année précédente	Empreinte carbone du Groupe Proximus, conformément au GHG Protocol, en ce compris les émissions relatives au gaz et mazout de chauffage, à la consommation électrique et au carburant du parc automobile.
Niveau de neutralité carbone pour nos propres activités et voyages d'affaires	Dans quelle mesure le Groupe Proximus est neutre en carbone pour ses activités et voyages d'affaires.
Consommation d'énergie par rapport à 2008	Baisse ou diminution constatée dans la consommation d'énergie du Groupe Proximus par rapport à 2008 (année de fixation de notre objectif de réduction de 70 % de notre empreinte carbone entre 2007 et 2020).
Électricité utilisée provenant de sources d'énergie renouvelables	Pourcentage d'électricité utilisée par le Groupe Proximus et provenant de sources d'énergie renouvelables.
Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	Pourcentage de déchets produits dans le cadre des activités de Proximus SA et ensuite recyclés, réutilisés ou compostés. Le pourcentage restant est incinéré en vue d'une récupération de l'énergie.
GSM collectés	Nombre de GSM collectés au cours d'une année à des fins de recyclage.
Modems et décodeurs TV remis à neuf	Nombre de modems et décodeurs TV remis à neuf au cours d'une année à des fins de recyclage.

# Déclaration d'assurance

## Deloitte.

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel 2019 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019

A l'attention du conseil d'administration

En notre capacité de commissaire et en réponse à votre demande, nous avons effectué des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance limitée sur certains indicateurs non-financiers (les « Données Non-Financières ») mentionnés dans le document « Rapport Annuel 2019 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019. Ces Données Non-Financières ont été établies conformément aux Normes du *Global Reporting Initiative* (GRI) et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier. Les Données Non-Financières ont été sélectionnées par la direction de Proximus et se détaillent comme suit:

**Permettre une vie digitale meilleure**

- Couverture 4G intérieure
- Couverture 4G extérieure
- Internet fixe: couverture de 30 Mbit/s
- Nombre de projets avec des universités / établissements d'enseignement

**Respecter notre planète**

- Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie par rapport aux revenus totaux) - Groupe
- Électricité (térajoules) - Groupe
- Chauffage (térajoules) - Groupe
- Carburant véhicules (térajoules) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 et 2 (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 1 - chauffage, carburant du parc automobile et gaz réfrigérants (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 2 - électricité (en ktonnes) - Groupe
- Émissions de CO2 scope 3 - toutes les catégories rapportées - c.-à-d. catégorie 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 11 (en ktonnes) - Belgique
- Déchets (en ktonnes) - Belgique
- Pourcentage de déchets dangereux - Belgique
- Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique
- Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) - Belgique
- Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) - Belgique
- Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) - Belgique

**Se soucier de nos parties prenantes**

- Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violations de polices/du code de conduite
- Nombre de cas de « lanceur d'alerte »

**Contribuer à la société**

- Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par les initiatives de Proximus en Belgique
- Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off
- Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie d'incapacité)

Le périmètre de nos travaux s'est limité à ces Données Non-Financières, relatives à l'année 2019 et ne couvre que les valeurs incluses dans le reporting défini par Proximus. Le périmètre couvre Proximus SA et ses filiales Telindus-ISIT BV, Proximus Luxembourg SA et BICS SA (ensemble le « Groupe »). Les conclusions formulées ci-après portent dès lors sur ces seules Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations présentées dans le Rapport Annuel 2019.

1

## Deloitte.

### Responsabilité du conseil d'administration

Les données et informations non-financières y faisant référence et présentées dans le Rapport Annuel 2019, ainsi que la déclaration que le rapport adhère aux Normes GRI et aux lignes directrices internes en matière de reporting non-financier, relèvent de la responsabilité du conseil d'administration de Proximus.

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées à la préparation des Données Non-Financières, la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations raisonnables. En outre, la responsabilité du conseil d'administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant la préparation des Données Non-Financières.

### Nature et étendue des travaux

Notre responsabilité est d'exprimer, sur base de nos travaux d'assurance limitée, un avis indépendant sur les Données Non-Financières.

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000 « Missions de certification autres que des audits ou des examens d'informations historiques ».

Nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies matérielles. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Évaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte, le traitement, la classification, la consolidation et la validation des Données Non-Financières et les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des Données Non-Financières présentées dans le Rapport Annuel 2019;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables;
- Inspecter, sur base d'un échantillonnage, des documents internes et externes pour évaluer la fiabilité des Données Non-Financières et mener des tests de cohérence sur la consolidation de ces Données Non-Financières.

### Conclusion

Sur base de nos travaux d'assurance limitée, comme décrit dans ce rapport, nous n'avons pas relevé d'anomalies matérielles de nature à remettre en cause le fait que les Données Non-Financières, comme défini ci-dessus, relatives à Proximus, publiées dans le Rapport Annuel 2019, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Normes GRI et aux lignes directrices internes de Proximus en matière de reporting non-financier.

Zaventem, le 21 février 2020

### Le commissaire



**DELOITTE Réviseurs d'Entreprises SCRL**  
Représentée par Koen Neijens

2



