



# Rapport Annuel

---

## 2018



# Table des matières

<b>Proximus en bref</b>	<b>2</b>
Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président	4
Qui sommes-nous & que faisons-nous	8
Principaux chiffres financiers	10
Réalisations majeures	13
#shifftodigital, notre nouvelle stratégie à 3 ans	17
<b>Créer une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère</b>	<b>20</b>
Vivre et travailler dans une société en rapide évolution	22
Contribuer à la société tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes	25
Permettre une vie digitale meilleure	28
Se soucier de nos parties prenantes	40
Contribuer à la société	52
Respecter notre planète	60
<b>Gouvernance et conformité, préservation de la valeur à long terme</b>	<b>66</b>
Déclaration de gouvernance d'entreprise	68
Cadre réglementaire	85
Rapport de gestion des risques	91
Action Proximus	100
Rapport de rémunération	106
<b>Annexes</b>	<b>116</b>
Aperçu des informations non financières	119
Transparence	123
Chiffres sociaux	135
Chiffres environnementaux	139
Index du contenu GRI	143
Enjeux pertinents	158
Description des KPI	159

## Approche du reporting non financier 2018

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 et MSCI. Nous avons l'ambition d'améliorer en permanence notre performance en nous comparant à nos pairs. En 2018, nous étions notés comme suit dans les différents indices : CDP Supplier Engagement leader board et parmi les entreprises faisant partie de la série d'indices FTSE4Good.

Le présent rapport 2018 s'articule autour de quatre thèmes 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 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

---



# Proximus en bref

Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président	4
Qui sommes-nous & que faisons-nous	8
Principaux chiffres financiers	10
Réalisations majeures	13
#shifftodigital, notre nouvelle stratégie à 3 ans	17



# 2018

## Proximus entend jouer un rôle positif

dans la digitalisation  
au quotidien, du travail  
et des services publics,  
pour construire une  
Belgique digitale et  
plus prospère



Chère lectrice, cher lecteur,

Proximus évolue au cœur même de l'économie digitale et de la société. Par les solutions et services digitaux qu'elle propose, elle cherche à avoir un impact positif et pertinent sur tout les aspects de notre vie. Dans le cadre de notre stratégie Fit for Growth sur cinq ans (2014-2018), nous nous étions fixé une mission : connecter toutes les personnes et les objets pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Pour l'atteindre, nous avons réduit nos coûts et fait croître nos activités de base, afin de pouvoir investir et générer une nouvelle croissance. Nous avons poursuivi notre transformation pour passer du statut d'entreprise télécom à celui de fournisseur de services digitaux offrant une expérience supérieure à nos clients, afin de les aider à profiter des avantages de la transformation digitale. Aujourd'hui, nous permettons une vie digitale meilleure grâce à une infrastructure d'avenir basée sur des plateformes digitales et des réseaux hautement performants, ainsi qu'à des solutions et services innovants qui répondent aux défis de la société. Proximus entend jouer un rôle positif dans la digitalisation au quotidien, du travail et des services publics, pour construire une Belgique digitale et plus prospère.

La conjoncture dans laquelle évolue les opérateurs télécoms est de plus en plus complexe. Nous opérons sur un marché mature caractérisé par une concurrence intense au niveau local et où les activités voix, SMS et TV linéaire sont de plus en plus perturbées par de nouveaux acteurs « Over-The-Top », tant sur les marchés résidentiel (WhatsApp, Netflix...) que des entreprises (Microsoft Teams, cloud, API, SDWAN...). De plus, la réglementation vise à diminuer les prix à la consommation, avec la fin du roaming, l'ouverture de la fibre, Easy Switch et l'arrivée potentielle d'un 4<sup>e</sup> opérateur mobile.

### Solide position dans un environnement très concurrentiel

Nous avons maintenu une solide position en dépit d'un marché hautement concurrentiel et nous avons tenu nos promesses pour 2018. Nous avons maintenu un chiffre d'affaires

sous-jacent domestique stable et augmenté l'EBITDA sous-jacent de notre Groupe pour la quatrième année consécutive, clôturant 2018 avec une hausse de 2,4 %. Nous avons également maintenu notre rythme élevé d'investissements, avec 1019 millions d'euros investis, en mettant clairement l'accent sur la digitalisation, les réseaux et l'expérience client globale. Le déploiement de notre réseau du futur dans le cadre du projet « Fiber for Belgium » a démarré début 2017, avec un déploiement dans 9 villes en 2018. Nous avons également investi massivement dans les systèmes informatiques et les plateformes numériques et dans l'amélioration de notre réseau mobile.

### Une organisation plus orientée client, plus agile et plus efficace

Nous avons simplifié et modernisé notre infrastructure en évoluant vers une chaîne IT unique Mass Market et en démantelant

progressivement notre ancien réseau de switching. En migrant massivement les clients raccordés à d'anciens réseaux (PSTN, ATM...) vers la technologie IP, nous avons pu démanteler 1.119 switches et migrer 3,4 millions de lignes vocales. Un projet qui nous a permis de libérer au total 16 bâtiments sur les 5 dernières années. Parallèlement, nous déployons notre réseau optique SIMBA (SIMplified BACKbone).

Le remodelage de notre architecture IT s'est accompagné d'une refonte de nos processus afin d'améliorer nos réalisations First Time Right. Nous avons simplifié notre processus de vente et de commande et migré toute la structure de facturation de nos clients résidentiels sur une plateforme unique. Nos clients peuvent à présent consulter leurs détails de facturation dans l'app MyProximus et y activer ou désactiver des options, passer à un pack et garder à l'œil leur consommation en temps réel. Notre solution Invoice Insights permet aux clients professionnels de gérer plus facilement leurs factures mobiles à l'aide d'une interface web très conviviale. En 2018, nous avons également lancé nos chatbots Titus (sur le web) et Sam (sur Facebook) pour répondre aux questions simples des consommateurs. Nos collaborateurs du service clientèle disposent ainsi de plus de temps pour traiter les problèmes et questions plus complexes.

Au fil des ans, nous avons évolué vers plus de simplification dans notre portefeuille de produits et solutions. Nous avons allégé notre



## Dominique Leroy

CEO

**«Avec notre nouvelle stratégie, '#shifftodigital', nous voulons rester pertinents pour nos clients et accompagner les entreprises dans leur transformation digitale tout en devenant plus agiles et plus efficaces.»**

catalogue de produits plus anciens et proposé des migrations proactives de packs vers des solutions d'avenir, faciles à utiliser et plus avantageuses pour nos clients. Actuellement, pratiquement tous nos clients abonnés à nos offres convergentes possèdent des packs de dernière génération.

### Des solutions adaptées aux besoins de nos clients

Sur le marché résidentiel, nous avons augmenté notre part totale de marché grâce à notre stratégie de double marque, Proximus et Scarlet, et grâce au succès continu de nos offres all-in Tutturimus et Bizz All-in,

comptant 508.000 clients fin 2018. Nous avons développé de nouvelles offres Mobilus ainsi que notre premier abonnement mobile avec appels, SMS et données mobiles illimités. Quant aux Millennials, ils ont eu droit à une nouvelle offre conçue spécialement pour eux : Epic. Epic beats et Epic stories leur offrent de la musique et des données en illimité pour les apps les plus populaires. De leur côté, les indépendants et petites entreprises peuvent à présent compter sur l'offre Bizz Online, créée spécialement pour eux afin de renforcer leur présence en ligne. Scarlet, notre marque à bas prix, est toujours aussi performante et sa base de clients continue de croître. Au Luxembourg, Tango, fournisseur de services fixes et mobiles, TV et convergents, continue à dominer le marché.

D'année en année, nous ne cessons d'enrichir notre offre de contenu sur Proximus TV. Nous avons intégré Netflix dans nos décodeurs et continué à étendre notre offre pour les familles et les enfants, en signant un accord exclusif avec Studio 100 et en donnant accès aux chaînes premium de BeTV. Les clients férus de culture pop et d'émissions lifestyle ont accès à la chaîne Viceland. Et avec Radioline, nos clients peuvent écouter plus de 60.000 stations de radio et podcasts. Les championnats de football européens retransmis en direct se multiplient aussi sur Proximus TV. Championnats auxquels sont venus s'ajouter, en 2018, les championnats de basket nationaux ainsi qu'une nouvelle ligue d'eSports pour les fans de compétitions de jeux vidéo.

Pour nos clients du segment Enterprise, nous avons regroupé nos services dans des solutions intégrées, orientées clients et compétitives. Le lancement de Call Connect, notre central téléphonique dans le cloud, illustre de manière inspirante notre faculté à combiner des offres d'acteurs « Over-The-Top » avec nos capacités télécoms uniques (fixe-mobile, Quality of Service). Une stratégie gagnante : en 2018, nous avons augmenté notre part de volume mobile pour le segment Entreprise et dépassé le million de cartes, tout en protégeant notre part de valeur.

### Construire la meilleure infrastructure réseau du futur

Nos réseaux se sont métamorphosés ces 5 dernières années, une transformation qui se poursuivra sans aucun doute dans les 5 années qui viennent. Là où la situation le permettait, nous avons non seulement migré proactivement des clients de l'ADSL vers le VDSL, améliorant significativement au passage leur expérience TV et internet, mais nous avons aussi continué à déployer la fibre en Belgique à un rythme soutenu. En 2018, nos travaux de déploiement de la fibre ont atteint leur vitesse de croisière. Nous sommes ainsi en bonne voie pour connecter une large majorité des entreprises et des centres des villes et communes. À ce jour, 9 villes belges sont en plein déploiement : Anvers, Liège, Bruxelles, Louvain, Charleroi, Namur, Roulers, Gand et Hasselt.

Proximus a été le premier opérateur à lancer la technologie mobile 4,5G en Belgique, qui

offre des vitesses de téléchargement 2 à 3 fois plus élevées que la 4G. Nous avons aussi continué à étendre la couverture de notre réseau 4G. Fin 2018, les couvertures extérieure et intérieure atteignaient respectivement 99,9 % et 99,5 %. Nous attendons déjà aussi avec impatience les opportunités liées à la 5G. Les préparatifs pour le déploiement sont d'ailleurs en cours. Cette année, nous l'avons testée avec succès sur le terrain à Haasrode (Louvain). Notre objectif : connecter une première ville à la 5G en 2020.

Nous avons par ailleurs lancé un programme d'investissement à long terme pour développer notre réseau backbone. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de notre projet pluriannuel TITAN (Terabit IP Transport & Aggregation Network), destiné à booster nos capacités et renforcer la fiabilité de notre réseau.

Nous sommes leader du marché de l'IoT (Internet of Things). Notre nouveau réseau Narrow Band-IoT servira à connecter les 1,3 million de compteurs digitaux de gaz et d'électricité que Fluvius envisage de déployer en Flandre d'ici fin 2022. Dans notre centre d'innovation interne, nous transformons les technologies comme l'IoT, le cloud ou le Big Data en solutions pertinentes pour les maisons et bâtiments intelligents, le commerce intelligent, la logistique intelligente, l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les industries intelligentes, les villes intelligentes, etc.

Dans un monde qui évolue à la vitesse de la lumière, nous rassemblons tous nos talents et étendons notre écosystème ICT afin de faire réellement la différence pour la société. L'acquisition de Davinsi Labs a renforcé nos compétences en cybersécurité. Quant à Unbrace, elle a enrichi notre expertise en développement web. L'année passée, trois autres sociétés nous ont rejoints : la société de sécurité ION IP, Umbrio, spécialisée dans la gestion des opérations IT, et Codit, un leader sur le marché de l'intégration d'applications professionnelles. Via notre filiale Be-Mobile, nous ouvrons la voie à une meilleure mobilité et testons des solutions de péage routier. Pendant ce temps, notre filiale BICS, principal opérateur dans le domaine des communications internationales, et TeleSign, sa nouvelle filiale, ont continué à connecter le monde en créant des expériences mobiles fiables et sécurisées, partout et à tout moment.

### **Transformer l'entreprise en une organisation agile et flexible, avec des collaborateurs experts en digital, engagés et responsables**

Nous nous engageons à créer chez Proximus un environnement de travail sûr, inspirant et inclusif, qui offre à tous les mêmes chances et les formations nécessaires pour acquérir les compétences de demain.

La culture d'entreprise chez Proximus repose sur cinq grandes valeurs : Collaboration, Agilité, Responsabilité, Orientation client



## **Stefaan De Clerck**

**Président**

**« Nous sommes fiers de posséder et l'ambition, et la stratégie, pour contribuer à un avenir durable. »**

Dans le cadre de notre culture Good to Gold, nous sommes investis pendant plusieurs années afin de donner plus de responsabilités aux équipes. En 2018, nous avons accéléré cette initiative, car c'est précisément cette autonomie qui motive les collaborateurs à créer plus de valeur pour nos clients. Nos équipes collaborent de plus en plus en mode transversal et multidisciplinaire et nos collaborateurs se familiarisent de plus en plus avec les nouvelles méthodologies, comme Agile et Design Thinking. Autant d'initiatives qui favorisent la prise de responsabilités et accélèrent la fourniture des bons produits et services.

Nous confions à nos collaborateurs la responsabilité de leur propre développement. Par la formation et le coaching, nous avons stimulé la mentalité Digital First parmi le personnel. Tous nos collaborateurs ont reçu les outils nécessaires pour pleinement s'adapter à l'environnement digital de Proximus.

### **Questions de durabilité et de société**

Ces dernières années, nous avons axé nos activités RSE autour de trois piliers majeurs : l'éducation, les communautés et l'environnement. Chacun d'eux nous tient particulièrement à cœur. Nous sommes partenaire fondateur de «19», la première école belge de codage entièrement gratuite, et de Digitalent, une organisation établie en collaboration avec des communes et



agences pour l'emploi en vue d'encourager les jeunes à se familiariser avec les technologies d'aujourd'hui et de demain. De plus, un certain nombre de nos collaborateurs s'investissent dans un programme de sensibilisation pour un internet plus sûr pour tous. Et nous continuons à apporter notre soutien à Bednet et Take Off, deux initiatives permettant aux enfants malades de longue durée de rester en contact avec leur école.

En tant qu'entreprise profondément enracinée en Belgique, nous sommes fiers de sponsoriser des organisations culturelles et sportives de renom ainsi qu'une multitude d'événements. Notre politique de sponsoring est essentiellement axée sur le football (Diabls Rouges) et le cyclisme (toutes les classiques flamandaises), mais aussi sur les festivals (Rock Werchter, etc.) et les spectacles culturels de premier plan à Bozar (Concours Reine Élisabeth et KlaraFestival).

Nous prenons également très au sérieux notre impact sur l'environnement. Pour preuve, nos efforts afin de réduire notre consommation d'énergie et nos déchets et de promouvoir une mobilité verte. Nous sommes l'un des rares opérateurs télécoms neutres en carbone dans le monde et sommes particulièrement fiers d'avoir une place dans le CDP Supplier Engagement leader board.

En tant qu'Administrateur Délégué et Président du Conseil, nous sommes fiers de

posséder et l'ambition, et la stratégie, pour contribuer à un avenir durable. En 2018, nous nous sommes attelés à la révision de notre stratégie RSE et à l'élaboration d'une stratégie de durabilité plus étendue. Notre ambition : contribuer à une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère.

À nos yeux, Proximus peut agir dans 4 domaines stratégiques. En tant qu'acteur digital et fournisseur de services digitaux, nous voulons, d'abord et avant tout, permettre une vie digitale meilleure. Pour ce faire, nous devons déployer l'infrastructure digitale du futur, être un vecteur d'innovation en soutenant les bons écosystèmes et créer un environnement de travail digital fiable pour encourager l'adoption digitale auprès des citoyens et des entreprises. Ensuite, nous voulons nous soucier de nos parties prenantes, en particulier nos clients et nos collaborateurs, tout en exerçant correctement nos activités (éthique, gouvernance, RGPD, vie privée...). Nous voulons contribuer à une meilleure société en mettant le digital à la portée de chacun et en promouvant l'éducation. Face à l'impact du changement climatique, nous voulons décupler nos efforts afin de respecter notre planète, pour rester neutres en carbone, devenir circulaires et promouvoir une chaîne d'approvisionnement durable.

### Préparer l'avenir digital

Pour continuer à croître dans l'environnement concurrentiel qui est le nôtre, nous lançons

en 2019 une nouvelle stratégie sur trois ans : #shifftodigital. Notre ambition : devenir une organisation véritablement centrée sur le digital. Nous sommes en effet convaincus que ce passage au digital nous permettra de rester pertinents et d'offrir un service plus personnalisé, tout en augmentant notre efficacité et en réduisant nos coûts internes. Une conviction qui se reflète dans notre nouvelle mission : « Nous ouvrons tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement ».

Dans les années à venir, Proximus accélérera sa transformation et continuera à réduire sa structure de coûts afin de rester pertinente sur le marché et poursuivre ses investissements nécessaires dans les réseaux (fibre, 5G), l'innovation et le contenu. Nous ambitionnons à cet égard de réaliser une économie brute supplémentaire de 240 millions EUR d'ici 2022. 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. Proximus envisagera également la possibilité de réduire davantage son personnel d'environ 1.900 collaborateurs au cours des 3 prochaines années, en ligne avec la réduction prévue de la charge de travail. Depuis des années, Proximus gère la transformation de manière responsable et respectueuse. Elle compte bien rester fidèle à

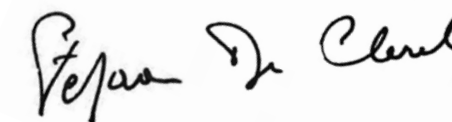
cette tradition. Nous avons entamé récemment la phase de consultation et d'information avec nos partenaires sociaux afin d'analyser la meilleure façon d'atteindre ces objectifs de la façon la plus acceptable sur le plan social. Parallèlement, nous continuerons d'investir dans l'avenir de notre société, en réalisant notamment d'importants investissements dans la formation et l'optimisation des compétences de nos collaborateurs afin de renforcer leurs aptitudes dans les domaines digitaux.

Nous évoluons au cœur de l'économie digitale et de celle du pays et prenons cette responsabilité au sérieux. Nous continuerons à préparer l'entreprise pour demain en saisissant les opportunités du digital.

**Dominique Leroy**  
CEO



**Stefaan De Clerck**  
Président



# Qui sommes-nous & que faisons-nous

Proximus<sup>1</sup> est un fournisseur de services digitaux et de télécommunications actif en Belgique et à l'étranger. Nous offrons nos services aux clients résidentiels, aux entreprises et au secteur public sous différentes marques. Nos domaines d'activité vont de la téléphonie aux services digitaux (mobilité intelligente, sécurité...), en passant par l'internet, la télévision et les services ICT basés sur le réseau.

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.

<sup>1</sup> Proximus société anonyme de droit public



## En Belgique

Nous sommes une entreprise télécom et ICT active sur le marché belge à travers nos marques Proximus et Scarlet.

**Proximus:** Grâce à ses réseaux fixe et mobile intégrés et hautement performants, Proximus offre, partout et à tout moment, l'accès à des services digitaux et des solutions simples à utiliser ainsi qu'à un large éventail de contenus multimédias. Pionnière dans l'innovation, Proximus transforme des technologies comme l'Internet des Objets (IdO), le Big Data, le cloud et la sécurité en solutions ayant un impact positif sur les personnes et la société.

**Scarlet:** l'offre de base pour les clients à la recherche du meilleur prix.



## Au Luxembourg

Proximus Luxembourg exerce ses activités à travers ses marques commerciales Tango et Telindus, qui répondent à tous les besoins télécoms des clients particuliers et professionnels au Luxembourg.

**Tango:** services de TV, internet et téléphonie fixe et mobile aux clients résidentiels, indépendants et petites entreprises.

**Telindus:** services télécoms et ICT convergents aux grandes entreprises et administrations publiques.



## Aux Pays-Bas

Telindus est le principal fournisseur de services d'infrastructure IT sûre et intelligente.



## Dans le monde

Premier opérateur dans le domaine des communications internationales, BICS est l'un des principaux opérateurs voix et premier fournisseur de services de données mobiles au monde.

Son 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.

Proximus « ouvre tout un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement », et s'efforce de mettre les avantages du monde digital à la portée de tous.



## Nous avons élargi notre écosystème d'experts en transformation digitale dans tous les domaines

Dans le contexte d'une économie de plus en plus digitalisée, le succès d'une entreprise passe de plus en plus par les partenariats et l'innovation. En 2018, Proximus a continué d'étendre son écosystème d'experts pour se rapprocher de son objectif : devenir le moteur de la transformation digitale de ses clients.

Afin de renforcer sa position sur le marché de la cybersécurité, Proximus a acquis la société de sécurité néerlandaise ION-IP.

Elle a également racheté Umbrio, une autre société néerlandaise spécialisée dans les opérations IT et les réseaux, la surveillance et l'analytics, afin de renforcer sa position sur ce marché en plein essor.

De plus, Proximus a acquis Codit, un fournisseur de services IT établi en Belgique, leader sur le marché de l'intégration d'applications

opérationnelles, de l'API Management, de Microsoft Azure et de l'Internet des Objets. Cette acquisition nourrit notre ambition de devenir le partenaire privilégié des entreprises tout au long de leur transformation digitale.

Be-Mobile, filiale de Proximus spécialisée dans la mobilité intelligente, a enrichi sa gamme de services de mobilité intelligente en Europe en rachetant le français Mediamobile.





# Principaux chiffres financiers

Nous avons conservé une solide position sur le marché et nos résultats sont conformes à nos prévisions pour 2018, avec un chiffre d'affaires domestique stable et un EBITDA du Groupe en hausse de 2,4 %.

Dans un environnement hautement concurrentiel, nous avons clôturé le dernier trimestre 2018 sur une croissance continue de notre base clients pour l'internet, la TV et le Mobile Postpaid, grâce à nos efforts continus en matière d'orientation client, notre stratégie de double marque et notre approche segmentée du marché. Dans le segment des familles, notre campagne de fin d'année a été couronnée de succès : nous avons attiré beaucoup plus de clients vers nos offres all-in convergentes Tuttimus/Bizz All-in, dont la base compte désormais 508.000 clients. Notre portefeuille mobile repensé, lancé le 1er novembre 2018, et l'offre Epic conçue pour les Millennials nous ont permis de réaliser une solide croissance de notre base de clients mobiles. Dans le segment des clients sensibles aux prix, Scarlet, notre marque à prix avantageux, a continué à faire croître sa base, grâce à une notoriété de la marque en forte hausse durant l'année écoulée et à la position concurrentielle qu'elle occupe sur le segment d'entrée de gamme du marché.

Notre segment Entreprise a maintenu sa solide position au quatrième trimestre, augmentant sa base de clients mobiles et tirant profit de son portefeuille ICT élargi. L'an dernier, nous avons fait croître notre écosystème d'experts ICT, ce qui nous a permis de proposer de nouvelles solutions pertinentes à nos clients Entreprise tout en soutenant la rétention des services télécoms.

Lancée en 2014, notre stratégie Fit for Growth s'est avérée un franc succès, avec un EBITDA sous-jacent en croissance depuis 2015. Nous opérons dans un environnement extrêmement concurrentiel, dans un paysage en rapide évolution, et notre secteur arrive aujourd'hui à un moment charnière dans le domaine de la digitalisation. C'est pourquoi nous avons adopté une nouvelle stratégie, « #shifftodigital ». Nous voulons en effet rester pertinents pour nos clients et accompagner les entreprises dans leur transformation digitale tout en devenant plus agiles et plus efficaces.



**Dominique Leroy**

CEO

« Nous avons maintenu une solide position sur un marché très concurrentiel et avons tenu nos promesses pour 2018, avec un chiffre d'affaires domestique stable et une croissance de 2,4 % de l'EBITDA du Groupe. »

Nous continuons à investir massivement dans notre infrastructure en étendant notre couverture Fiber-to-the-Home (démarré dans 9 villes), en optimisant notre réseau backbone, en garantissant un réseau mobile de qualité, en améliorant l'expérience client globale et en devenant un portail personnalisé d'accès au contenu.

Concernant notre plan de transformation annoncé, nous avons entamé la phase d'information et de consultation avec nos partenaires sociaux dans le but de revoir nos règles HR et de négocier le départ potentiel de 1.900 collaborateurs au cours des 3 prochaines années.

Dans le cadre de nos efforts permanents en vue d'offrir de nouvelles solutions à nos clients, nous sommes ravis d'annoncer que nous avons encore renforcé notre offre pour les Millennials, avec Epic combo, disponible dès le 2 avril. L'offre inclut un accès internet fixe et mobile, des apps de streaming de musique et des médias sociaux ainsi qu'un libre accès à différentes plateformes

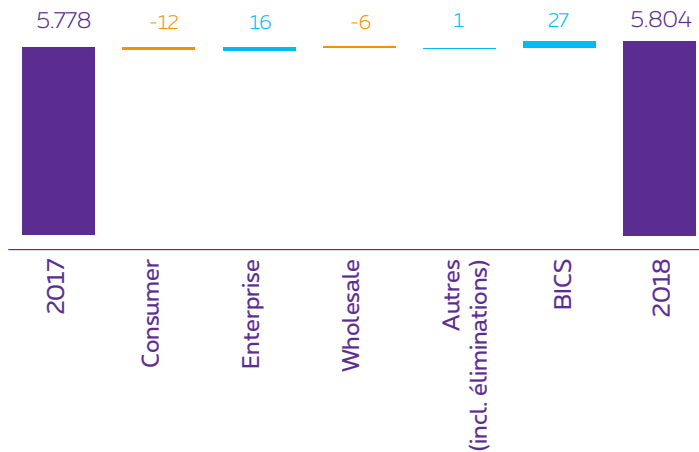
vidéo, y compris l'app Proximus TV, sur n'importe quel écran.

En ce qui concerne la mise aux enchères du spectre, nous craignons un nouveau report qui placerait potentiellement la Belgique en queue du peloton européen en matière de déploiement de la 5G, alors que nous voudrions aider les entreprises à tester des cas d'utilisation de la 5G dans le cadre de leur transformation digitale.

Quant à nos prévisions pour 2019, nous nous attendons à réaliser un chiffre d'affaires domestique sous-jacent pratiquement stable par rapport à l'année précédente. L'EBITDA sous-jacent du Groupe pour 2019 devrait rester stable, avec une légère croissance de notre EBITDA domestique compensant la baisse de l'EBITDA de BICS. Le CAPEX du Groupe pour 2019 devrait rester stable par rapport au niveau de 2018 de plus ou moins 1 milliard d'euros. En lien avec l'engagement à 3 ans annoncé en 2016, nous reconfirmons notre intention de verser à nos actionnaires un dividende stable de 1,50 euro par action sur les résultats de 2018 et 2019.

## Chiffre d'affaires du Groupe +0,5 %

### Évolution du chiffre d'affaires par segment (sous-jacent, M€)



## Chiffre d'affaires

Le Groupe Proximus a terminé l'année 2018 avec un chiffre d'affaires sous-jacent total de 5.804 millions EUR, en progression de 0,5 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires sous-jacent du Groupe résulte de la combinaison d'un chiffre d'affaires domestique stable et d'un chiffre d'affaires en hausse pour

BICS, la Business Unit International Carrier de Proximus, incluant le chiffre d'affaires de TeleSign.

Proximus a enregistré un chiffre d'affaires pour les marchés domestiques stable de 4.458 millions EUR. Le chiffre d'affaires a été essentiellement soutenu par l'augmentation continue du nombre de clients TV, internet

et Mobile postpayé, malgré un paysage concurrentiel. De plus, le chiffre d'affaires ICT a bien progressé sous l'effet positif du renforcement du portefeuille ICT, en ce compris l'acquisition de plusieurs petites entreprises ICT spécialisées. À cela s'ajoutent, en 2018, une évolution positive continue du chiffre d'affaires pour les Advanced Business Services et une hausse du chiffre d'affaires de Tango.

Ces évolutions favorables ont permis de compenser l'érosion continue du chiffre d'affaires pour la voix fixe et le Mobile prépayé et la baisse du chiffre d'affaires Wholesale.

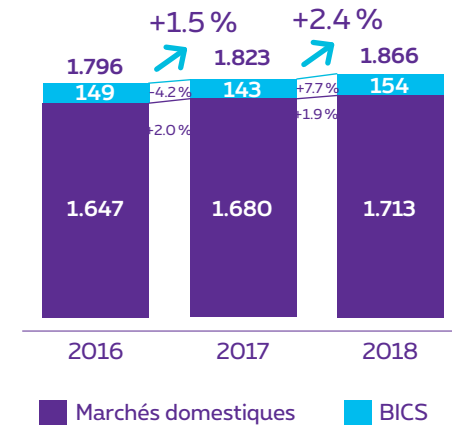
## EBITDA sous-jacent

Le Groupe Proximus a enregistré en 2018 un EBITDA sous-jacent de 1.866 millions EUR (+2,4 % par rapport à 2017). Les activités domestiques de Proximus ont généré une hausse de 1,9 % de l'EBITDA, pour un total de 1.713 millions EUR. Ce résultat est dû à la marge directe générée par l'augmentation de la base clients de Proximus, qui a compensé largement la perte nette de marge de roaming

de l'ordre de -30 millions EUR, et aux coûts opérationnels restés pratiquement stables malgré l'expansion des activités ICT.

En 2018, BICS a réalisé un résultat de segment de 154 millions EUR, soit 7,7 % de plus qu'en 2017, y compris TeleSign. Pour l'année 2018, la marge du segment BICS exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevée à 11,4 %, soit une augmentation de 0,6 p.p. par rapport à l'année précédente.

### EBITDA (sous-jacent, M€)



## CAPEX

Le niveau de CAPEX reflète la stratégie du Groupe visant à investir très largement dans l'optimisation de ses réseaux et l'amélioration de l'expérience client globale. En 2018, Proximus a investi un montant total de 1.019 millions EUR, contre 1.092 millions EUR en 2017. Le montant de 2017 incluait le renouvellement des contrats de 3 ans relatifs aux droits de retransmission du football (Jupiler Pro League et l'UEFA Champions

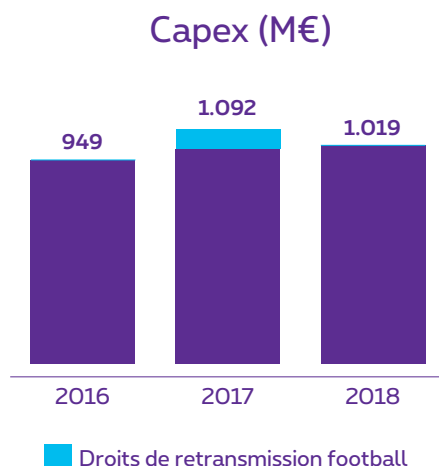
League). Hormis ces investissements, les investissements en 2018 ont légèrement dépassé le niveau de 2017, en raison d'une augmentation de la part de CAPEX dédiée au projet « La fibre en Belgique » de Proximus. Le déploiement de ce réseau du futur a commencé début 2017 et s'est poursuivi dans 9 villes en 2018. Par ailleurs, Proximus a investi de manière substantielle dans ses systèmes IT et plateformes digitales, dans la simplification et la transformation, ainsi que dans du contenu attractif pour ses clients TV.

## Cash-flow libre

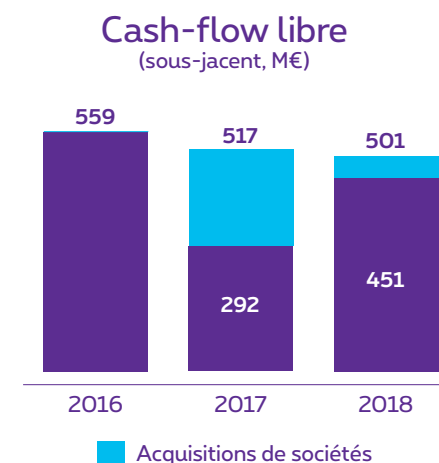
En 2018, Proximus a enregistré un cash-flow libre de 451 millions EUR, ou de 501 millions EUR hors sortie de fonds liée à l'acquisition de filiales dans le domaine ICT en 2018. Un résultat à comparer aux 517 millions EUR de cash-flow libre réalisés en 2017, hors sortie de fonds liée à l'acquisition de Davinsi Labs (mai), Unbrace (octobre) et TeleSign (novembre).

Sur une base identique, cette baisse de 16 millions EUR par rapport à 2017 est le résultat net de l'augmentation des liquidités affectées au CAPEX et de la hausse des montants payés pour l'impôt sur le revenu et les bénéficiaires du plan de départ anticipé préalable à la pension. Tous ces éléments ont été pour une large partie compensés par la croissance de l'EBITDA sous-jacent et la baisse des liquidités nécessaires pour le fonds de roulement de l'entreprise.

**€1,019M**  
d'investissements  
en 2018



**€501M**  
Cash-flow libre  
normalisé

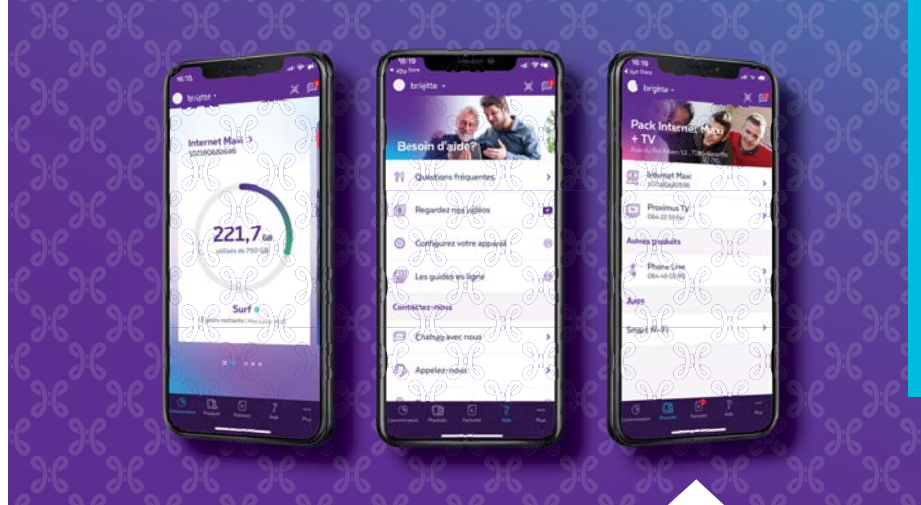




# Réalisations clés

2018

# Digital



Proximus en bref



Lancement de **3 chatbots** pour une amélioration sensible de l'expérience client



Nouvelle **app MyProximus** optimisée

Durabilité

Une expérience unique avec l'**app Proximus TV**

Tableau de bord agrégé offrant aux employés en contact avec les clients une vision intégrée de toutes les interactions clients



Lancement d'un **nouveau décodeur** compatible TV 4K



Gouvernance et conformité



Projet TITAN **Augmenter la capacité de notre réseau backbone : données x 10**



**Single best intervention**  
L'analyse de données au service de l'expérience client

Annexes



# Fibre



Société  
digitale  
durable



**14** contrats

avec d'autres opérateurs  
portant sur l'accès à la fibre  
Proximus



**Partenariat  
avec la nouvelle  
« 19 Coding  
School » :**

une école de haut  
niveau basée sur  
l'apprentissage peer-  
to-peer, rassemblant  
157 étudiants en 2018

**145.000 vieux  
téléphones**  
collectés dans les  
écoles depuis 2013

**Déploiement de la  
fibre** à Bruxelles, Anvers,  
Gand, Roulers, Namur,  
Charleroi, Liège, Hasselt,  
Louvain



**48%**

des entreprises en zonings  
industriels ont accès à la fibre

© BEP



# Satisfaire nos clients



## Leadership mobile

dans le segment  
Enterprise >  
1.000.000 de  
cartes mobiles

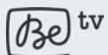
## Efforts continus pour gagner le cœur de nos clients

### Redtogether

soutien des Diables Rouges pendant la Coupe du Monde grâce au volume de surf gratuit offert pendant leurs matches



## Offre enrichie de contenu



## Consolidation de notre leadership dans l'IoT



Écosystème IoT avec plus de 250 partenaires

Leadership sur le marché M2M avec 1.273.000 cartes



## esports

soutien des esports par la création de 3 ligues officielles et l'intégration de contenus sur ses plateformes

**Festivals**  
solide présence pendant 25 jours de festival



## Acquisitions stratégiques

un écosystème digital en expansion



Lancement de notre réseau NB-IoT pour connecter les compteurs digitaux de Fluvius

Lancement d'**Epic**,  
une nouvelle offre pour séduire les Millennials



## Lancement de Bizz Online

un service qui offre aux entrepreneurs un site web adapté à leurs besoins



extensa



## Contrats majeurs

## Projets d'innovation

en collaboration avec des partenaires



Innovation Center Belgique



# Simplification et efficacité



**Nouvelle facture simplifiée**  
pour les clients mobiles



Introduction de l'**IoT** pour une **gestion des stocks** optimale

# Nos collaborateurs



## Employés digitaux

Recyclage intensif de notre personnel dans les compétences de demain, telles que cybersécurité, ingénierie des données

## Travailler de manière agile

Accélère la livraison des produits et donc de la prévention et la résolution des réclamations



Lancement d'une **plateforme de recouvrement unifiée**, offrant un meilleur recouvrement des factures



**270.000** heures de formation

**725** mutations internes

**548** recrutements externes

# #shifftodigital, notre nouvelle stratégie à 3 ans

## Le monde change à toute vitesse

Lancée en 2014, notre stratégie Fit for Growth a porté ses fruits : Proximus est le seul opérateur historique européen à avoir enregistré une hausse constante de son chiffre d'affaires et de son EBITDA depuis 2015. Toutefois, dans un environnement en perpétuel changement, les succès du passé n'offrent aucune garantie pour l'avenir.

Notre secteur vit un moment charnière dans le domaine du digital. Les interactions clients se digitalisent de plus en plus. Les clients se sont habitués aux interfaces digitales, aux parcours clients commodés de bout en bout, au libre-service et à la véritable orientation client que leur offrent déjà les meilleures

entreprises « digital native ». Les conditions de marché changent radicalement elles aussi : hier évolutif, le marché est aujourd'hui disruptif. La croissance stagne, la concurrence s'exacerbe et la pression réglementaire s'alourdit avec la suppression des tarifs de roaming international pour les clients résidentiels en Europe, la libéralisation de la fibre et du câble et l'arrivée potentielle d'un 4e opérateur mobile. Des contraintes auxquelles s'ajoutent une forte pression sur les prix et des besoins d'investissement croissants pour répondre à l'explosion des données (fibre, 5G) et aux attentes toujours plus exigeantes des clients.

Pour relever ces multiples défis, nous avons adopté une nouvelle stratégie : #shifftodigital. Nous sommes en effet convaincus que seule



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

la transition digitale nous permettra de rester pertinents pour nos clients, de devenir plus efficaces et de réduire nos coûts pour continuer à investir dans notre futur.

C'est aujourd'hui que nous devons agir et nous transformer encore plus vite pour passer du statut d'entreprise de télécommunications à celui de véritable organisation digitale centrée sur le client.

## Notre mission renouvelée

Convaincus que « nous ouvrons un monde de possibilités digitales pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement », nous voyons déjà l'impact positif qu'exercent sur

l'économie du pays nos investissements dans une infrastructure digitale de haute qualité. Même si le rôle de Proximus n'apparaît pas nécessairement au grand jour, il n'en est pas moins favorable pour la société.

## De formidables ambitions pour les 3 prochaines années

Nous ne voulons plus nous contenter de changements graduels. À l'horizon 2021, Proximus aura opéré un véritable « shift » pour devenir une vraie entreprise digitale orientée client. Une évolution indispensable pour conserver notre pertinence et notre attrait pour les clients, et permettre à nos



## D'ici 2021, Proximus aura véritablement évolué vers une vraie entreprise digitale centrée sur le client

collaborateurs de devenir des experts en digital, engagés et responsables.

### Pertinents et attractifs pour nos clients

Nous voulons être le leader dans tous les segments du marché résidentiel : familles, millennials/génération Z, clients sensibles aux prix et petites entreprises. Dans les segments de clients Premium, nous voulons faire la différence par rapport à la concurrence en déployant la fibre et, pour les services de contenu surtout, en proposant de nouvelles formes de contenus de plus en plus populaires, comme l'e-gaming, l'e-sports et le streaming musical. Notre but : apparaître

sur le premier écran de tous les smartphones en Belgique avec une application donnant accès au divertissement, telle une passerelle guidant les gens vers leurs contenus et leurs passions. Nous voulons agréger ce contenu préféré, de n'importe quelle plateforme vers n'importe quel écran, en le teintant d'une « touche locale ». Dans le segment des clients sensibles aux prix, nous continuerons à renforcer la notoriété de la marque Scarlet, tant pour le fixe que le mobile.

Sur le marché des petites entreprises, nous fournirons des services Premium pour protéger la valeur et renforcer nos produits ICT sur mesure (conception et maintenance

de sites web, etc.). Nos clients seront ainsi armés pour faire face aux changements digitaux et en tirer profit.

Sur le marché des grandes entreprises, Proximus entend être le partenaire privilégié de la transformation digitale de ses clients en fournissant l'assistance dont ils ont précisément besoin. En tant qu'intégrateur digital de premier plan, Proximus est déjà pionnière dans l'innovation ICT, avec des solutions intégrées basées sur l'Internet des Objets et les Data Analytics. Afin de devenir encore plus pertinents à l'avenir, nous adapterons plus spécifiquement nos solutions de bout en bout pour différents segments du marché. Nos capacités dans le domaine de la cloudification, de la sécurité, de l'Internet des Objets et des Data Analytics sont sans limites.

### De l'expérience client à des parcours clients Digital First

Notre ambition est d'intégrer le digital dans chacune de nos opérations. Nous miserons en priorité sur les interactions digitales pour créer des parcours clients proactifs, personnalisés et sans effort sur le marché résidentiel.

Pour nos clients professionnels, nous développerons un environnement de libre-service cohérent et convivial, tout en continuant à fournir un support humain pour les dossiers plus complexes.

Nous utiliserons également le digital pour augmenter l'efficacité interne pour nos opérations clients. Grâce à nos capacités dans les domaines de la gouvernance des données, de l'automatisation, de l'analyse avancée et de l'intelligence artificielle, nous offrirons plus de valeur à nos clients et optimiserons nos opérations en exploitant les nombreuses données que nous collectons.

### Être leader de l'expérience en matière de réseaux convergents : développer notre réseau fibre et offrir la meilleure expérience vidéo sur le réseau mobile

Proximus réalisera également ses ambitions en proposant la meilleure infrastructure réseau du pays. Alors que nous atteignons notre vitesse de croisière dans le déploiement de la fibre, nous avons entamé les travaux préliminaires en vue du lancement du réseau mobile 5G.



Nos valeurs Good to Gold :  
**collaboration,  
responsabilité, agilité,  
orientation client et  
mentalité digitale**



Afin de consolider sur le long terme notre leadership sur le réseau fixe, nous déployons la fibre pour connecter une large majorité des entreprises et des centres des villes et communes. Nous continuons également à investir dans des zones non desservies par la fibre pour booster la vitesse de confort des foyers (100 Mbit/s d'ici 2025). Nous restons en tête en ce qui concerne la qualité du réseau mobile, en nous concentrant sur la qualité du streaming vidéo et la couverture des lignes ferroviaires. Nous préparons également notre pays à la 5G, avec une première ville couverte d'ici 2020.

### **Réduire nos coûts grâce à une simplification radicale et l'abandon de produits, réseaux et processus IT obsolètes**

Nous atteindrons notre ambition de réduction des coûts de 150 millions EUR en 2019. Nous continuerons à réduire nos coûts opérationnels au cours des prochaines années grâce aux nouvelles technologies digitales.

Parallèlement, nous préparons la prochaine vague de gains d'efficacité grâce à la

simplification et la suppression de produits, réseaux et processus IT obsolètes. Pour réduire nos frais de réseau, nous renouvellerons notre backbone, supprimerons progressivement le cuivre, réduirons le nombre de bâtiments et rationaliserons nos portefeuilles de produits. En janvier 2019, Proximus a annoncé une nouvelle ambition de réduction brute des coûts de 240 millions EUR d'ici 2021, qu'elle compte réaliser par le biais de différents types de mesures, dont une réduction potentielle de ses effectifs d'environ 1.900 collaborateurs.

### **Transformer l'entreprise en une organisation agile et flexible, avec des collaborateurs experts en digital, engagés et responsables**

Interagir avec les clients aux tout premiers stades de développement, exploiter les données, recruter et former les meilleurs talents digitaux... Autant de domaines où excellent naturellement les entreprises « digital native », mais qui nécessitent chez Proximus une discipline particulière et une gestion active du changement. En fin de compte, le « Shift to Digital » doit, d'abord et avant tout, passer par nous-mêmes. Pour

inscrire le digital au cœur de notre ADN, nous devons nous doter de plus de collaborateurs experts en digital, de compétences tournées vers l'avenir et d'une volonté d'apprendre en permanence. Notre transformation sera soutenue par notre engagement constant envers nos valeurs Good to Gold : collaboration, responsabilité, agilité, orientation client et mentalité digitale. Nous planifions également de recruter 1.250 collaborateurs dans les trois prochaines années (500 dans les nouveaux domaines digitaux et 750 dans l'IT auprès de nos filiales).

### **La transition digitale au cœur de la durabilité**

Notre transformation en véritable entreprise digitale n'a pas uniquement pour but de renforcer notre performance financière et opérationnelle. Elle nous permet aussi de contribuer à une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère et de concrétiser, ce faisant, notre nouvelle mission. Nous

voulons avoir un impact positif et pertinent sur la société dans son ensemble. Nos réseaux et plateformes représentent « l'autoroute digitale de l'économie » de notre pays. Nos solutions répondent aux défis de société que sont la mobilité, l'énergie, le climat... Notre contribution s'articule autour de quatre domaines stratégiques : Digital pour tous, Se soucier de nos parties prenantes, Contribuer à la société et Respecter notre planète.

S'il crée tout un monde d'opportunités, le digital s'accompagne aussi de nouveaux défis et responsabilités. C'est pourquoi nous faisons de la cybersécurité, de la résilience de nos réseaux et systèmes et de la conformité des priorités.

Bien que conscients des défis qu'implique notre #shifftodigital, nous savons que c'est précisément là que nous devons et que nous voulons être : au cœur même d'une meilleure société digitale.





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

---



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

Vivre et travailler dans une société en rapide évolution	22
Contribuer à la société tout en créant de la valeur pour nos parties prenantes	25
Permettre une vie digitale meilleure	28
Se soucier de nos parties prenantes	40
Contribuer à la société	52
Respecter notre planète	60



# Vivre et travailler dans une société en rapide évolution

En tant que fournisseur de services digitaux, nous restons à l'écoute des tendances, opportunités et défis de la société. Les innovations digitales ne comblent pas seulement les besoins des clients : elles offrent également de nouvelles solutions aux défis sociétaux, économiques et environnementaux.

## Une société en rapide évolution

### Un avenir plus vert

Le changement climatique est un défi majeur du XXIème siècle qui nous concerne tous. A l'instar d'initiatives internationales comme l'Accord de Paris sur le climat (2015), il est urgent pour chacun d'entre nous de réduire notre impact environnemental et notre empreinte carbone.

Les technologies digitales peuvent nous aider à développer des solutions intelligentes pour

gérer les déchets, l'énergie et les bâtiments. Une mobilité intelligente et des choix énergétiques plus efficaces peuvent réduire la pollution dans nos villes. Grâce au digital, nous pouvons contribuer à une société plus durable et aider à préserver l'avenir de notre planète.

### Une mobilité plus intelligente

La Belgique est le pays le plus embouteillé d'Europe. Des embouteillages qui affectent la mobilité des citoyens et la qualité de l'air, principalement dans les grandes villes. L'impact économique est énorme. De nombreux pays d'Europe progressent à grands pas dans la gestion de la crise de la mobilité. La Belgique doit rapidement se mettre à niveau. En raison des défis uniques auxquels elle est confrontée, la Belgique est l'incubateur idéal pour des solutions innovantes. En 10 ans, notre mobilité peut radicalement changer à condition de faire les bons investissements dans l'infrastructure et les technologies en faveur d'une mobilité et d'une logistique plus intelligentes.

Une politique qui ne serait pas seulement bénéfique pour l'environnement, mais qui fluidifierait et sécuriserait aussi le trafic grâce à une surveillance de la mobilité, au stationnement intelligent, à la planification





d'itinéraires et à un mix de mobilité intelligent et accessible.

### Un capital humain digital

Notre pays est à la traîne en termes de compétences digitales pour la nouvelle économie. La Belgique occupe actuellement la 12<sup>e</sup> place dans l'indice DESI 2018 (Digital Economy and Society Index) en ce qui concerne le capital humain digital, et la 23<sup>e</sup> place en ce qui concerne les diplômés en STEM (Science, Technology, Engineering et Mathematics). Il est urgent de repenser notre système éducatif afin que nos enfants

acquière les compétences digitales essentielles dont ils auront besoin demain.

Actuellement, 39 % de la population belge dispose de peu de compétences digitales, voire aucune. Les entreprises belges considèrent le manque de capital humain digital comme le principal défi auquel elles seront confrontées dans les années à venir.

Les enjeux sont élevés. La digitalisation qui s'accélère et les technologies émergentes comme l'intelligence artificielle dans tous les secteurs transforment le marché du

travail actuel. Sans les compétences digitales nécessaires, le chômage et les tensions sociales augmenteront. Mais si des emplois disparaissent, d'autres feront leur apparition. En réalité, la demande de main-d'œuvre totale devrait s'accroître de 629.000 emplois d'ici 2030, nécessitant un recyclage et un perfectionnement approfondis pour 310.000 travailleurs et sans-emploi en Belgique<sup>1</sup>.

### Une société en plein changement

Avec l'urbanisation de la Belgique, les défis en matière de mobilité et de qualité de vie deviennent les préoccupations majeures des citoyens : les projets de villes intelligentes et les solutions de travail à domicile sont en plein essor.

Notre population vieillit elle aussi et les solutions digitales intelligentes dans le domaine du bien-être et de la santé offrent de nouvelles perspectives pour relever cet immense défi de société.

### Tirer parti de la croissance économique

Les secteurs traditionnels sont perturbés par l'arrivée de nouveaux acteurs et les nouveaux modèles commerciaux qu'ils instaurent,

comme l'économie de plateformes ou de partage.

Les données sont la nouvelle monnaie. Gérer les quantités immenses que nous produisons requiert des investissements continus dans la connectivité mobile et fixe, les autoroutes digitales de notre économie. Actuellement, la Belgique occupe la 5<sup>e</sup> place dans l'indice DESI pour la connectivité. Pour rester dans le peloton de tête, il sera crucial de déployer les réseaux Gigabit de demain, comme la fibre et la 5G.

Si l'intelligence artificielle, l'Internet des Objets (IdO), la réalité virtuelle et augmentée et Blockchain sont des facteurs de disruption, ils sont aussi des moteurs d'innovation et de croissance économique pour nos entreprises belges et offrent dans le même temps un éventail de solutions aux défis sociétaux et environnementaux.

### Un consommateur digital

Parallèlement, les besoins des consommateurs évoluent à la vitesse de l'éclair. Aujourd'hui, le consommateur digital s'attend à une expérience personnalisée et agréable à chaque interaction, du divertissement à l'expérience d'achat ou encore aux services bancaires et publics.

<sup>1</sup> Agoria, 2018



La connectivité est considérée comme un droit fondamental, au même titre que l'eau potable et l'électricité. Les citoyens veulent une expérience transparente et leur consommation de données explose avec les jeux et les vidéos. Les opérateurs sont confrontés à un défi de taille : investir dans une infrastructure digitale pour répondre à cette demande croissante de données, alors que les clients sont de moins en moins enclins à payer pour ces services.

La société digitale devrait offrir des opportunités à tous, jeunes et moins jeunes, riches et démunis. L'avenir digital se doit d'être inclusif, par le biais d'initiatives au niveau des communautés et de l'éducation.

## Confiance digitale

Revers de la médaille : la confiance est mise à mal. La croissance exponentielle des données décuple les risques de violations et de cyberattaques. Si les réseaux de communication doivent devenir plus flexibles et personnalisés, ils doivent également être fiables et sécurisés.

La confiance est l'un des principaux facteurs de succès d'une véritable économie digitale. Alors que le GDPR formalise la protection des données à caractère personnel ainsi que les conséquences financières et en termes de réputation de tout manquement en la

matière, les consommateurs, les entreprises et les autorités doivent également apprendre à se comporter de façon responsable et sûre dans le monde digital.

À l'heure où les consommateurs sont de plus en plus lucides en matière de sécurité et de respect de la vie privée, les non-digital natives et les enfants doivent focaliser notre attention. Telles sont les nouvelles responsabilités qui émanent du monde digital.

## Un environnement de marché en rapide évolution pour Proximus

Baisse du chiffre d'affaires dans les activités traditionnelles, faible pouvoir de fixation des prix, différenciation restreinte, innovation produite limitée et absence de solutions réellement novatrices dans des activités connexes ont maintenu la croissance sous le niveau de l'inflation sur les marchés télécoms européens (0,3 % en 2017 selon l'ETNO).

Dans un environnement à faible croissance, accroître l'efficacité opérationnelle est indispensable pour répondre aux besoins d'investissement élevés dans des domaines

qui représenteront demain un avantage concurrentiel : fibre/5G, offres TV/de contenu, digitalisation des interactions client, diversification des activités B2B par l'acquisition de compétences et d'aptitudes ICT et d'intégration.

## Faible croissance et faible pouvoir de fixation des prix sur le marché télécom

Le marché télécom est de plus en plus saturé. La croissance des services internet et de télévision ralentit au même rythme que la croissance démographique. Le taux de pénétration des smartphones ne croît plus que dans les segments les plus jeunes et les plus âgés de la population. Dans ce marché en stagnation, les opérateurs historiques et les nouveaux concurrents low-cost rivalisent pour gagner des parts de marché, entraînant une pression croissante sur les prix.

## Comment rester pertinents pour nos clients

La désintermédiation des services vocaux et de messagerie par des applications OTT comme WhatsApp reste une cause majeure du ralentissement de la croissance dans les télécommunications, en raison de son impact sur le chiffre d'affaires de la voix fixe et le chiffre d'affaires vocal mobile mesuré. Dans les années à venir, les risques de désintermédiation augmenteront encore.

Le contenu est un important levier pour rester pertinent pour les clients. Les habitudes télévisuelles évoluent toujours à toute vitesse et les offres de contenu sont de plus en plus fragmentées : des diffuseurs locaux se transforment en OTT (VTM.be, Auvio, VRT.NU, Stievie...), de grands acteurs OTT comme Netflix et Amazon produisent de plus en plus leur propre contenu, au niveau local ou dans de nouveaux domaines comme le sport en direct, et de nouvelles formes de divertissement comme l'e-sports font leur apparition.

De nouveaux outils de communication et de collaboration perfectionnés pour les entreprises, comme Microsoft Teams et les nouvelles technologies comme le cloud, l'API et le SDWAN, ne sont que quelques exemples de substitution de services télécoms traditionnels sur le marché des entreprises.

## Pression réglementaire

Alors que l'impact du Roam-like-at-Home se fait clairement sentir, une nouvelle pression réglementaire s'apprête à peser sur la croissance du chiffre d'affaires dans les années à venir : réglementation des tarifs de roaming international, réglementation plus favorable de l'accès wholesale au câble, accès FttH réglementé et arrivée d'un 4e opérateur potentiel sur le marché belge.

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

## Notre stratégie

En 2018, nous nous sommes attelés à la révision de notre stratégie en matière de RSE et à l'élaboration d'une stratégie de durabilité plus holistique autour de 4 domaines stratégiques. Nous avons lancé une vaste enquête de réputation auprès de nos groupes de parties prenantes et développé un nouveau cadre sur la base de ces résultats. Notre approche, à la base

également de nos enjeux pertinents et de notre gouvernance de réputation, est détaillée dans l'annexe.

Contribuer à l'émergence d'une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère : tel est l'objectif qui nous est apparu comme primordial.

Pour atteindre cet objectif, nous pensons pouvoir agir dans 4 domaines stratégiques, qui se traduisent chacun dans des piliers



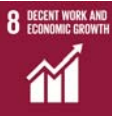






exploitables. Animé par notre mission et en tant que fournisseur de services digitaux, nous voulons, d'abord et avant tout, **permettre une vie digitale meilleure**. Pour ce faire, nous devons déployer l'infrastructure digitale du futur, être un vecteur d'innovation en soutenant les bons écosystèmes et créer un environnement de travail digital fiable pour encourager l'adoption digitale. Nous voulons **nous soucier de nos parties prenantes** (en nous dotant d'une gouvernance solide dans toutes nos initiatives envers nos clients

et nos collaborateurs) et **contribuer à la société** (en rendant le digital accessible à tous et en encourageant l'éducation, ainsi qu'en investissant dans des causes sociétales et dans la culture locale). Enfin, nous voulons **respecter notre planète** (en étant neutres en carbone, en devenant circulaires et en développant une chaîne d'approvisionnement durable). Par le biais d'objectifs et de KPI concrets, nous voulons contribuer à une Belgique meilleure.

## 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, 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	Les emplois de demain demandent des compétences plus spécialisées. Conséquence : la guerre des talents se durcit. 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 afin que nos collaborateurs puissent saisir les opportunités du digital. Nous y consacrons un budget annuel de formation d'environ 24 millions EUR (2018), un montant qui sera nettement revu à la hausse dans les 2 prochaines années. Nous investissons également dans des initiatives de recyclage pour les jeunes demandeurs d'emploi, comme Digitalent 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 en termes d'emplois directs (13.400 ETP) et indirects (16.000) 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 environ 1 milliard EUR par an dans des réseaux et des plateformes et solutions innovantes, fondements essentiels d'une économie et d'une société digitales. Nous avons également lancé un programme d'investissement de 3 milliards EUR dans la fibre. De plus, nous soutenons des écosystèmes d'innovation afin de propulser la Belgique à l'avant-garde du digital en Europe et de libérer le potentiel de croissance économique.	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 meilleure vie digitale Contribuer à la société
	Assurer des modèles de production et de consommation durables	Nous nous fixons des ambitions strictes 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. Enfin, nous travaillons sur une approche pluriannuelle pour devenir circulaires et avons signé le Green Deal Circulaire Aankopen de Vlaanderen Circulaire en 2017.	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. C'est pourquoi nous avons fixé d'ambitieux objectifs afin de limiter l'impact négatif de nos activités sur l'environnement. Par exemple, nous figurons parmi les rares opérateurs télécoms neutres en carbone au monde.	Respecter notre planète

## Notre matrice de matérialité

Nos domaines de contribution à la durabilité 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.

Nous avons évalué l'importance des divers enjeux pertinents en étroite concertation avec nos parties prenantes. En 2018, nous avons procédé à un processus d'évaluation approfondi. Nous avons ainsi pu identifier de façon structurée les domaines impactés par nos activités sur les plans social, environnemental et économique ainsi que les questions prépondérantes pour nos parties prenantes. Nous abordons et rapportons les enjeux les plus pertinents dans notre rapport annuel et prévoyons de revoir en profondeur notre matrice tous les 3 ans. Toutes les informations relatives à notre méthodologie et à la conception de la matrice de matérialité figurent dans la section « Transparence » de l'Annexe.

Les enjeux situés dans le quadrant supérieur de la matrice représentent nos priorités. Ils sont liés aux domaines stratégiques de notre cadre de durabilité :

### Permettre une vie digitale meilleure

- innovation et infrastructure digitale
- compétitivité digitale des entreprises et institutions
- protection de la vie privée et sécurité des données

### Se soucier de nos parties prenantes

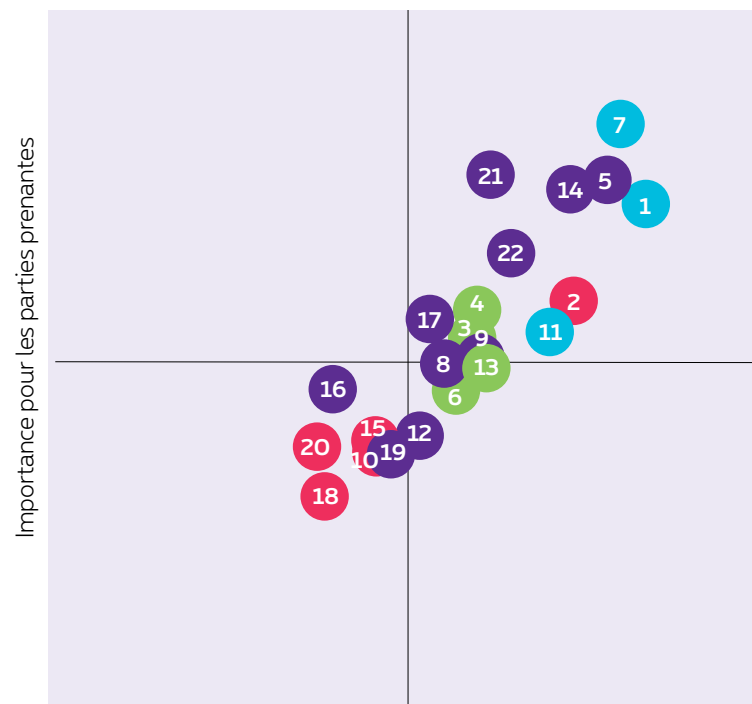
- conduite et éthique d'entreprise
- transparence des tarifs et de la facturation
- produits et services de qualité
- marketing responsable
- relations clients
- santé et sécurité
- capital humain et développement des collaborateurs

### Contribuer à la société

- connectivité et inclusion digitale

### Respecter notre environnement

- chaîne d'approvisionnement durable
- énergie et gaz à effet de serre
- économie circulaire



Importance des impacts économiques, environnementaux et sociaux

- |  |   |
|--|---|
| 1 Innovation et infrastructure durable                                   | 12 Rémunération                                     |
| 2 Connectivité et inclusion digitale                                     | 13 Achats responsables et efficacité des ressources |
| 3 Énergie et gaz à effet de serre  | 14 Produits et services de qualité                  |
| 4 Économie circulaire : déchets électroniques et recyclage d'équipements | 15 Taxes responsables et contribution publique      |
| 5 Conduite et éthique d'entreprise                                       | 16 Poursuites et plaintes                           |
| 6 Chaîne d'approvisionnement durable                                     | 17 Marketing responsable                            |
| 7 Protection de la vie privée et sécurité des données                    | 18 Sponsoring                                       |
| 8 Santé et sécurité  | 19 Licenciements économiques                        |
| 9 Capital humain et développement des collaborateurs                     | 20 Droits de l'homme                                |
| 10 Développement et engagement social                                    | 21 Transparence des tarifs et factures              |
| 11 Compétitivité digitale des entreprises et institutions                | 22 Relations avec les clients                       |





# Permettre une vie digitale meilleure

---





# Permettre une vie digitale meilleure

Nous rendons possible une vie digitale meilleure en développant une **infrastructure tournée vers l'avenir composée de plateformes digitales et de réseaux hautement performants**, et en offrant des **solutions et services innovants** qui répondent aux défis de la société. Nous croyons en l'innovation ouverte et la co-création dans des **écosystèmes digitaux** avec le monde académique, des start-ups et des scale-ups.

Nous sommes attachés au développement d'une **société digitale plus sûre**. Nous fournissons des solutions et services de cybersécurité aux clients résidentiels, aux entreprises et au secteur public. Nous suscitons la confiance dans le digital grâce à des initiatives de sensibilisation et de **protection des données / de la vie privée**. Nous sommes également fiers de compter parmi les partenaires fondateurs de la Cyber Security Coalition.



**Connecté, où que vous habitez, où que vous allez**

## Une infrastructure digitale évolutive

Enjeu pertinent\*: **1**

L'avenir digital de la Belgique passe par une connectivité évolutive. Être connecté fait partie du quotidien de chaque citoyen et de chaque entreprise. À la maison, au travail et en déplacement. Voilà pourquoi nous déployons massivement une infrastructure tournée vers l'avenir.

Depuis 2014, Proximus investit environ 1 milliard EUR par an dans son infrastructure télécom et ses réseaux fixe et mobile. Nous sommes à ce titre le plus gros investisseur dans l'infrastructure digitale en Belgique.

Nous investirons 3 milliards EUR sur 10 ans pour accélérer le déploiement de la fibre, connecter une majorité d'entreprises et amener la fibre dans tous les centres des villes et communes. Avec le futur déploiement de la 4,5G, nous préparons la voie pour la 5G en 2020.

Nos réseaux permettent aux personnes et aux entreprises d'accéder aux opportunités du monde digital. Premier acteur télécom en Belgique, nous nous engageons à donner accès à chaque citoyen à une connectivité fixe et mobile de première qualité, quel que soit l'endroit où il vit ou se rend.

\*Matrice de matérialité p. 27

KPI	Result 2018	Result 2017
Couverture 4G intérieure <sup>1</sup>	99,5 % <sup>2</sup>	98,1 %
Couverture 4G extérieure <sup>3</sup>	99,9 % <sup>2</sup>	99,8 %
Internet fixe : couverture 30 Mbit/s <sup>4</sup>	92 %	86 %
Vitesse VDSL et ADSL moyenne combinée	72,6 Mbps	68 Mbps
Couverture Vectoring en Belgique	88 %	83 %

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

<sup>2</sup> Les chiffres de 2018 se basent sur une mesure réalisée au 4ème trimestre par l'agence externe Commsquare (du 07/11 au 28/11/2018 dans les villes principales et sur des routes principales).

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

<sup>4</sup> Inclut les foyers raccordés au cuivre et à la fibre.

## Réseau fixe

La fibre offre une connectivité haut débit stable et à faible latence. Actuellement de 1 Gbit/s, les vitesses de chargement et de téléchargement atteindront les 10 Gbit/s demain. C'est dire si le déploiement de la fibre représente l'un de nos investissements clés pour une économie et une société digitales. À l'heure actuelle, nos offres proposent des vitesses de téléchargement jusqu'à 220 Mbit/s pouvant être boostées à 400 Mbit/s.

En 2018, nous avons déployé la fibre dans neuf villes belges - Anvers, Liège, Bruxelles, Louvain, Charleroi, Namur, Roeselare, Gand, Hasselt (deux de plus que fin 2017). Grâce à nos efforts d'industrialisation, le déploiement de la fibre a atteint sa vitesse de croisière.

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, et offrons la connectivité fibre à tout client professionnel qui en fait la demande. Notre couverture dans les segments de marché Business et Corporate est en forte augmentation. Fin 2018, 48 % des entreprises (contre 17 % en 2017) situées dans des zonings industriels pouvaient bénéficier de la fibre.

En 2019, nous prévoyons de doubler notre couverture fibre et de commencer le déploiement dans sept nouvelles villes. Nous finaliserons par ailleurs le déploiement dans les zonings industriels et atteindrons ainsi

notre objectif de couverture. Parallèlement au déploiement, nous nous concentrerons surtout sur la digitalisation de nos activités et l'optimisation de l'expérience offerte à nos clients, de leur premier contact dans le cadre de leur projet fibre jusqu'au service après-vente. Notre ambition : rendre notre approche plus proactive en matière de service clientèle pour continuer à combler nos clients.

Même si la fibre est pour nous le réseau du futur, nous continuons à entretenir et mettre à niveau l'infrastructure cuivre afin d'offrir à tous une expérience client de qualité supérieure.

En 2018, nous avons de nouveau boosté la vitesse en poursuivant le déploiement de la technologie Vectoring (88 % de couverture) et la migration de l'ADSL vers le VDSL (+30.000 clients en 2018), plus rapide et plus stable.

En 2019, nous continuerons à étendre la couverture VDSL en installant de nouvelles armoires ROP VDSL et poursuivrons les migrations. En outre, nous optimiserons la performance wi-fi grâce à de nouveaux outils et continuerons à tester et développer la nouvelle génération de technologies cuivre (Ultra Vectoring), qui nous permettra d'accroître sensiblement la vitesse de réseau des clients.

## Réseau mobile

Afin de répondre à la demande croissante de connectivité en déplacement, Proximus a continué à étendre la couverture de son réseau 4G. Fin 2018, la couverture extérieure et intérieure atteignait respectivement 99,9 % et 99,5 %. Nous investissons également dans la 4,5G et avons testé avec succès la 5G à Haasrode (Louvain). Le déploiement de la 5G et de la fibre nous permettra de fournir aux clients un réseau haut débit stable, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur habitation.

En 2019, nous prévoyons d'exploiter davantage les capacités de la 5G et continuerons à étendre la 4,5G afin d'offrir une excellente expérience à nos clients.

## Zones blanches

Même si les zones blanches et rurales sont moins attrayantes d'un point de vue économique, nous avons l'ambition de connecter chaque citoyen du pays à l'aide de nouvelles technologies et en co-investissement avec les pouvoirs publics. Les principaux opérateurs belges ont chacun promis d'investir 20 millions EUR sur 3 ans (de 2017 à 2019) en Wallonie afin d'améliorer la couverture de ces zones.

En 2016, l'IBPT a identifié 39 communes comme constituant des zones blanches. Fin



2018, 38 des 39 communes disposaient d'une couverture mobile 4G (extérieure) de plus de 99 % de la population, et 32 des 39 communes d'une couverture large bande fixe d'au moins 30 Mbit/s pour plus de 60 % des ménages.

Nous collaborons depuis plusieurs années avec Tessares, spin-off de l'UCL, afin d'élaborer des solutions innovantes pour connecter les zones rurales. Plus récemment, nous avons également testé la technologie ROP micro-ondes afin de connecter les bornes VDSL en rue via une technologie micro-ondes sans fil. En 2018, nous avons notamment lancé un projet pilote prometteur à Felenne.

Nous continuons à installer de nouveaux ROP afin d'offrir des services large bande fixes à haut débit et la télévision digitale en qualité HD. Notre objectif : offrir une couverture mobile 4G extérieure à l'ensemble de la population des zones blanches définies et continuer à lancer des projets innovants pour optimiser en permanence la qualité des réseaux fixe et mobile.



Soutenir l'innovation ouverte et de nouveaux écosystèmes avec des universités, start-ups et scale-ups est indispensable pour façonner l'avenir digital

## Innovation digitale

Enjeux pertinents\*: **1** **11**

L'innovation ouverte et le soutien de nouveaux écosystèmes sont essentiels pour bâtir l'avenir digital. C'est pourquoi nous concluons des partenariats avec des

universités, des start-ups, des scale-ups et d'autres fleurons clés de l'innovation en Belgique. Dans ce cadre, nous collaborons entre autres sur des solutions de sécurité et IdO, comme l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, la logistique intelligente et la santé intelligente.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Cartes M2M actives	1,3 Mio	1,2 Mio
Chiffre d'affaires ICT (national + international)	561 Mio	509,2 Mio
Nombre de projets avec des universités/instituts d'enseignement	39	Non disponible

\*Matrice de matérialité p. 27

## Partenariats académiques

L'innovation ouverte est la condition sine qua non pour réussir dans l'économie digitale de demain. C'est pourquoi nous collaborons avec d'importantes universités et leurs viviers de talents.

Un partenariat où tout le monde est gagnant : nous avons accès à des perspectives et concepts innovants du monde académique qui, à son tour, peut perfectionner ses idées en exploitant notre infrastructure et nos ressources.

Ensemble, nous façonnons notre avenir.

Des technologies fondamentales à l'éducation et au perfectionnement des compétences,

## Proximus dispose d'un portefeuille complet d'initiatives en collaboration avec les universités

Proximus collabore de longue date avec le monde universitaire. Une collaboration qui s'est intensifiée au fil du temps.

En 2018, nous avons contribué à de nombreux hackathons et événements technologiques : le hackathon « Citizens of Wallonia » organisé sur le campus de l'UMons, l'événement « Dramco Ghent » avec la KUL, le hackathon « Antwerp Chainport » avec l'université d'Anvers (UA), l'événement « Mons Hack Arena » en collaboration avec l'UMons, le séminaire « Wallonia Futurocité » et bien d'autres encore.

Proximus soutient la recherche académique en fournissant des informations commerciales pertinentes. Les programmes de recherche répondent ainsi parfaitement à la demande du secteur. De plus, nous donnons accès à nos ressources et à notre infrastructure. Nous menons des projets de recherche à l'ULB/UCL, la KUL et la VUB. Proximus siège au sein des comités consultatifs qui pilotent ces projets. Proximus participe également activement à des projets de RD&I financés avec des universités, notamment la KUL et l'ULB.

En 2017, Proximus et l'UGent ont annoncé leur intention de créer ensemble des projets de recherche dans les domaines des télécoms et de l'ICT et de collaborer dans la recherche doctorale et les travaux de fin d'études. Nous collaborons actuellement avec l'UGent sur divers projets, comme une étude relative à l'exposition à la pollution de l'air basée sur des données de notre réseau mobile, ou encore une analyse prédictive d'infractions pénales, également fondée sur notre réseau mobile.

Par ailleurs, nous envisageons de resserrer nos liens de collaboration afin de rapprocher le monde académique de celui des entreprises, en alignant les formations sur les exigences d'un marché du travail en mutation accélérée.

En 2018, nous avons lancé le TalentHub à Gand avec sept projets pilotes et l'avons récemment élargi à tous les projets de recherche et développement au sein de Proximus. Nous y encourageons nos collaborateurs à collaborer avec des communautés innovantes, comme des universités et des start-ups.

De plus, nous avons conclu en 2018 un partenariat stratégique avec IMEC portant sur les défis de société, comme les villes intelligentes et l'intelligence artificielle.

En 2019, nous souhaitons repenser notre approche stratégique et notre structure et redéfinir notre collaboration avec l'écosystème éducatif et académique.

### Soutenir les communautés de start-ups et scale-ups

La Belgique dispose d'un vaste réseau de jeunes entreprises, start-ups et scale-ups. Nous voulons être un moteur d'innovation et un catalyseur pour les nouvelles entreprises de Belgique.

En partageant notre savoir-faire, nos ressources et notre infrastructure dans le cadre de partenariats collaboratifs, nous pouvons stimuler l'innovation et faire croître notre économie digitale.

### InPost

Lancé en 2017 pour faciliter la collaboration avec les start-ups, le portail InPost permet à ces dernières d'évaluer rapidement leurs

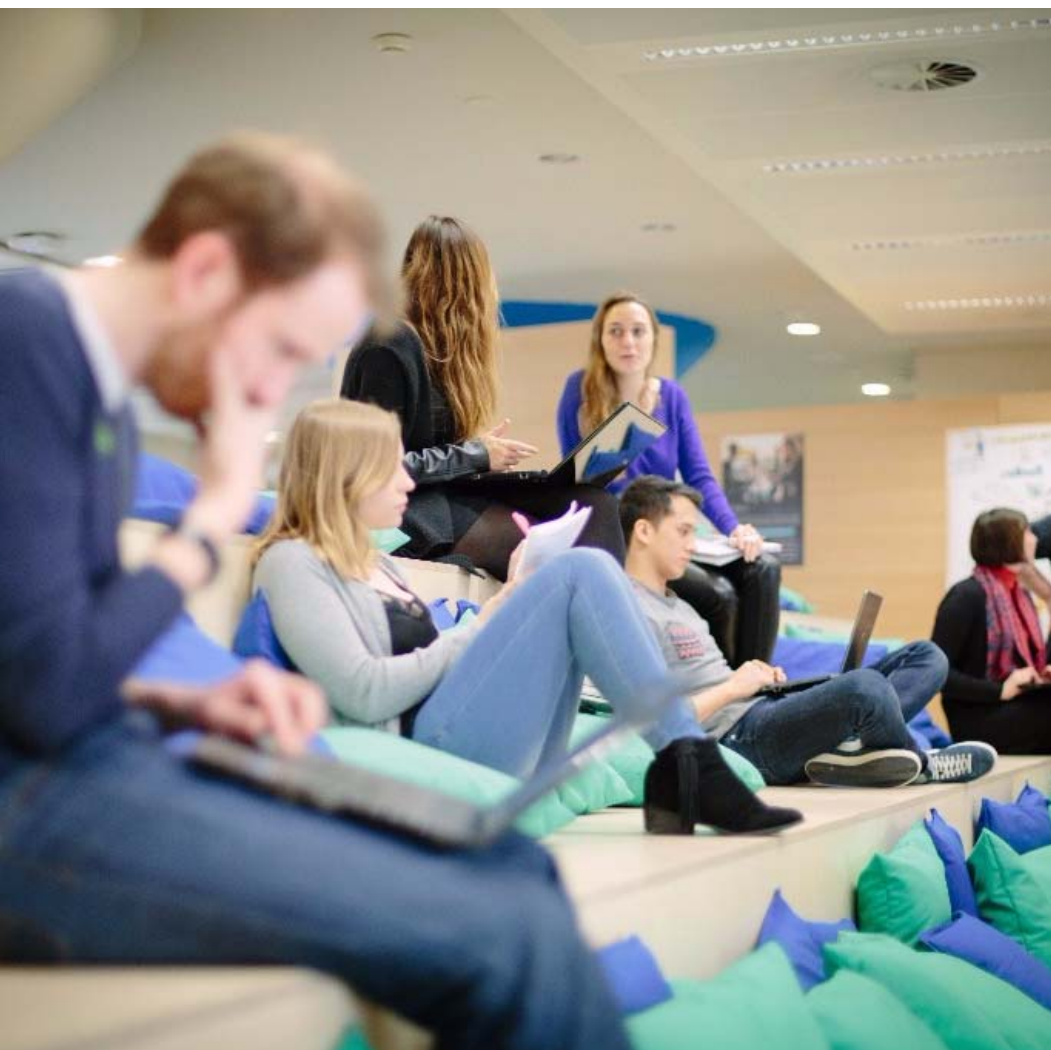
propositions de valeur par rapport aux défis commerciaux de Proximus afin de trouver une adéquation stratégique. Dans ces « appels à l'innovation », des start-ups concourent pour continuer à co-créer avec Proximus. En 2018, nous avons mis l'accent sur les défis liés à la retranscription de dialectes parlés en texte.

Dans le cadre de notre partenariat avec IMEC, le portefeuille de start-ups iStart a fait l'objet d'une analyse afin d'identifier les défis commerciaux de Proximus. Les candidats sélectionnés présenteront leurs solutions devant l'équipe de Proximus.

À l'avenir, nous avons l'intention, dans le cadre de nos appels à l'innovation, d'impliquer des entreprises belges d'autres secteurs et d'unir nos forces avec elles.

### Co.Station

Proximus est actionnaire de Co.Station depuis 2017. Co.Station est une communauté belge d'environ 1.500 entrepreneurs, start-ups, scale-ups, entreprises, investisseurs et influenceurs. Après Bruxelles et Gand, un autre site a ouvert ses portes à Charleroi.



## Proximus a des partenariats d'innovation clés avec le MIC, B-Hive et Co.Station

Depuis 2018, Co.Station gère l'loT House d'Anvers, The Beacon.

Nous avons soutenu différents événements dans le domaine de l'Internet des Objets, du RGPD, de Blockchain et de l'innovation sociale, tous destinés à une vaste communauté d'entrepreneurs à Bruxelles, Gand et Charleroi.

Nous avons également soutenu plus de 90 start-ups et scale-ups qui représentent plus de 500 travailleurs résidents à la Co.Station.

En 2019, nous impliquerons nos clients dans la communauté Co-Station..

### FinTech

La Belgique dispose d'un important écosystème de start-ups et d'entreprises fin-tech que nous sommes fiers de soutenir.

Proximus est l'un des partenaires fondateurs de B-Hive, une plateforme fin-tech européenne promouvant l'innovation collaborative entre de grandes banques, des compagnies d'assurances et des gestionnaires d'infrastructures de marché, afin de développer des solutions innovantes pour les marchés financiers.

En 2018, nous avons collaboré avec eux à l'organisation d'une série d'événements sur la technologie Blockchain qui ont touché l'ensemble du monde fin-tech belge. Nous poursuivrons nos efforts, notamment en facilitant l'accès des start-ups à cette technologie.

Nous avons investi dans une jeune start-up fin-tech au Luxembourg, où nous envisageons d'étendre nos activités fin-tech via notre filiale Telindus.

### Microsoft Innovation Center

En 2017, Proximus est devenu partenaire structurel du Microsoft Innovation Center (MIC) Belgium, un partenariat public-privé avec la Région wallonne et Microsoft.

Le MIC se concentre sur l'entrepreneuriat par le biais de sessions de coaching et de networking. Il collabore étroitement avec la communauté de développeurs pour améliorer les compétences techniques, organiser des événements, proposer des formations et des certifications et donner accès au matériel IT de pointe. Le but : encourager l'adoption des nouvelles technologies telles que l'Internet des Objets, les données et la réalité virtuelle/



## Nous avons l'ambition de devenir le partenaire privilégié

des entreprises pour les guider dans leur transformation digitale et créer avec elles des solutions intelligentes

augmentée, qui faciliteront la nouvelle vague d'innovation, et accompagner les entreprises dans leur transformation digitale. Première initiative conjointe prise en 2018, l'loT Lab fournit un environnement idéal pour préparer l'avenir digital dans un esprit d'innovation ouverte.

En 2018, nous avons également encouragé l'innovation digitale en collaboration avec le MIC. Le lancement du nouveau festival « Hack in the Woods » en est un bel exemple : rassembler des développeurs et des professionnels autour d'objectifs de société.

2019 sera une année charnière pour le Microsoft Innovation Center, avec le lancement de nouvelles initiatives qui proposeront aux entreprises des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine.

Le MIC a pour mission d'inspirer, encourager et sensibiliser à l'entrepreneuriat digital. Une mission qui s'étendra également à un écosystème de partenaires commerciaux et d'organisations humanitaires, dans le respect total de l'engagement de Proximus : ouvrir

tout un monde de possibilités digitales pour tous les acteurs de la société.

### Soutenir l'innovation locale

Outre le MIC, B.Hive et Co.Station, nos trois principaux partenariats d'innovation, nous soutenons également des initiatives ponctuelles en vue d'encourager l'agilité et la vitesse d'innovation.

À l'avenir, nous continuerons à progresser sur la voie de l'innovation ouverte.

### L'innovation en réponse aux défis de société

Dans notre centre d'innovation interne, nous transformons les technologies comme l'Internet des Objets, le cloud ou le Big Data en solutions pertinentes pour les maisons et bâtiments intelligents, le commerce intelligent, la logistique intelligente, l'énergie intelligente, la mobilité intelligente, les industries intelligentes, les villes intelligentes, etc.

Imaginez un avenir digital où la Belgique serait pionnière !

Avec plus de 1,3 million de connexions à travers ses différents réseaux dans

l'écosystème IoT, Proximus est le principal fournisseur de connectivité en Belgique. Une position que nous avons consolidée en fournissant la meilleure technologie pour chaque cas d'utilisation et en créant un écosystème de plus de 250 fournisseurs de solutions combinant nos ressources et leurs solutions spécifiques. Nous couvrons ainsi tous les secteurs.

Nous ambitionnons de devenir le partenaire privilégié des entreprises, qui les guide dans leur transformation digitale et crée avec elles des solutions intelligentes. Nous voulons leur montrer que la digitalisation de leurs processus, aussi minime soit-elle, peut créer plus de valeur. Quelques exemples :

### Industrie intelligente

Pour gagner en efficacité, Bombardier devait optimiser ses transferts de matériaux entre ses différents sites en Europe. C'est désormais possible grâce à une solution intelligente connectant les racks dans chaque site.

### Services énergétiques intelligents

Pour permettre de nouveaux services axés sur le digital, *Fluvius* connectera plus de

800.000 compteurs de gaz et d'électricité en Flandre dans les cinq ans à venir grâce à nos réseaux IoT.

### Commerce intelligent

Grâce à Proximus Analytics, les centres commerciaux collectent des données sur le nombre de visiteurs et l'attractivité des lieux.

### Logistique intelligente

Plusieurs de nos sites logistiques sont gérés en collaboration avec *H.Essers*. Sur ces sites, nous avons besoin de connaître le positionnement en temps réel (avec une marge de 1 m) de nos remorques afin d'optimiser nos processus de gestion du parc. En connectant chaque remorque à l'emplacement de parking, *H.Essers* est parvenu à augmenter la visibilité, supprimer le temps de recherche inutile et optimiser la circulation sur place.

### Bâtiments intelligents

Les solutions de Smart Building offrent d'énormes opportunités en termes d'efficacité énergétique, de gestion des déchets et d'occupation des bâtiments. Dans ce domaine, collaborons avec *Besix* pour intégrer de l'intelligence dans de nouveaux

Les élèves défendent le climat et font entendre leur voix. Avec notre partenaire GoodPlanet Belgium, nous suivons les modèles de consommation au moyen de nos capteurs IoT et sensibilisons à la durabilité



bâtiments intelligents au niveau de l'accueil, de l'optimisation de l'espace de travail, de l'efficacité énergétique, la gestion de l'espace, de la sécurité et de la sûreté.

Nous avons collaboré avec IPARC (International Platform for Art Research & Conservation, élue PME de l'année 2018) en vue d'intégrer de nouvelles technologies dans la conservation de l'art. Smart Care, notre solution IoT, surveille les conditions environnementales dans lesquelles les œuvres d'art sont conservées.

En 2018, nous avons également commencé à développer un portefeuille de solutions de support de sites intelligents afin d'offrir une expérience client plus complète. Premier exemple : la rénovation de l'ensemble du site de Tour&Taxis à Bruxelles, avec des salles de réception, des bureaux, des habitations, des espaces commerciaux, etc., intégrés dans un parcours client unique.

### Énergie intelligente

En partenariat avec GoodPlanet Belgium, nous utilisons des capteurs LoRA dans les écoles afin de mesurer le comportement des enfants et de sensibiliser ces derniers

en matière de comportement durable. En 2018, nous avons visité 15 premières écoles. Nous encourageons par ailleurs les établissements scolaires à charger leurs données de consommation d'électricité, de gaz et de carburant, de transport, de déchets, etc. Les écoles peuvent alors suivre l'évolution de leur consommation et comparer leurs résultats à ceux d'autres établissements.

En collaboration avec GoodPlanet, nous ambitionnons d'installer nos capteurs dans plus de 400 écoles en 2019.

### Villes intelligentes

En 2018, nous avons redéfini notre stratégie en matière de villes intelligentes afin de contribuer à une meilleure qualité de vie des citoyens belges. Via notre filiale Be-Mobile, nous relevons les défis liés au stationnement et à la congestion du trafic. Ces dernières années, nous avons également équipé de nombreuses villes de caméras de surveillance ANPR. À l'avenir, nous voulons collaborer directement avec les citoyens pour concevoir leurs villes, en concertation avec les administrations communales. Une approche que nous appliquons déjà à Louvain-La-Neuve, au Living Live Lab, et à Anvers, avec

l'IMEC, dans le cadre du projet City of Things. Ces initiatives permettent aux citoyens locaux d'interagir avec les autorités communales afin d'exprimer leurs besoins et d'aborder les problèmes de trafic, de sécurité et de gestion des déchets.

### Mobilité intelligente

La mobilité est un enjeu de taille dans l'évolution de l'économie, de l'environnement et du bien-être général d'un pays. Il reste encore une belle marge de progression en Belgique et dans nos pays voisins. Notre filiale Be-Mobile, l'une des principales entreprises de mobilité intelligente, y contribue déjà. Un élément clé dans les solutions de Be-Mobile : la création d'écosystèmes connectant toutes les parties prenantes (navetteurs, gouvernement, opérateurs routiers, propriétaires de véhicule et de parc automobile).

En 2018, Be-Mobile a testé et mis en œuvre des solutions C-ITS pour harmoniser les feux de signalisation sur le trafic et informer les conducteurs et opérateurs routiers de l'arrivée de véhicules tels que des ambulances, afin d'améliorer la sécurité routière. Par ailleurs, Be-Mobile est parvenue à élargir la couverture de sa solution de paiement mobile de places de parking ou de transport en commun à 58 villes et communes. Be-Mobile a également développé un planificateur d'itinéraires intermodal pour la ville d'Anvers. Cet outil aide les navetteurs à optimiser leurs itinéraires et les encourage à choisir des moyens de transport alternatifs. Enfin, Be-Mobile a développé ses activités de péage routier ou de tarification routière pour poids lourds et aide les décideurs politiques à développer une solution de tarification pour les voitures personnelles. Une étape cruciale vers une

gestion efficace de la mobilité et un meilleur équilibre entre l'offre et la demande en matière de mobilité.

En 2018, Be-Mobile s'est également développée à l'international avec l'acquisition de Mediamobile, une entreprise spécialisée dans la fourniture d'informations routières en temps réel pour les systèmes de navigation embarqués. Une acquisition qui consolide la position de BeMobile dans le secteur automobile et lui permet d'étendre ses services de gestion du trafic en France, en Allemagne, en Scandinavie et en Pologne, pays où Mediamobile déploie aujourd'hui ses activités.

## Confiance digitale

Enjeu pertinent\*: **7**

S'il offre de nombreuses opportunités, le monde digital d'aujourd'hui s'accompagne également de nouveaux types de 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, nous sommes activement impliqués dans des initiatives de sensibilisation digitale.

La cybersécurité est au cœur de nos activités. Nous développons en permanence des solutions afin d'anticiper les menaces potentielles et de rendre notre infrastructure et nos processus plus sûrs. Nous fournissons à nos clients les moyens de se protéger et éduquons nos parties prenantes sur la valeur et le fonctionnement de la cybersécurité par le biais de formations et de partenariats.

Acteur ICT majeur, nous traitons d'énormes quantités de données à caractère personnel et protégeons leur confidentialité et leur sécurité. Nous appliquons des règles strictes, investissons massivement dans la formation de tous nos collaborateurs et donnons l'exemple en matière de protection des données.

## Cybersécurité

La cybersécurité s'inscrit au cœur de nos activités : nous investissons massivement pour sécuriser notre infrastructure et la protéger contre d'éventuelles attaques. Nous fournissons également des solutions de protection à nos clients et formons en permanence nos collaborateurs aux dernières pratiques de sécurité.

### Au sein de notre entreprise

Face aux cyberdéfis actuels et futurs, nous entendons jouer un rôle de pionnier en déployant des solutions d'avant-garde afin de protéger et transformer notre entreprise. À nos yeux, la cybersécurité est l'un des moteurs de la transformation digitale. Ces quatre dernières années, Proximus a investi 43 millions EUR dans son programme de cybersécurité d'entreprise afin de renforcer sa cyberrésilience et d'offrir des services et réseaux sécurisés de qualité supérieure à ses clients.

Notre Cyber Security Incident Response Team (CSIRT <sup>1</sup>) surveille en permanence les alertes de sécurité et coordonne la réaction aux cybermenaces. En 2018, notre CSIRT a traité 2.087 incidents (contre 2.204 en 2017). Aucun n'a eu d'impact majeur sur nos activités. Reconnu au niveau international

1 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.

comme la seule équipe belge accréditée par le Trusted Introducer, le CSIRT de Proximus fait partie de la plateforme européenne ETIS et de la communauté internationale FIRST. En 2017, Proximus a résisté avec succès aux cyberattaques mondiales WannaCry et NotPetya grâce à ses mesures de prévention et à sa rapidité de détection et de réaction.

Nous sommes les fiers détenteurs de certifications ISO dans le domaine de la sécurité de données et de la protection de la vie privée. Actuellement, nous disposons de cinq certifications ISO 27001, couvrant nos centres de données (housing et hosting), notre Security Operations Center, le réseau d'entreprise Explore et nos solutions « Work Place as-a-Service ».

Dès 2019, nous souhaitons consolider encore nos efforts dans le domaine de la cybersécurité. Nous continuerons à investir dans notre programme d'entreprise pour la cybersécurité au cours des trois prochaines années afin de renforcer nos capacités et conserver nos certifications ISO 27001 et Trusted Introducer.

### Pour nos clients

Nous offrons à nos clients une expertise et des solutions de sécurité de qualité supérieure. Dans le cadre de notre partenariat avec Norton, nous proposons à nos clients résidentiels une solution de sécurité pour plusieurs appareils à prix réduit. Nous proposons une gamme étendue de services

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Certifications internationales en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité	6	6

\*Matrice de matérialité p. 27





## Notre Security Operations Center

surveille plus de 2.000 millions d'événements par jour et alerte les clients en cas d'incidents

de sécurité aux entreprises : analyse et diagnostics, monitoring et surveillance, reporting et interventions.

De plus, nous offrons des solutions pour protéger les données, les réseaux et les serveurs des entreprises.

Notre Security Operations Center surveille plus de 2.000 millions d'événements par jour et alerte les clients en cas d'incident. Un nombre à la hausse vu l'augmentation constante du nombre d'événements et de clients. Depuis 2016, nous proposons la solution « CSIRT as-a-Service », qui aide nos clients à résoudre des incidents sur la

base de notre expertise interne. Compte tenu de l'essor des applications de cloud et la réglementation en matière de protection de la vie privée, la gestion des comptes privilégiés et un contrôle de l'accès aux systèmes IT et aux données deviennent incontournables. Nous avons également lancé avec succès cette solution en interne ainsi qu'avec des clients professionnels clés en 2018.

Notre filiale Telindus Luxembourg est experte en cybersécurité. Telindus Luxembourg a enrichi son offre de services de cybersécurité. Elle propose désormais un Cyber Security & Intelligence Operation Center (SOC) spécialisé dans la détection et la gestion des

cyberincidents. En signe de reconnaissance pour son expertise multidisciplinaire et sa volonté d'innovation, Telindus a reçu l'award du Best Security Partner de l'année 2018 d'IT One au Luxembourg.

En 2019, nous étendons encore nos solutions de cybersécurité pour le marché professionnel. Pour les trois prochaines années, nous ambitionnons de consolider notre leadership et de croître au rythme du marché, avec le soutien de Davinsi Labs, Umbrio et ION-IP, trois entreprises acquises récemment.

### Pour tous

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

Dans un contexte de digitalisation globale où les menaces proviennent de toute part, nous avons prolongé notre collaboration avec les équipes de cyberdéfense de l'OTAN en 2018. Nous avons également 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 2019, nous continuerons à étendre notre réseau de collaboration via une participation active à la Cyber Security Coalition et ses groupes de focus opérationnels, via une collaboration étroite avec le Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), avec d'autres opérateurs télécoms européens via la plateforme ETIS, avec des entreprises internationales via le Centre for Cybersecurity du Forum économique mondial, avec le Centre européen de lutte contre la cybercriminalité d'Europol et enfin, via des partenariats nouveaux et existants, comme avec l'OTAN.

### Éducation à la cybersécurité

Pour que la Belgique devienne un leader digital, ses citoyens doivent avoir confiance dans le numérique. Nous voulons que les gens trouvent leur place dans le monde en ligne et connaissent les bons comportements à adopter pour y évoluer en toute sécurité. Nous les aidons en partageant nos connaissances en matière de sécurité et en leur apprenant l'importance et le fonctionnement de la cybersécurité.

### Éduquer nos collaborateurs

Promouvoir un cyberenvironnement sécurisé commence de l'intérieur. C'est pourquoi nous formons en permanence nos collaborateurs à adopter un comportement responsable pour protéger les informations d'entreprise et les données clients.

Chaque année, nous organisons une semaine de la sécurité pour sensibiliser nos collaborateurs. Nous organisons aussi

## Au Safer Internet Day

des collaborateurs de Proximus et Child Focus sensibilisent chaque année près de 11.000 d'enfants à la sécurité sur internet

des formations dédiées, des sessions de sensibilisation et des exercices anti-phishing. En 2018, nous avons testé 27.743 collaborateurs et sous-traitants du Groupe Proximus dans le cadre de deux campagnes de phishing grandeur nature, inspirées par des incidents réels. Nous leur avons donné des conseils sur la façon de détecter des e-mails suspects. Par ailleurs, nous avons lancé deux vidéos didactiques sur le phishing et la classification des informations.

Organisée en 2018 pour la cinquième année consécutive, la semaine de la sécurité a touché 1.237 collaborateurs et proposé un vaste programme de sensibilisation essentiellement axé sur les nouvelles façons de travailler digitales, la sécurité physique, le respect de la vie privée et le RGPD, nos solutions de sécurité pour les clients, la détection et la prévention du phishing et la sécurité des enfants sur internet, en collaboration avec Child Focus. Pour la première fois en 2018, nous avons organisé un concours « Capture The Flag » interne, un jeu en ligne permettant aux collaborateurs de tester leurs cybercompétences au moyen d'exercices pratiques.

Durant le mois de la cybersécurité en octobre, nous avons transposé en interne la campagne de sensibilisation nationale « Boost your digital health », dédiée à la cyberhygiène. Les articles

sur notre intranet ont attiré pas moins de 4.590 lecteurs.

Nous souhaitons également offrir à nos collaborateurs la possibilité de développer leur carrière dans la cybersécurité. Au terme d'une formation intensive d'un an en cybersécurité, les participants deviennent des cyberexperts et reçoivent les certificats nécessaires pour exercer une nouvelle fonction dans ce domaine. En 2018, 15 collaborateurs ont suivi cette formation. La formation sera de nouveau organisée en 2019.

### Sensibiliser les entreprises et la société

Nous formons et sensibilisons également les entreprises, les organisations et le grand public.

### Pour nos clients

Nous organisons deux fois par an la Proximus Cyber Security Convention afin d'informer les clients des dernières tendances. En 2018, notre Proximus Corporate University (PCU) a également organisé pour des clients des programmes de formation en sécurité, y compris Network Security Explored, Hacking and Intrusion Detection, HEXID Assault, Wireshark, Davinsi Labs, Blockchain et Security Awareness. 75 entreprises (dont 47 du secteur public) ont participé à ces programmes.

### Pour les citoyens belges

Proximus est membre fondateur de la Cyber Security Coalition nationale, une ASBL dont le but est d'accroître les ressources en cybersécurité en Belgique, grâce au partage d'expérience, à la sensibilisation, à des recommandations en matière de politiques et à une collaboration opérationnelle intersectorielle.

En 2018, cinq événements de networking et d'information d'une journée ont été organisés autour du développement d'applications sécurisées, du cadre réglementaire comme la directive européenne « Sécurité des réseaux et des systèmes d'information » (NIS) et le RGPD, la sécurité du cloud, les cybertalents et l'innovation. Outre les groupes de focus pour la sensibilisation, la protection de la vie privée, la directive NIS et CSIRT-SOC, trois nouveaux groupes de focus opérationnels concernant la sécurité du cloud, la cryptographie et l'architecture de sécurité d'entreprise ont été lancés en 2018.

Nous avons lancé un projet spécifique destiné aux enfants de l'école primaire. Deux fois par an (en février à l'occasion de la Journée

Internationale pour un Internet plus sûr et en octobre lors de notre Safer Internet Day), nos collaborateurs (formés par notre partenaire Child Focus) apprennent aux enfants à utiliser internet en toute sécurité (10.259 enfants formés dans 212 écoles en 2018, contre 11.330 enfants dans 229 écoles en 2017). En 2018, Child Focus a revu son approche pédagogique afin d'améliorer l'impact du programme dans les années à venir. Lors d'ateliers basés sur leurs expériences au quotidien, les enfants découvrent quel comportement adopter lorsqu'ils surfent sur internet ou interagissent sur les médias sociaux.

En 2018, Proximus a traité 72 demandes de blocage d'accès à des sites web émanant des forces de l'ordre. Proximus recherche en permanence de nouvelles façons d'empêcher la pédopornographie sur son infrastructure d'hébergement. 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.

Pour atteindre les étudiants, nous avons organisé en 2018, pour la deuxième année

consécutive, le concours « Capture The Flag ». Ce concours d'une journée s'adresse à 33 étudiants suivant le nouveau master interuniversité en cybersécurité (ULB, UCL, U-Namur et l'École Royale Militaire). Nous avons également accueilli des étudiants de l'HOWEST pendant notre semaine de la sécurité.

Enfin, convaincus des vertus de l'apprentissage permanent, nous collaborons avec CyberWayFinder, qui permet aux femmes qui désirent changer de carrière de rejoindre le monde de la cybersécurité. Dans le cadre de cette collaboration, nous proposons une expérience professionnelle sur le terrain en plus de la formation dispensée via l'association. En 2018, nous avons accueilli deux participantes au sein de nos équipes de cybersécurité. Bien que modestes, ces initiatives permettent aux collaborateurs et demandeurs d'emploi de se recycler et d'être prêts pour les métiers de demain.

En 2019, nous souhaitons étendre la portée de nos programmes de formation et partenariats d'apprentissage. Par exemple, en étendant notre jeu « Capture The Flag » à de nouvelles écoles et universités. Enfin, via notre Safer Internet Day, nous nous sommes fixé l'objectif d'atteindre 10.000 étudiants dans l'année qui vient.

## Protéger les données à caractère personnel

En tant qu'acteur ICT majeur, nous sommes tenus de garantir la sécurité et la confidentialité des données de nos clients. Nous avons développé un cadre de contrôle de la vie privée en vue de garantir un traitement des données à caractère personnel conforme à la législation et aux niveaux de sécurité les plus élevés. Ce cadre comprend des règles et procédures, mais aussi des formations et des initiatives de sensibilisation.

**Nous avons également mis en place une infrastructure qui détecte toute violation de données afin de garantir la sécurisation de notre réseau. Car nous voulons faire en sorte que les données restent sécurisées, en permanence.**

Pour que tous nos collaborateurs soient informés de la législation belge et européenne en matière de protection de la vie privée, nous avons organisé une formation dédiée au RGPD. En 2018, 93 % de nos collaborateurs ont suivi cette formation.

En 2018, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017. Notre objectif : garantir le respect du RGPD sans perturber les flux de données et les activités de Proximus. Plus de 150 personnes ont participé directement au projet et quelque



Nous avons atteint  
**93 % du personnel de Proximus**  
dans le cadre de nos formations sur le RGPD et avons installé un cadre de contrôle de la confidentialité

500 autres ont été impliquées dans des enquêtes, questionnaires, évaluations, etc.

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.

Nous avons également mis en œuvre un cadre de contrôle de la vie privée qui veille à l'exactitude des données à caractère personnel, à leur gestion optimale et à leur protection par défaut dès leur création. Ce

cadre a également pour but de permettre à notre organisation de respecter les lois et réglementations applicables et de prouver sa conformité.

La mise en œuvre du RGPD restera à l'ordre du jour en 2019. Nous voulons optimiser nos processus internes afin de permettre une approche efficace de la protection de la vie privée dès la création/par défaut. Proximus renforcera encore les paramètres de confidentialité dans l'app et sur le site web MyProximus afin de permettre à nos clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par Proximus.





# Se soucier de nos parties prenantes

---



# Se soucier de nos parties prenantes

Notre culture et nos valeurs d'entreprise définissent notre façon de travailler. Proximus imagine un avenir positif pour tous. L'important n'est pas tant ce que nous faisons que la manière dont nous le faisons. Notre façon de collaborer avec les gens et d'exercer nos activités.

**Nos clients occupent une place centrale dans tout ce que nous entreprenons.** Dans un monde toujours plus digital, nous voulons rester pertinents pour eux en proposant de nouvelles solutions digitales et une expérience unique, personnalisée et authentique. Nous voulons que nos clients se sentent en confiance et puissent compter sur un fournisseur digital expérimenté.

**Nous nous soucions également des personnes qui travaillent avec nous.** Nous leur donnons les moyens de faire la différence, d'innover, de se développer et de vivre une vie riche de sens. Nous leur manifestons notre engagement en leur offrant un lieu de travail inclusif, sûr et inspirant, qui les respecte en tant qu'individus.

**Nous exerçons nos activités de manière éthique et intègre.** Nous incarnons nos valeurs et principes de gouvernance dans nos relations avec nos clients, fournisseurs, collaborateurs et autres parties prenantes.



## Priorité au client

Enjeux pertinents\*: 21 14 22 17

Offrir à chaque instant une excellente expérience client au travers d'un parcours client digital transparent. C'est notre objectif.

Nous voulons connaître nos clients dans leurs moindres besoins et leur montrer qu'ils comptent pour nous à chaque contact.

Être client Proximus, c'est avoir l'esprit tranquille. Nos produits sont sûrs et

répondent à des normes strictes en matière de santé et sécurité. Notre marketing est responsable et respectueux et nos relations avec nos clients transparentes.

Pour offrir des produits et services répondant aux besoins et attentes de nos clients, nous avons mis en place des initiatives structurelles afin d'interagir avec nos clients et de récolter leur feed-back, notamment par la co-création, le Design Thinking, des forums, etc.

KPI	Résultat 2018	Résultat 2017
Diminuer le nombre de plaintes de facturation (clients résidentiels)	-14,1% vs 17	-
Satisfaction d'utilisation mixte pour les clients résidentiels	94,6%	93,7%
Taux de satisfaction expérience à domicile Happy House	89%	90%
#plaintes du JEP (dont # justifiées)	7 (2)	5 (0)

\*Matrice de matérialité p. 27



## À l'écoute de nos clients

Pour que nos clients vivent mieux, nous avons constamment besoin de leur feed-back sur leurs envies ou besoins. Voilà pourquoi ils sont au cœur de nos processus lorsque nous développons de nouveaux produits et services.

Nous récoltons et centralisons le feed-back des clients et l'enrichissons de données techniques et opérationnelles. Nous obtenons ainsi un aperçu à 360° des clients et pouvons développer des interactions et identifier domaines d'amélioration structurelle.

Pour enrichir notre portefeuille de produits, nous appliquons une approche "outside-in", basée sur les besoins des clients sur les marchés résidentiel et professionnel. Outre nos canaux de vente traditionnels, nous interagissons avec nos clients via différents forums, y compris des sessions de Design Thinking axées sur la co-crétion et des réunions Voice of the Customer destinées à récolter le feed-back des clients.

En 2018, nous avons lancé notre nouvelle offre Epic, un plan tarifaire conçu avec et pour les Millennials. Pendant 6 mois, nous avons co-créé ce produit avec 11 Millennials en mode Design Thinking et l'avons ensuite testé via notre panel d'essai de Millennials.

## Expérience client

Offrir une excellente expérience à nos clients est notre priorité. Nous voulons répondre à leurs attentes, dès le premier contact.

Nous voulons offrir à nos clients une expérience digitalisée, personnalisée et transparente. L'expérience client commence dès son premier contact chez nous. Elle se poursuit à chaque interaction, que ce soit via nos canaux physiques ou digitaux. Pour atteindre cet objectif, nous avons développé en 2018 un aperçu à 360° des clients accessible à tous nos vendeurs. Lorsqu'un client nous contacte, ces derniers voient directement toutes ses interactions antérieures avec Proximus et lui fournissent les bonnes réponses.

Nous avons également mis sur pied une équipe High Care multidisciplinaire dotée d'une expertise commerciale et technique afin de mieux aider les clients confrontés à des problèmes complexes.

En 2018, nous avons réalisé plus de 40 améliorations et introduit notamment la notification automatique des dérangements au client, avec communication du délai de résolution prévu et de l'heure de restauration du service. Nous avons aussi

## Epic, notre nouvelle offre conçue

et co-créée avec des Millennials, pour des Millennials

entièrement digitalisé le processus de déménagement des clients résidentiels.

Nous avons introduit nos chatbots, comme Titus qui répond aux questions des clients recherchant des informations sur notre site web.

Pour simplifier le digital pour tous, nous avons poursuivi notre initiative "Smart Café" : des formations gratuites sur les outils digitaux, ouvertes à toutes les petites entreprises (SE) clientes ou non chez Proximus. En 2018, nous avons formé 183 participants sur le marché SE dans les points de vente de 17 villes et 1.056 autres lors d'un roadshow digital. Nous poursuivrons cette initiative en 2019.

L'avis de nos clients compte pour nous. Après l'installation de nouveaux produits ou services

chez de nouveaux clients, nous les contactons pour leur demander si tout s'est bien passé et s'ils ont encore des questions concernant leurs produits.

Avec nos visites Happy House, nous tâchons d'offrir à nos clients la meilleure expérience possible à domicile. Durant ces visites, nous contrôlons et sécurisons toutes les connexions internet et wi-fi et remplaçons si nécessaire les modems et décodeurs présents. En 2018, nous avons visité 40.000 nouveaux foyers (61.000 en 2017) pour un taux de satisfaction de 89 % (contre 90 % en 2017). Pour améliorer encore l'expérience à domicile, nous avons lancé en mai 2018 Home Optimizer. Cette nouvelle app permet aux clients de mesurer la qualité du signal wi-fi chez eux et de configurer ensuite le meilleur canal wi-fi sur leur modem à l'aide d'une simple touche.



Nous mettons un point d'honneur à exercer des pratiques marketing responsables. Nous proposons des solutions de contrôle parental et de maîtrise des factures et mettons l'accent sur une utilisation sûre de nos produits



L'app fournit également des informations sur la puissance du signal wi-fi et indique, si nécessaire, le meilleur emplacement pour installer des Wi-Fi Extenders. En sept mois, la nouvelle app a été téléchargée par plus de 36.500 utilisateurs et utilisée plus de 573.000 fois.

Nous avons également développé une nouvelle solution Mobile Coverage Extender afin d'améliorer la couverture mobile à domicile via l'internet fixe, ainsi qu'une autre solution utilisant la couverture mobile avec un modem 4G pour améliorer l'internet à domicile.

En 2019, nous entendons améliorer encore l'expérience chez nos clients via une approche par couches afin d'offrir une performance wi-fi plus efficace et plus fluide.

En cas de perte, de vol ou de casse d'appareil, nous proposons à nos clients un smartphone de remplacement gratuit pendant un mois.

Enfin, nous organisons des Journées Clients Proximus pour récompenser les clients ayant choisi Proximus comme fournisseur de services digitaux. En 2018, dans le cadre de notre programme de fidélité Premium Club, nous avons également proposé à nos clients d'utiliser leurs points de fidélité pour faire un don à la Fondation contre le Cancer ou à l'Unicef. Au total, 173.738 EUR et 217.938 EUR ont été versés respectivement à ces œuvres.

## Sécurité et tranquillité d'esprit pour les clients

Être client Proximus, c'est avoir l'esprit tranquille. Nos appareils respectent les directives de santé et de sécurité les plus strictes en ce qui concerne les émissions et les champs électromagnétiques. Nos services sont fiables et nous communiquons en toute honnêteté et transparence.

## 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 7 plaintes du Jury d'éthique publicitaire. Deux d'entre elles étaient justifiées et ont entraîné des mesures correctives.

Nous proposons également aux **parents** des solutions comme le contrôle parental sur TV et smartphone pour protéger les enfants contre les programmes non adaptés. Notre site web regorge aussi de conseils aux parents pour que leurs enfants surfent en toute sécurité.

Nous voulons **préserver nos clients des mauvaises surprises sur la facture**. Avec des solutions comme Mobilus Full Control, nous aidons les clients postpaid à respecter leur budget. De plus, nous fournissons à tous nos clients postpaid mobiles des informations en temps réel sur leur consommation via notre app MyProximus. Nous leur évitons ainsi de mauvaises surprises en cas de dépassement de leur forfait. Nous leur envoyons aussi un SMS automatique lorsqu'ils ont pratiquement atteint leur limite. Nous les informons qu'ils

ont la possibilité d'acheter des forfaits data uniques supplémentaires.

En 2019, nous continuerons à contacter proactivement les clients qui dépassent régulièrement leur forfait afin de leur suggérer des forfaits data supplémentaires et leur éviter de mauvaises surprises sur leur facture.

### Des produits et services sûrs

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

Proximus affiche également le DAS (débit d'absorption spécifique) de chaque appareil dans tous ses canaux de vente depuis 2008 alors que cet affichage n'est devenu une obligation légale qu'en 2014.

Enfin, notre site web propose à nos clients des informations très utiles pour limiter les risques potentiels de rayonnement dans leur habitation. Par exemple, nous proposons de configurer la b-box pour qu'elle s'éteigne la nuit. Sur notre site web et dans nos points de vente, nous donnons également des conseils pour réduire l'exposition au départ des GSM.

## Se soucier de nos collaborateurs

Enjeux pertinents\*: **9** **8**

Pour concrétiser l'avenir digital, nous avons besoin du support et de l'engagement de tous nos collaborateurs. Nous leur offrons la possibilité de participer à un changement positif, de faire la différence, de contribuer à nos résultats et d'être nos meilleurs ambassadeurs.

Nous témoignons notre engagement vis-à-vis de nos collaborateurs en leur offrant un lieu de travail agréable : un environnement de travail du futur sûr, inspirant et inclusif, offrant à tous les mêmes chances, une formation continue pour une longue et épanouissante carrière chez Proximus et la possibilité pour chacun de trouver le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

KPI	Résultat 2018	Résultat 2017
Pourcentage de collaborateurs Proximus utilisant Office 365 OneDrive	79 %	37 %
Pourcentage de collaborateurs Proximus recherchant activement des informations ou des personnes via notre réseau social d'entreprise (#WAP)	96 %	93 %
Engagement du personnel <sup>1</sup>	72,7 %	72,3 %
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>2</sup>	6,8	6,6
Degré de gravité des accidents du travail <sup>3</sup>	0,28	0,36

1 Résultat moyen de l'enquête de satisfaction des collaborateurs (Speak Up), qui mesure l'engagement, l'agilité et l'alignement stratégique des collaborateurs de Proximus.

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

3 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

\*Matrice de matérialité p. 27

## Une diversité à l'image de la société

Véritable entreprise belge, nous voulons que notre personnel reflète les différentes communautés de la société.

La discrimination n'a pas sa place chez Proximus. Nos collaborateurs bénéficient des mêmes chances, peu importe leur sexe, leur religion, leur appartenance ethnique, leurs origines et toute autre caractéristique non liée à leurs capacités.

Nous adhérons à une Charte de la diversité et de l'égalité des droits qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus. (Plus d'informations dans le rapport de rémunération)

### Égalité des sexes

Proximus défend la diversité à tous les échelons de l'organisation. Une vision qui se reflète également dans la représentation féminine aux différents niveaux de notre entreprise :

- 43 % du Conseil d'Administration
- 25 % du Comité de direction
- 21 % des membres de la Leadership Team
- 31 % des employés

En 2018, parmi les 22 transferts et recrutements au sein de la Leadership Team, nous avons engagé/promu 11 femmes (50 % contre 29,6 % l'année précédente). Avec 58 nationalités différentes, le Groupe Proximus se démarque aussi par sa grande diversité culturelle.

Proximus soutient des initiatives et activités de réseaux de diversité internes et externes, tels que l'AfroPean Network (APN) et WinC (réseau de femmes). En 2018, le Dr Herminia Ibarra (Professeur à la London Business School) s'est entretenue du leadership au féminin avec les leaders de Proximus. Proximus est présente ponctuellement lors d'événements externes, comme "Yes she can", afin d'encourager les jeunes filles à se lancer dans des études d'ingénieur et une carrière technique. Notre Administrateur Délégué a également été l'ambassadrice de l'initiative "She loves to code" lancée par l'école de codage "19". Enfin, la European Round Table of Industrialists (ERT) a lancé en 2018 la campagne #EmbraceDifference. Plus de 50 responsables des plus grandes sociétés européennes, dont notre Administrateur Délégué, se sont engagés à promouvoir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. Proximus a également adhéré à la déclaration DigitalForHer, une initiative de la Commissaire européenne Mariya Gabriel.

En tant qu'employeur ICT de référence en Belgique, nous comprenons l'importance de la diversité de genre. Actuellement, notre Département technologique compte environ 14 % de femmes et nous avons engagé 26 femmes en 2018. Dans l'ICT en particulier, environ 20 % des effectifs sont des femmes, soit près de 130 ETP. Nous comptons 33 % de collaboratrices au sein de notre division Security, Governance et Investigations.

### Mixité générationnelle

Compte tenu de l'allongement de la carrière, nous sommes par ailleurs très attachés à la diversité générationnelle. Parfois, les priorités changent en fin de carrière et certaines fonctions peuvent devenir pénibles physiquement. C'est pourquoi nous avons mis en place des initiatives spécifiques pour les collaborateurs 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.

Enfin, nous avons lancé l'initiative Experience@Work en collaboration avec la KBC, AXA et HazelHeartwood. Principal but de cette initiative : permettre aux personnes de travailler plus longtemps. Les collaborateurs seniors (de 55 ans jusqu'à l'âge de la pension) peuvent partager leur expérience avec



**Un personnel  
multiculturel  
avec 58  
nationalités**

**Nous croyons aux  
bienfaits de la diversité**

**En 2018, 50 % des nouvelles recrues  
ou du personnel promu au sein du  
Leadership team étaient des femmes**



Nous avons développé notre initiative Experience@Work pour permettre aux personnes de travailler plus longtemps en partageant leur expérience en dehors de Proximus

d'autres organisations tout en restant en contact avec leur employeur actuel, sans changer de contrat ni de conditions salariales. Dix-sept employeurs offrent actuellement cette possibilité aux collaborateurs seniors et 10 collaborateurs de Proximus ont participé à cette initiative en 2018.

Pour promouvoir davantage la diversité et l'inclusion dans notre environnement de travail dans les années à venir, nous avons développé un plan d'action autour de 3 axes :

- **Genre :** Proximus s'engage à respecter la parité hommes-femmes. Nous sommes dans le top 200 des entreprises les plus favorables aux femmes dans le monde. Dans le cadre de notre plan, nous entendons participer à des études et événements en la matière. Nous collaborerons également avec des organisations externes comme le Center for Balanced Leadership ou Women on Board. En 2019, un événement consacré aux femmes dans le digital sera organisé avec JUMP<sup>1</sup>.

1 JUMP Resources est la plateforme de connaissances dédiée à l'égalité professionnelle, avec des études, des boîtes à outils et des meilleures pratiques en entreprise en matière de mixité.

- **Génération :** des collaborateurs expérimentés aux jeunes diplômés, nous tirons profit des forces et perspectives de toutes les générations. Nous pensons que chaque génération est porteuse d'idées et de perspectives intéressantes sur le lieu de travail, qui encouragent la collaboration des idées. Voilà pourquoi nous prendrons des actions à l'intention des plus de 55 ans (gestion de la fin de carrière) et des Millennials ainsi qu'en matière d'environnement de travail multigénérationnel, de préjugés inconscients concernant la gestion de la performance, de recrutement et de formation.
- **Communication :** Proximus accueille des collaborateurs du monde entier et promeut une culture de grande diversité ethnique et culturelle. En 2019, nous voulons offrir à nos collaborateurs un environnement de travail diversifié par le biais de diverses initiatives au sein de nos bâtiments (Talent in Action, Feel Great @ Proximus, blog interne sur la diversité, etc.). Pour garantir l'esprit d'inclusion, nous incluons 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.

## Un environnement de travail du futur inspirant

En tant que fournisseur de services digitaux, nous devons faire de la mentalité "Digital First" la nouvelle norme, à l'aide des bons outils digitaux.

### Une organisation responsabilisée

Dans le cadre de notre culture Good to Gold, nous redoublons d'efforts depuis plusieurs années pour responsabiliser nos équipes. En 2018, nous avons accéléré cette initiative, conscients que l'autonomie incite les collaborateurs à créer plus de valeur pour nos clients.

Nos équipes collaborent de plus en plus en mode transversal et multidisciplinaire. Les méthodologies Agile et Design Thinking se propagent parmi les collaborateurs. À la clé, plus de responsabilités pour chacun et une livraison plus rapide des bons produits et services.

En 2019, nous renforcerons encore la prise de responsabilités en optimisant nos méthodes

de travail pour toutes nos activités, dans tout Proximus.

### Outils digitaux

Pour travailler plus intelligemment, nous collaborons de manière digitale et interfonctionnelle sur tous les appareils, grâce à Office 365.

En 2018, l'adoption de OneDrive dans le cadre d'Office 365, qui permet la co-création de documents, est passée de 39 % à 79 % en glissement annuel. 3.500 collaborateurs ont suivi notre trajet de formation sur le parcours digital, dédié à nos nouvelles façons de travailler.

En 2019, nous continuerons à investir pour tirer pleinement profit du potentiel de collaboration. Nous développerons la co-création avec des parties externes (partenaires, clients, fournisseurs). Nous continuerons également à investir dans des outils mesurant l'expérience des collaborateurs.

### Environnement de travail collaboratif

Nous avons testé un nouvel environnement de travail axé sur la collaboration tout en tenant compte de besoins spécifiques



**Au cours des trois prochaines années, Proximus doublera ses efforts en formation pour accompagner ses collaborateurs dans la transformation digitale**

(espaces silencieux ou de co-création, par exemple). L'aménagement de différents types d'espaces de travail repose sur le feedback des collaborateurs. En 2018, nous avons rénové 35 étages et équipé 61 salles de réunion d'équipements conviviaux de visioconférence. Nous avons ainsi multiplié par 20 le nombre de visioconférences par rapport à 2017.

Nous continuons d'investir dans un environnement de travail inspirant et projetons de réaménager 12 autres étages en 2019. Nous continuons également à installer des

équipements de pointe dans les salles de réunion dans nos sites régionaux, comme des solutions de visioconférence renforçant la collaboration entre les différents sites.

### **Formation continue**

Nous mettons en place les mesures d'accompagnement nécessaires pour nos collaborateurs dans cette transition digitale. Différents canaux d'apprentissage encourageront l'utilisation de nos outils digitaux, avec des cours d'informatique de base pour la plupart de nos collaborateurs et des trajets approfondis en compétences

digitales pour les communautés actives dans les domaines des données, du marketing et de la sécurité.

En 2018, nous avons investi 24 millions EUR pour requalifier et accroître les compétences de nos collaborateurs. Plus de 95 % de nos collaborateurs ont suivi une ou plusieurs formations pour un total de 270.000 heures (20,6 heures par collaborateur en moyenne). Ces formations sont dispensées dans divers domaines (langues, compétences générales, compétences créatives ou compétences spécifiques).

### **Culture**

Nous renforçons également nos compétences en matière de leadership. En 2018, nous avons organisé plus de 90 sessions de reverse mentoring : de jeunes collègues ont formé les équipes de leadership à l'utilisation des outils digitaux afin qu'ils puissent ensuite transmettre ces connaissances à leurs collaborateurs.

### **Mobilité interne**

Chez Proximus, nous tâchons de promouvoir une culture plus agile. Nous offrons par exemple des possibilités de mobilité interne pour que tous nos collaborateurs continuent d'apprendre et de faire un travail qu'ils aiment. En 2018, 725 collaborateurs ont changé de fonction au sein de Proximus.

Pour promouvoir la mobilité interne, nous avons intensifié notre programme NewTone, qui permet à des collaborateurs ou des équipes de recruter des collègues en interne dans le cadre d'un projet spécifique durant une période limitée (nombre défini d'heures par semaine).

## **Donner le meilleur de nous-mêmes au travail**

Proximus s'efforce de créer un environnement de travail positif où les collaborateurs se sentent bien et reconnus. Un environnement où les conditions de travail sont adaptées aux besoins de chacun et où les collaborateurs sont résilients, engagés et activement impliqués dans la réalisation de notre stratégie d'entreprise.

### **Work-life & Social Unit**

Chez Proximus, une équipe de consultants sociaux accompagne les collaborateurs dans différents domaines du bien-être psychosocial au travail. Cette unité appelée Work-life & Social Unit (WLU) propose également à nos collaborateurs des services tels que l'accueil des enfants pendant les vacances scolaires (printemps et été). En 2018, 315 collaborateurs ont bénéficié de ces services. De plus, la Work-life & Social Unit (WLU) organise chaque année un Fun Day et une fête des enfants pour tous nos collaborateurs et leur famille. En 2018, 7.977 collaborateurs y ont participé.

**En 2018**  
**7.020 employés**  
ont pratiqué le travail à domicile, avec une moyenne de 4,2 jours par mois



Notre programme Affinity offre à tous les collaborateurs des réductions exclusives sur différents produits et services. En 2018, 57 % de nos collaborateurs ont utilisé le programme Affinity.

### **FeelGreat@Proximus**

Lancé en 2017, ce programme d'entreprise encourage proactivement les collaborateurs à améliorer leur résilience. Par le biais de conférences, d'ateliers, de stands d'information, de brochures, d'exercices et de campagnes de communication, nous sensibilisons nos collaborateurs à la résilience mentale, physique et relationnelle.

En 2018, nous avons mis l'accent sur la résilience mentale en travaillant sur le focus et la concentration, la pensée positive, l'identification et l'utilisation de nos talents pour accroître notre énergie. Nous avons développé un toolbox pour travailler en équipes sur l'appréciation, la confiance, l'autonomie et la connexion. Dans le cadre d'un moment anti-stress destiné aux collaborateurs des contact centers, 367

collaborateurs se sont inscrits à une balade durant la pause de midi et 195, à un atelier créatif.

Deuxième volet du programme : notre analyse proactive des risques psychosociaux. En 2018, nous avons mené 6 analyses portant sur 1.191 collaborateurs (18 % depuis 2017).

Enfin, Proximus redouble d'efforts pour permettre à ses collaborateurs de trouver l'équilibre le plus harmonieux possible entre leur vie professionnelle et privée. La diminution des trajets quotidiens entre le domicile et le travail permet un gain de temps et réduit le stress de nos collaborateurs ainsi que notre impact sur l'environnement. Proximus permet à ses collaborateurs de faire du télétravail dans des bureaux satellites spécialement équipés à cet effet ou de travailler de la maison.

En 2018, 7.020 collaborateurs (contre 6.400 en 2017) ont pratiqué le travail à domicile, avec une moyenne de 4,2 jours par mois (contre 3,1 en 2017).

En 2019, nous mettrons l'accent sur la résilience et la gestion du changement.

### **Un environnement de travail sain et sûr**

**Proximus, c'est une grande diversité de profils : fonctions administratives, service clientèle, techniciens de terrain, développeurs... Offrir à chaque employé, indépendamment de sa fonction, des conditions de travail saines et sûres est une priorité chez Proximus.**

**Au-delà des exigences légales, nous avons pris des mesures supplémentaires pour protéger et promouvoir le bien-être physique et mental de nos collaborateurs.**

Le département Prevention and Protection (CPP) est en charge des activités de bien-être au sein de Proximus. Il définit une politique de bien-être commune (fixation d'objectifs) 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 prévention et 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 se charge de l'élaboration et du suivi du plan de prévention et de protection global



et traite d'aspects tels que les équipements de protection individuelle fournis aux techniciens, les mesures de prévention incendie pour protéger les travailleurs, la protection de la santé des collaborateurs sur le lieu de travail (interdiction de fumer, examen médical, etc.), l'adaptation des lieux de travail, l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques, etc. Nous disposons également de comités de prévention et de bien-être locaux composés de représentants locaux de la direction, des syndicats, du département de prévention et de médecins du travail locaux. Ces comités abordent les accidents du travail, les questions de prévention locale, le respect

des instructions de sécurité, etc. Toutes les questions de santé et de sécurité font l'objet d'accords formels au niveau national avec les syndicats.

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 sécurité, elle a pour but de prévenir les accidents du travail. Elle traite d'aspects allant des équipements de protection individuelle fournis aux techniciens aux formations de prévention incendie dispensées dans l'un de nos bâtiments administratifs. Cette politique définit également la protection de la santé

des collaborateurs (interdiction de fumer, examen médical, etc.), l'hygiène au travail (garantie de disposer d'équipements sociaux de qualité), l'adaptation des lieux de travail, l'évaluation et la résolution des risques et problèmes psychologiques, etc.

Chaque année, nous définissons un thème afin de réduire le nombre d'accidents du travail. En 2018, nous avons mis l'accent sur la sécurité routière par le biais de différentes initiatives (e-learning et quiz sur la sécurité routière, ainsi que 2 sessions de sensibilisation à la sécurité à vélo). Au niveau des accidents du travail, nous avons enregistré un taux de fréquence stable par rapport à l'année précédente.

Nous disposons également d'un programme de surveillance médicale au travail pour nos travailleurs à risque. En 2018, le service médical externe a fait passer 4.823 examens.

En 2018, nous avons élaboré un plan de prévention global pour les 5 prochaines années, basé sur notre politique de bien-être et sur la gestion des risques. Dans ce cadre, nous avons appliqué les principes suivants : élaboration d'une approche de gestion des risques en matière de prévention et protection, exécution de l'approche de gestion, évaluation et adaptation. Nous mettons en œuvre cette approche de gestion au moyen d'une analyse de risques, prenons les mesures de prévention et protection

nécessaires pour réduire les accidents du travail, communiquons des instructions de sécurité aux collaborateurs et respectons les règles VCO/VCA (systèmes de gestion de la sécurité pour les maîtres d'ouvrage et sous-traitants) pour les départements opérationnels. Nous avons également réalisé une analyse de risques sur le nouvel environnement de travail digital (nouvelle façon de travailler au sein de Proximus, basée sur différents outils digitaux comme les tablettes, smartphones et téléphones (digitaux) sur PC portable), une analyse de risques de notre nouvel équipement télécom, une analyse psychosociale de différents postes de travail et une analyse de la sécurité incendie de différents postes de travail et installations. En outre, nous avons fourni de nouveaux vêtements de travail supplémentaires à certaines divisions et de nouveaux véhicules utilitaires, camionnettes et camions conformes aux normes de sécurité. Nous avons également organisé un quiz sur la sécurité via un e-learning destiné à nos collaborateurs des points de vente. Par le biais de ces actions, nous avons touché presque tous nos collaborateurs sur le terrain.

Au cours des 4 prochaines années, nous entendons poursuivre les politiques VCA/VCO. Nous analyserons également les risques liés à nos nouveaux équipements de travail (digitaux) et installations télécoms et déterminerons les mesures de prévention et de protection adéquates.



## Notre initiative FeelGreat@ Proximus

a été saluée dans le cadre  
des directives Good Work,  
Good Health II de UNI Europa  
(fédération des syndicats  
européens)

## Sens éthique des affaires

Enjeu pertinent\* : **5**

Chez Proximus, nous savons que notre légitimité d'opérateur passe par la conformité et une conduite saine des affaires. Nous attendons de nos collaborateurs et filiales qu'ils partagent et incarnent nos valeurs et nos normes.

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. La certitude pour nous que notre gouvernance et notre éthique reflètent non seulement les exigences légales, mais aussi les attentes de la société.

KPI	Résultat 2018	Résultat 2017
Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violation de polices/du code de conduite	29	52
Nombre de cas de "lanceur d'alerte"	7	7

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, conformément à la Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économique ("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, nous avons adopté en 2016 un nouveau Code de conduite applicable à tous les employés. À ce jour, 93 % du personnel de Proximus a suivi la formation obligatoire sur le respect des principes de ce Code. Par ailleurs, nous nous sommes dotés d'une série de règlements internes.

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. Outre la concurrence déloyale, elle peut avoir d'autres conséquences indésirables pour les personnes impliquées, comme le chantage ou l'emprisonnement. 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. Proximus pratique une politique de tolérance zéro dans ce domaine.

De même, les conflits d'intérêts impliquent des considérations personnelles qui peuvent affecter le jugement et, au final, les décisions. Il convient de les éviter autant que possible.

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 2018, nous avons traité 7 cas de "lanceur d'alerte".

Enfin, le respect des droits de l'homme est fondamental pour Proximus. Le personnel a le droit d'être traité avec respect, empathie et dignité. 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 (que chaque collaborateur est tenu de connaître), 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 de conventions collectives dans le cadre des lois et réglementations nationales. Nous détenons X conventions collectives de travail. Nous n'avons recours à aucune forme de travail forcé, obligatoire ou impliquant des enfants, conformément aux conventions fondamentales de l'OIT. Nous sommes également opposés aux pratiques discriminatoires et mettons tout en œuvre pour promouvoir l'égalité et la diversité dans toutes les pratiques en matière d'emploi.

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

À l'avenir, nous continuerons à promouvoir notre formation sur notre Code de conduite afin que tous nos collaborateurs connaissent les procédures à suivre. Nous continuerons à mener nos activités dans le respect des normes éthiques les plus strictes.

Dès 2019, nous nous concentrerons en priorité sur la conformité et la résilience, l'un des objectifs stratégiques de notre stratégie #shiftdigital. La nouvelle société digitale s'accompagne de nouvelles responsabilités pour une entreprise comme Proximus. Outre des efforts accrus dans les domaines de la cybersécurité, de la protection des données et de la confidentialité, l'une initiative clé consiste à protéger notre infrastructure critique, garantir la résilience de nos réseaux et atteindre un haut niveau de préparation aux crises.





# Contribuer à la société

---



# Contribuer à la société

Nous contribuons à façonner l'avenir de notre pays en facilitant son évolution digitale. En collaboration avec de nombreuses autres entreprises, nous bâtissons **une société digitale, non pour une poignée de privilégiés, mais pour tous les Belges**, quels que soient leur niveau de connaissances digitales, leurs capacités physiques, leur âge ou leur milieu social.

Nous investissons dans **l'éducation** afin de relever l'énorme défi de reconversion auquel seront confrontés les travailleurs belges dans les années à venir. Il est capital de garantir l'employabilité et pourvoir les emplois digitaux du futur. Le succès de notre économie digitale en dépend.

Nous voulons contribuer à des initiatives sociales en Belgique et **nous investir dans la communauté** dans laquelle nous sommes actifs. Sans oublier de soutenir étroitement le paysage médiatique belge et la **culture locale**.



## Le digital pour tous

Enjeu pertinent \*: **2**

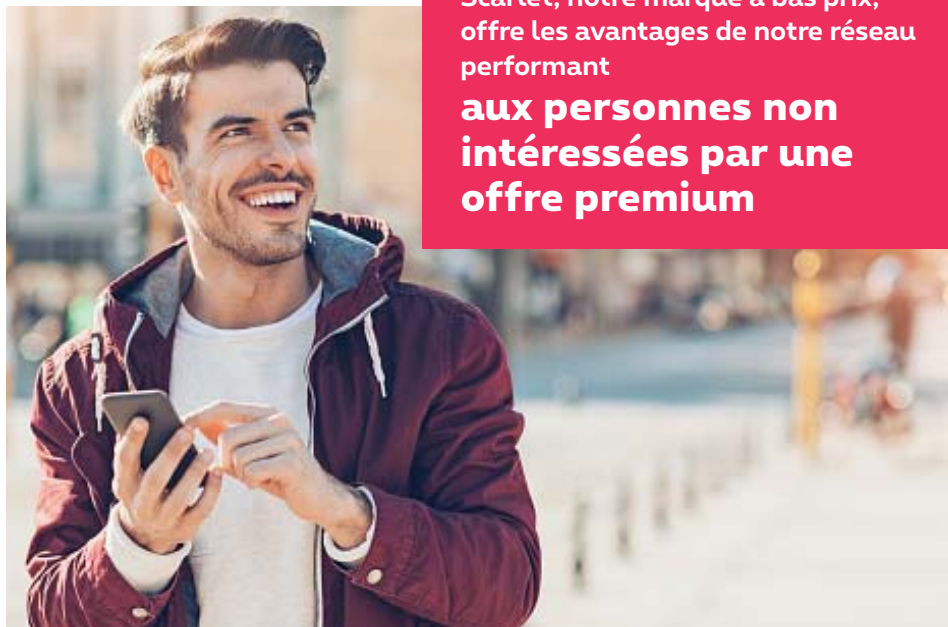
Chacun doit avoir accès au monde digital, peu importe ses capacités physiques, sa situation économique, son origine culturelle, son niveau d'éducation ou son âge. C'est notre conviction. Proximus s'engage à rendre les technologies digitales également accessibles aux personnes

porteuses d'un handicap, défavorisées et plus âgées, quel que soit l'endroit où elles habitent.

En tant qu'employeur ICT majeur en Belgique, nous voulons aider les nouvelles générations à acquérir les compétences et connaissances technologiques requises pour prospérer dans l'économie digitale du futur.

KPI	Résultat 2018	Résultat 2017
Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	<b>91 %</b>	100 %
Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique	<b>404</b>	327
Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off	<b>&gt;1.000</b>	> 800

\*Matrice de matérialité p. 27



Scarlet, notre marque à bas prix, offre les avantages de notre réseau performant  
**aux personnes non intéressées par une offre premium**

## Accessibilité partout pour tous

Nous continuons à rendre nos produits, services, magasins et applications accessibles aux personnes malvoyantes ou porteuses d'un handicap.

Nous avons également développé une marque à bas prix, offrant les avantages de notre réseau performant aux personnes non intéressées par une offre premium.

### Pour tous, sans oublier les personnes porteuses d'un handicap

Les capacités physiques des personnes ne doivent pas influencer leur accès au digital ni limiter leurs chances. C'est pourquoi nous

testons en permanence l'accessibilité de nos appareils 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 ces personnes, sur la base d'une grille d'évaluation reprenant différents critères d'accessibilité.

Nous avons également créé des pictogrammes spécifiques pour faciliter l'accès à nos services et canaux de vente et identifier directement les appareils accessibles. Notre catalogue en ligne contient également des informations concernant les appareils adaptés aux personnes présentant un handicap.

En 2018, nous avons testé 11 nouveaux appareils (contre 12 en 2017) avant de les intégrer dans notre offre. Nous constatons que les fabricants ont amélioré l'accessibilité : 91 % des appareils testés étaient au moins accessibles pour une catégorie de handicap et 36 % pour toutes les catégories.

Dans les 3 années à venir, nous entendons renforcer notre partenariat avec Passe-Muraille. Nous envisageons également de revoir l'accessibilité de nos points de vente et de développer des versions de nos applications et services adaptées aux clients malvoyants et porteurs d'un handicap.

Dans les années à venir, nous entendons aussi améliorer l'accessibilité de notre interface TV pour les personnes malvoyantes ou malentendantes (audiodescription et sous-titres). Proximus TV propose déjà le sous-titrage sur de nombreuses chaînes et l'audiodescription sur La Une, één et één HD. Nous prévoyons d'étendre cette fonctionnalité à l'avenir. D'ici 2024, notre catalogue à la demande contiendra également 25 % de programmes avec audiodescription et 25 % de programmes sous-titrés.

### Tous connectés

Dans la société actuelle, la connectivité est un droit fondamental. Proximus réalise

de gros investissements afin d'améliorer la connectivité dans les zones rurales et blanches, indépendamment des enjeux commerciaux (voir section « Permettre une vie digitale meilleure »). Proximus a également investi 3 milliards EUR pour accélérer le déploiement de la fibre et l'amener dans les zonings industriels et tous les centres des villes et communes. Le but : donner à tous les citoyens et toutes les entreprises accès au réseau Gigabit du futur.

Nous proposons des tarifs sociaux aux personnes en difficultés financières. Une obligation légale pour tous les opérateurs réalisant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions EUR. En 2018, plus de 155.714 personnes ont bénéficié d'un ou plusieurs tarifs sociaux pour des motifs sociaux ou humanitaires.

Nous proposons une offre adaptée à chaque type de client. Scarlet propose une offre de base à bas prix, Proximus un service premium complet. Soucieuse de rendre les services télécoms accessibles à tous les Belges, Scarlet ambitionne de toujours offrir la meilleure offre au meilleur prix.

Scarlet a été le premier opérateur à inclure les SMS illimités dans tous ses forfaits mobiles. Elle est également la seule marque à proposer



## Proximus est un partenaire fondateur de « 19 »,

la première école belge de codage entièrement gratuite et ouverte aux 18-30 ans



les appels illimités pour moins de 20 EUR via son abonnement Hot.

Scarlet continuera à lancer de nouveaux types d'offres dans les domaines fixe et mobile, en fonction de l'évolution du marché et des besoins des clients. Scarlet facilitera l'accès à l'internet mobile avec un nouveau portefeuille simplifié et proposera un accès aux données mobiles à un prix défiant toute concurrence. Son objectif également : améliorer la qualité de nos services et permettre à nos clients de garder leur budget télécom sous contrôle (notifications de consommation, nouvelle interface en libre-service, etc.).

### Préparer la population belge au futur digital

Au cours des dix prochaines années, de nombreux emplois disparaîtront au profit d'autres métiers offrant de nouvelles opportunités. Ces nouvelles fonctions nécessiteront toutefois des compétences digitales. Nous sommes prêts à relever ce défi, en aidant dès maintenant les gens à acquérir les compétences requises pour prospérer dans la nouvelle économie. C'est pourquoi nous collaborons avec des écoles et d'autres

associations pour mettre la puissance de la technologie au service des nouvelles générations.

### Garantir une employabilité digitale

Le travail que nous effectuons via la Proximus Foundation constitue l'une des priorités. La Proximus Foundation a pour mission d'aider les jeunes en difficulté sur le plan social, économique ou personnel à trouver un emploi, en acquérant les compétences requises pour le marché du travail de demain. Cette fondation soutient essentiellement deux initiatives : Digitalent, depuis 2015, et School 19, depuis 2018.

#### Digitalent

Créé en collaboration avec des communes et agences pour l'emploi, Digitalent aide des jeunes de 18 à 25 ans à se familiariser avec les technologies modernes, grâce à des projets qu'ils développent eux-mêmes. Digitalent propose à de petits groupes de jeunes un trajet de formation de 8 semaines articulé autour de 3 axes : un volet technique, un cours sur l'entrepreneuriat et le développement d'un parcours professionnel personnalisé pour l'avenir.

Depuis son lancement à Anvers en 2015, nous avons organisé des sessions dans 13 villes à travers toute la Belgique. Au total, 225 étudiants ont suivi ces cours et reçu un diplôme. Parmi ceux ayant suivi nos cours Digitalent durant les 18 derniers mois, 41 % ont trouvé un emploi et 28 % poursuivent une formation (continue) (29 % d'entre eux dans le secteur ICT).

#### 19

Proximus est un partenaire fondateur de "19", la première école belge de codage entièrement gratuite et ouverte à tous. Axée sur les 18-30 ans, l'école de codage 19 est innovante : elle est accessible sans frais et dispense un enseignement sans profs ni diplôme. 19 fonctionne comme une école grâce au soutien pédagogique de la première école de codage au monde : 42.

Cette collaboration entre Proximus et 19 a commencé en 2018. La première année, 19 a reçu plus de 2.000 demandes d'étudiants désireux d'accéder à ce système d'apprentissage innovant. 157<sup>1</sup> d'entre eux ont été acceptés. 19 a également lancé l'initiative She loves to code afin d'encourager plus de femmes à suivre ses cours de codage.

Avec 19, nous voulons encourager encore plus de candidatures et permettre aux gens, et principalement aux femmes, de bénéficier de ce mode d'apprentissage innovant. Dès janvier 2019, nous accueillerons une première vague de 10 stagiaires provenant de 19. Nous collaborerons avec eux sur 9 projets spécifiques.

1 Dont 92 sont chercheurs d'emploi.

## BeCentral

Nouveau campus digital situé dans la gare de Bruxelles-Central, BeCentral a pour mission de répondre au déficit de compétences digitales et de participer à l'accélération de la transformation digitale de la Belgique. Il héberge des écoles et ateliers digitaux dans un écosystème entrepreneurial. Le campus propose plus de 30 initiatives par jour à plus de 200 passionnés de technologie, y compris des programmes de formation, des start-ups et des ONG. Proximus a soutenu le lancement de BeCentral en fournissant la connectivité. La Proximus Foundation a organisé 2 sessions Digitagent à BeCentral en 2018.

## Éducation par le digital

Proximus a développé son propre projet WebExperts pour les seniors. Organisé sous la forme d'un concours destiné aux écoles, les enfants soumettent leurs projets en groupe afin de faire découvrir aux seniors les avantages d'internet, leur apprendre à surfer en toute sécurité, etc. Chaque mois, un prix récompense le meilleur projet. En 2018, 8 écoles (270 enfants) ont pris part à ce projet et 322 personnes ont été formées grâce à WebExperts.

Nous avons décidé de revoir l'initiative WebExperts afin d'atteindre plus d'écoles chaque mois et de renforcer l'impact du projet.

En 2019, nous entendons étendre le nombre d'écoles participantes à 30.

Nous sommes extrêmement fiers de soutenir des associations exploitant la puissance du digital afin de permettre à des enfants malades de suivre les cours, quelle que soit leur situation.

Nous collaborons avec Bednet dans les écoles flamandes et Take Off dans les écoles francophones. Les enfants atteints d'une maladie de longue durée peuvent ainsi suivre les cours à distance, à la maison ou à l'hôpital, et rester en contact avec leur classe. Grâce à des solutions et logiciels innovants, Bednet et Take Off donnent aux enfants la sensation de participer activement aux cours et leur permettent de poursuivre leur scolarité. Proximus soutient ces projets en fournissant des lignes internet et en les sponsorisant. En 2018, Bednet et Take Off ont aidé plus de 1.000 enfants par ces initiatives.

En 2019, nous continuerons à soutenir Bednet et Take Off et les aiderons à développer leurs initiatives. Bednet prévoit d'aider 1.000 enfants et Take Off, 100. De plus, la nouvelle interface Bednet permettra aux enfants d'enregistrer des cours pour pouvoir les suivre en différé.



En 2018, 322 personnes âgées ont été formées par 270 enfants dans le cadre du programme Web Experts

## Fans de culture belge

2018 a été une année exceptionnelle pour le sport belge, avec de superbes prestations en football, gymnastique et hockey. Proximus est un sponsor historique de notre équipe nationale de football et de la Proximus League, ainsi que du basketball et du cyclisme. Outre le sport, nous sponsorisons également des événements culturels et des festivals de musique locaux.

Nous sommes le troisième plus gros annonceur de Belgique. Nous soutenons les coproductions belges et partageons les droits de diffusion d'événements sportifs (football et cyclisme) avec des médias locaux. Nous contribuons ainsi activement au secteur médiatique local et recherchons avec lui des moyens de préserver le secteur grâce à l'innovation et au développement de nouveaux modèles publicitaires.

KPI	Résultat 2018	Résultat 2017
Portée unique du contenu musical et sportif sur les plateformes Proximus	-5 Million	N.A.
Portée unique des événements de sponsoring	-2,5 Million	N.A.

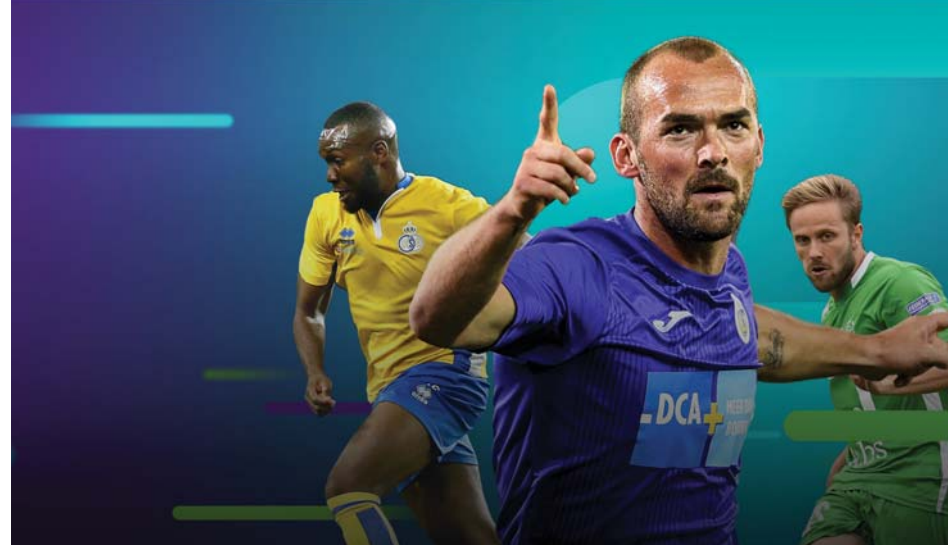
## Musique

Nous sommes fiers de sponsoriser activement des événements musicaux et culturels locaux : Bozar, la Chapelle musicale Reine Élisabeth, Rock Werchter, Les Ardentes, Dour, Pukkelpop et les Francofolies. Durant l'été 2018, nous avons atteint plus de 527.000 visiteurs uniques via nos plateformes de musique Proximus. Le public a ainsi pu regarder les festivals en live streaming, des concerts à la demande ou des reportages spéciaux (+42 % par rapport à 2017). 20.000 clients et prospects ont participé à notre concours pour

remporter des tickets et 62.000 personnes ont visité notre stand lors des festivals.

En 2018, nous avons confirmé notre partenariat avec l'AB, la salle de concerts bruxelloise, ce qui nous permet de toucher 300.000 visiteurs chaque année.

Nous avons également prolongé nos partenariats avec La Monnaie (opéra) et Bozar (concerts classiques et modernes), hauts lieux de la musique classique et de la culture à Bruxelles, avec près de 500.000 visiteurs



par an. Proximus est également partenaire de la Chapelle musicale Reine Élisabeth qui soutient de jeunes talents musicaux provenant du monde entier, ainsi que le concours Reine Élisabeth, qui accueille chaque année de nombreux artistes internationaux. Sponsor du Klarafestival (VRT) et du Musiq'3 Festival (RTBF), Proximus soutient activement l'accessibilité de la musique classique à un public plus vaste.

Au-delà de grands noms, nous soutenons également des organisations et événements de niche plus modestes qui dépendent du soutien d'entreprises comme la nôtre et défendent la culture belge. Un soutien que nous voulons renforcer à l'avenir.

## Sport

### Football

Dans le domaine sportif, nous continuons à sponsoriser 3 clubs de Pro League : le

Club de Bruges, Anderlecht et Charleroi (touchant ainsi environ 1 million de supporters actifs). Proximus a également confirmé son sponsoring du championnat de foot de division 1B portant son nom, et ajouté une compétition d'eSports en 2018. Nous sommes également fiers de sponsoriser les Diables Rouges et avons activement soutenu la campagne de la Coupe du Monde en offrant des données gratuites pendant les matchs des Diables. Nous avons atteint plus de 1 million de supporters. Enfin, nous avons renforcé notre engagement vis-à-vis du football féminin avec Anderlecht et les Red Flames.

### Cyclisme

En cyclisme, nous restons le sponsor principal des 6 Classiques Flandriennes, avec une excellente visibilité lors du Tour des Flandres (2 millions de téléspectateurs). Sur nos plateformes Proximus, nous avons mis davantage l'accent, en termes de contenu, sur les courses féminines et les événements



Avec nos 15 courses du Proximus Cycling Challenge, nous avons touché **40.000 fans de cyclisme en 2018**, 60 % de plus qu'en 2017



pour jeunes cyclistes à Anvers et Gand. Nous avons renforcé le Proximus Cycling Challenge en proposant 15 courses de haut niveau dans toutes les régions du pays, au nord comme au sud, touchant ainsi près de 40.000 fans de cyclisme et cyclistes amateurs (60 % de plus qu'en 2017). Proximus reste le partenaire des courses de cyclo-cross DVV (12 au total) diffusées gratuitement sur la VRT, avec une moyenne de 300.000 téléspectateurs par course et 30.000 visiteurs sur place.

### Basket

En 2018, nous avons prolongé notre sponsoring du Spirou Charleroi Basket Club pour une saison (2018-2019) et commencé à développer d'autres initiatives au Spiroudome, comme l'organisation du premier championnat d'eSports Proximus-ESL en décembre 2018. Pour sa première édition, cet événement a attiré plus de 1.000 visiteurs et a été suivi par plus de 150.000 téléspectateurs uniques sur la chaîne Proximus eSports. Un début très prometteur !

### L'avenir du sport en Belgique

Dans les années à venir, nous continuerons à sponsoriser activement le sport belge. Il

s'agit pour nous d'un magnifique héritage culturel. Nous étendrons notre portée au maximum, en permettant aux citoyens belges de partager et regarder aisément le contenu via nos plateformes et en sponsorisant 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

En tant qu'entreprise télécom, nous sommes intimement connectés à notre paysage médiatique. Important distributeur média en Belgique, nous proposons une riche plateforme de contenu local, avec 96 chaînes locales dans notre offre de base (72 chaînes télévisées locales et 2 stations de radio locales).

En outre, nous encourageons activement les co-productions belges. En 2018, nous avons investi 2,6 millions EUR dans des co-productions locales (notamment la troisième saison de Versailles, produite par Entre chien et loup, diffusée sur la plateforme de Proximus puis sur la RTBF). Nous partageons les droits de diffusion d'événements sportifs

(football, cyclisme, basket et hockey) avec des médias locaux.

Nous contribuons aussi activement à garantir un meilleur avenir à notre secteur médiatique local, qui est mis sous pression. Nous développons notamment de nouveaux modèles publicitaires et entendons améliorer nos plateformes et interfaces utilisateur pour concurrencer les OTT internationaux et autres acteurs de médias sociaux.

Plusieurs co-productions sponsorisées par Proximus sortiront en 2019, au sud comme au nord du pays. VTM diffusera ainsi Studio

Tarara, de la maison de production Shelter. La deuxième saison d'Ennemi Public produite par Entre chien et loup sera pour sa part diffusée sur la RTBF.

### Art

Notre Proximus Art Collection rassemble 123 artistes, dont 50 Belges, et 520 œuvres d'art contemporain. Cette collection a vu le jour en 1996. Chaque année, nous mettons à l'honneur un artiste belge. En 2018, ce fut le cas de Lara Gasparotto. Afin de présenter notre collection aux visiteurs externes, nous avons organisé 27 visites guidées et conférences en 2018 (contre 25 en 2017).



## Fiers sponsors

du Belgian Paralympic Committee

## Engagement social

Enjeu pertinent\*: **2**

Profondément enracinée en Belgique, Proximus entend rendre à la société ce qu'elle lui doit de manière concrète et directe. Notamment en soutenant des initiatives locales à proximité de nos sites et d'autres projets nationaux.

\*Matrice de matérialité p. 27

En 2018, nous avons poursuivi notre partenariat avec Be.Face en participant à des actions de solidarité avec ce réseau d'entreprises socialement engagées. En faisant appel à la générosité individuelle des collaborateurs et des entreprises, des opérations collectives ont pu être menées, entre autres une vaste collecte de vêtements chauds et de couvertures au profit des personnes sans abri. Par ailleurs, un marathon "Solidarity sandwiches" a été mis sur pied. En partenariat avec Be.Face et

en collaboration avec d'autres entreprises partenaires, Proximus a participé à la vente de sandwiches au profit d'associations de Saint-Gilles (Restos du Coeur) et du Quartier Nord (Point 32, Vluchtelingenwerk Vlaanderen, Harmonie). Proximus apporte aussi son soutien à la cause des réfugiés et des migrants. En collaboration avec des ONG et divers organismes humanitaires, nous avons installé gratuitement le wi-fi et internet dans les bâtiments d'accueil de familles ayant quitté leur pays. A savoir un bâtiment proche du Parc Maximilien (hub humanitaire de Médecins du Monde, la Croix-Rouge de Belgique et Médecins Sans Frontières Belgique), 2 bâtiments de Fedasil, à Ixelles et à Neder-Over-Heembeek et 2 bâtiments de la Plateforme Citoyenne de Soutien aux Réfugiés, à Jette et à Schaerbeek.

Nous avons également fait don d'ordinateurs à cette organisation pour équiper les locaux de cours de l'École Maximilien pour Adultes.

Dans le cadre du plan hiver, nous avons fourni des capacités d'accueil pour 50 sans-abri dans l'un de nos bâtiments de Bruxelles. Ces personnes ont reçu chaque jour un lit, un repas chaud, un petit-déjeuner ainsi qu'une assistance médicale et sociale.

Nous avons continué à soutenir le Télévie, CAP48 et le Belgian Paralympic Committee.

Nous avons soutenu 9 initiatives de collaborateurs, en leur donnant accès à nos espaces communs pour leurs associations. Dans le cadre de notre collaboration avec la Croix-Rouge, nous avons fait don de 244 litres de sang (contre 282 en 2017).

En 2019, nous continuerons à soutenir les initiatives de Be.Face et proposerons des collaborateurs de soutenir une bonne cause dans le cadre de leurs team buildings.



# Respecter notre planète

---







# Respecter notre planète

Chez Proximus, nous pensons à demain et voulons réduire notre impact écologique. Au sein de notre entreprise, dans nos partenariats avec nos fournisseurs et dans nos innovations, nous voulons apporter une contribution positive nette à notre planète.

Nous prenons des initiatives pour rester **neutres en carbone** et devenir plus **circulaires** en termes de matériel et d'énergie. Nous exigeons le même **engagement de durabilité** de la part de nos fournisseurs.

## Fiers d'être neutre en carbone

Enjeu pertinent \*: **3**

Économie d'énergie, gestion des déchets, réseau écologique, mobilité verte : chez Proximus, nous prenons notre impact sur l'environnement au sérieux et avons défini des mesures concrètes pour le réduire.

\*Matrice de matérialité p. 27

Nous sommes l'un des rares acteurs télécoms neutres en carbone dans le monde et fiers d'avoir une place dans le CDP Supplier Engagement leader board. Nous ne comptons toutefois pas nous arrêter là : nous poursuivons nos efforts en améliorant nos bonnes pratiques et en encourageant l'innovation digitale pour que la Belgique reste un endroit agréable à vivre. C'est notre façon de prendre part à la lutte contre le changement climatique.



Chez Proximus,  
**nous prenons  
notre impact sur  
l'environnement  
au sérieux**  
et avons défini des mesures  
concrètes pour le réduire

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Part d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables	99 %	98 %
Niveau de neutralité carbone pour nos propres activités et voyages d'affaires	100 %	100 %
Émissions de CO <sub>2</sub> (scopes 1 et 2) <sup>1</sup> par rapport à l'année précédente	-12 %	-4 %
Consommation d'énergie par rapport à 2008	-27 %	-24 %

1 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 ».

## Nous sommes l'un des rares opérateurs télécoms neutres en carbone dans le monde et le seul opérateur belge climatiquement neutre depuis 2016

Notre première et principale initiative consiste à réduire nos émissions de CO<sub>2</sub>. En 2017, nous nous étions fixé l'objectif de réduire de 70 % nos émissions issues de nos activités en Belgique d'ici 2020. Nous l'avons atteint en 2015. C'est pourquoi nous avons fixé un nouvel objectif de réduction de 30 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> au niveau du Groupe pour les scopes 1 et 2 du GHG Protocol entre 2015 et 2025. En nous focalisant activement sur l'efficacité énergétique de notre parc automobile et de nos bâtiments, réseaux et centres de données, nous contribuons largement à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Les émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2 ont baissé de 75 % sur les onze dernières années et de 12 % en 2018 par rapport à 2017. De même, la consommation d'énergie continue à baisser chaque année, de 27 % sur les 10 dernières années et de 5 % par rapport à 2017. 99 % de l'électricité alimentant notre réseau, nos centres de données et nos bâtiments de bureaux provient de sources d'énergie renouvelables.

Malgré l'explosion des données, plusieurs programmes clés permettent une gestion responsable du cycle de vie et de l'empreinte environnementale de notre réseau :

- Réduction structurée de la consommation électrique de notre réseau, en mettant l'accent sur le démantèlement et les économies d'énergie dans le cadre de projets de simplification du réseau et en

adoptant des systèmes et fonctions moins énergivores, entraînant une économie supplémentaire de 13 GWh en 2018 ;

- Allongement de la durée de vie du réseau grâce à des technologies innovantes ;
- Recyclage ou réutilisation à 100 % des équipements techniques après démantèlement ;
- Réduction drastique des trajets effectués par les techniciens grâce à la virtualisation et à des technologies d'installation, de maintenance et de réparation à distance.

### Mobilité verte pour nos collaborateurs

Le transport représente plus de 60 % de l'empreinte carbone restante du scope 1. Notre stratégie vise dès lors une réduction drastique en la matière. Premièrement, en continuant à limiter les déplacements domicile-lieu de travail de nos collaborateurs :

- Le budget mobilité encourage l'usage des transports publics. En 2018, plus de 2.000 employés ont échangé leur place de parking contre des solutions de transport en commun<sup>1</sup> ;

<sup>1</sup> Représentant 53 % des collaborateurs ayant un plan de mobilité/voiture de société

- Des solutions télécoms pour faciliter le télétravail et le travail à domicile ;
- Une évolution progressive vers des bureaux faibles ou neutres en carbone, toujours à proximité d'arrêts de transports en commun.

Nos véhicules sont également plus faibles en carbone. En 2018, nous disposons de plus de 200 vélos en leasing. Nous avons lancé le concept de vélo d'entreprise pour les techniciens et le personnel logistique et avons remplacé plus de 1.330 véhicules techniques Euro 3, Euro 4 et Euro 5 par des véhicules Euro 6 et CNG, plus économiques. La consommation totale de carburant a baissé de 3 % par rapport à l'année précédente.

### Consommation d'énergie verte

Depuis 2009, l'électricité utilisée pour nos activités en Belgique provient entièrement de sources d'énergie renouvelables. Ainsi, le bâtiment principal de Proximus est alimenté par de l'énergie éolienne locale. Ces 100 % d'énergie renouvelable s'appliquent

également aux activités de Telindus aux Pays-Bas et de Telindus et Tango au Luxembourg. Par ailleurs, un nombre croissant de sites de BICS dans le monde passent à des énergies renouvelables. Nous avons ainsi consommé jusqu'à 100 % d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables en 2018. Nous nous sommes engagés dans l'initiative RE100 pour renforcer notre engagement en faveur d'une énergie 100 % renouvelable.

Tout en poursuivant nos efforts de réduction des émissions, nous sommes également climatiquement neutres depuis 2016 pour nos propres activités. Pour ce faire, nous compensons les émissions que nous ne pouvons pas réduire en initiant et soutenant des projets « Gold Standard » de lutte contre le réchauffement climatique.

### Clients verts

Nous aidons nos clients à réduire leur impact sur l'environnement. Nous veillons à garder un sain équilibre entre le prolongement de la durée de vie de nos décodeurs TV et modems et le déploiement d'appareils moins énergivores. Des efforts qui se sont traduits



En tant qu'opérateur télécom responsable, Proximus met tout en œuvre pour **réduire ses déchets et recycler ses ressources.**

Nous continuerons à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour boucler la boucle

par une baisse de 41 % de la consommation moyenne ces 4 dernières années.

Proximus propose de nombreux produits et services susceptibles d'aider d'autres organisations à réduire leur empreinte environnementale.

### Respect de l'environnement, dans tous les domaines

Nous nous attelons également à réduire nos émissions indirectes du scope 3. Avec un objectif de -10 % d'ici 2025 et de -50 % d'ici 2040, nous sommes parvenus depuis 2014 à réduire de 17 % nos émissions liées aux déplacements domicile-lieu de travail de nos collaborateurs, de 20 % nos déplacements professionnels, de 54 % les déplacements de nos sous-traitants, de 4 % les activités liées aux carburants et à l'énergie et de 18 %

l'utilisation de produits vendus. Toutefois, en raison de nos investissements massifs dans la transformation de notre réseau, les émissions indirectes relatives aux biens et services achetés et aux immobilisations ont augmenté de 9 % et nos déchets issus de nos activités de 12 %.

Nos objectifs de réduction très ambitieux sont conformes à la science du climat et approuvés par l'initiative Science Based Targets. Pour les atteindre, nous mettrons en place plusieurs initiatives et plans : poursuite de la migration de notre réseau, amélioration permanente de la logistique et du parc automobile verts, optimisation des immeubles de bureaux, amélioration de l'efficacité énergétique des appareils pour les utilisateurs finaux et réduction de l'empreinte carbone des produits et service achetés.

## Participer à l'économie circulaire

Enjeu pertinent \*: **4**

Le système économique actuel « prendre, fabriquer, jeter » (Take, Make, Waste) a atteint ses limites. Nous évoluons rapidement vers une économie plus circulaire, qui consomme moins de ressources et produit moins de déchets.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	87 %	85 %
GSM collectés	18.279	18.493
Modems et décodeurs TV remis à neuf	405.544	322.194

En 2018, les activités de Proximus en Belgique ont généré 14.700 tonnes de déchets, dont 13 % de déchets résiduels convertis en électricité et en énergie calorifique dans des installations de traitement de déchets. Les 87 % restants ont été recyclés, réutilisés ou transformés. Ils se composaient à 41 % de pierres et de sable provenant de nos activités de réseau, 29 % de verre, plastique, métal,

Chez Proximus, nous contribuons activement à cette économie circulaire, tant en interne qu'avec nos clients. 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 boucler la boucle.

papier, bois, batteries, toners et autres et 17 % de déchets électroniques.

Lancé depuis plusieurs années, le projet MIDAS vise à recycler un maximum de matières premières précieuses provenant des installations de réseau. Ces deux dernières années, plus de 2.000 tonnes de câbles de cuivre ont été récupérés dans d'anciens

\*Matrice de matérialité p. 27





## Remise en circulation des métaux précieux

centraux ou dans le sol. Des milliers de tonnes d'équipements électroniques divers ont par ailleurs été recyclées. Des activités qui nous ont permis de remettre en circulation des métaux précieux.

Outre nos contributions internes, nous avons également signé le Green Deal Circulaire Aankopen de Vlaanderen Circulaire en 2017. Le but est de mettre sur pied deux projets d'achats circulaires et de partager de bonnes pratiques entre signataires. En 2018, nous avons introduit 2 projets : le décodeur TV et la réutilisation des installations et équipements de véhicules techniques.

De plus, nous menons une initiative dans nos points de vente et dans les écoles pour recycler

les téléphones. Chacun peut rapporter son appareil électronique dans un point de vente afin de le recycler. En échange, nous versons 1 EUR à Bednet ou Take Off. Dans les écoles, nous collaborons avec GoodPlanet Belgium pour sensibiliser les enfants au cycle de vie des GSM. En échange des vieux appareils rapportés par les enfants pour recyclage, nous offrons aux écoles des ordinateurs remis à neuf. En 2018, nous avons recyclé plus de 9.000 téléphones provenant de 95 écoles et points de vente et récompensé les écoles en leur offrant 156 ordinateurs portables, ordinateurs fixes ou tablettes remis à neuf.

Ces initiatives témoignent de notre volonté d'être circulaires. Conscients toutefois que nous devons aller plus loin, nous développons

actuellement un plan pluriannuel pour devenir une entreprise circulaire.

Pour les années à venir, nous avons défini des objectifs clairs concernant la gestion de nos déchets. Nous voulons recycler jusqu'à 90 % de nos déchets d'ici 2025.

Nous voulons également franchir le cap des 200.000 téléphones collectés dans les écoles d'ici 2020 en collaboration avec GoodPlanet Belgium.

Enfin, toujours en collaboration avec GoodPlanet Belgium, nous avons lancé un nouveau projet en septembre 2018 : GoodSchool DigiTool. Il a pour but de sensibiliser les enfants aux questions de durabilité, comme les déchets, la mobilité, la nourriture et l'énergie, à l'aide de notre technologie LoRa IoT.

KPI	Résultats 2018	Résultats 2017
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>	87 %	85 %
Pourcentage de fournisseurs analysés sur la base de critères environnementaux et ayant obtenu un niveau de reconnaissance Silver ou Gold <sup>2</sup>	83 %	82 %

1 Sur la base de l'évaluation EcoVadis

2 Sur la base de l'évaluation EcoVadis

\*Matrice de matérialité p. 27

## Chaîne d'approvisionnement durable

Enjeu pertinent \*: 13

Pour lutter contre le changement climatique, tout le monde doit y mettre du sien. Proximus fait appel à des centaines de fournisseurs. À ce titre, nous prenons nos responsabilités afin de développer une chaîne d'approvisionnement durable.

En collaborant étroitement avec eux et en leur demandant de respecter une série de normes et clauses strictes en matière de durabilité, nous pouvons réduire encore notre impact et contribuer à un monde meilleur.



## En 2018, 100 % de nos contrats contenaient une clause RSE

exigeant que les  
fournisseurs et  
leurs chaînes  
d'approvisionnement  
respectent des normes  
sociales, éthiques et  
environnementales  
mondiales

Chaque année, Proximus collabore avec quelque 4.000 fournisseurs de produits et services, principalement dans les domaines technologiques et ICT. Nous mettons tout en œuvre afin d'améliorer, avec eux, les normes sociales et environnementales 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. Les fournisseurs sont essentiels à nos activités de fourniture de produits et services. Toutefois, en raison des liens étroits qui nous unissent, leur réputation peut avoir un impact sur la nôtre. Nous entendons les traiter de manière honnête et équitable et établir une relation de confiance avec nos fournisseurs existants et potentiels. Nous attendons aussi de nos fournisseurs qu'ils souscrivent à nos principes sociaux, éthiques

et environnementaux. Nous ne collaborons pas avec des partenaires qui ne respectent pas les mêmes normes que nous.

En ce qui concerne nos fournisseurs, nous intégrons des normes sociales et environnementales en matière de travail, d'éthique, de sécurité et d'environnement dans nos processus d'achat. Ce n'est pas seulement une question d'image de marque: nous voulons avant tout participer à un changement positif au sein des 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 portant notamment sur le travail des enfants, le travail forcé, les règles de sécurité et de santé et la protection de l'environnement. En 2018, 87 % (contre 85 % en 2017) de

nos nouveaux fournisseurs ont été évalués sur la base de critères sociaux et 83 % (contre 82 % en 2017) sur la base de divers critères environnementaux. Nous disposons de documents d'appel d'offres standard pour l'achat d'équipements IT et de terminaux. Ceux-ci comportent des critères pertinents en termes de durabilité, notamment une clause interdisant l'utilisation de minéraux de conflit.

Outre l'évaluation initiale, et sur la base de leur comportement d'achat et de leur importance stratégique, des fournisseurs sont sélectionnés pour participer à une évaluation ou un audit RSE. Cet audit peut comprendre un audit sur site, chez le fournisseur ou ses sous-traitants, principalement en Chine ou en Inde. Les fournisseurs qui affichent un profil de risque spécifique ou une valeur contractuelle élevée sont évalués en fonction de leur performance RSE via la plateforme Ecovadis (<http://www.ecovadis.com/>). En 2018, des scorecards concernant la RSE des fournisseurs ont été établies pour 40 % du montant total des achats. Parmi ces 121 fournisseurs, 83 % ont atteint un score positif sur le plan des risques environnementaux et 87 % sur le plan des conditions de travail et des droits de l'homme (16 fournisseurs ayant donc été évalués comme ayant un impact social potentiellement négatif et 20, un impact environnemental potentiellement négatif). En tant que fournisseur, Proximus atteint elle-même un score élevé depuis plusieurs années et dispose d'un label Gold depuis 2018, avec un score de

67 %. Nous avons pour ambition d'atteindre d'ici 5 ans 75 % d'évaluations positives parmi nos fournisseurs.

Proximus est membre, avec 15 autres opérateurs télécoms représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires télécom mondial, de la Joint Audit Cooperation (JAC) (<http://jac-initiative.com/>). En 2018, 91 audits d'entreprise sur site ont été effectués à travers le monde en collaboration avec la JAC. Chaque audit a conduit à l'établissement d'un plan d'amélioration. Ces audits ont pour but de contrôler, d'évaluer et de développer les normes RSE des sites de production des grandes multinationales ICT.

En 2018, Proximus a réalisé 9 audits et reçu 121 scorecards sur la RSE des fournisseurs. Cinq autres fournisseurs seront audités en 2019. Le processus de sélection et de qualification RSE est détaillé sur notre portail fournisseurs.

Si l'un de nos fournisseurs échoue à l'audit ou obtient un score EcoVadis négatif, nous l'invitons à se faire réévaluer l'année suivante. En 2018, 100 % de nos contrats contenaient une clause RSE. Cette clause oblige nos fournisseurs et leurs chaînes d'approvisionnement à respecter et se conformer à ces normes sociales, éthiques et environnementales au niveau mondial.

En 2019, chaque nouveau fournisseur devra compléter une enquête RSE et atteindre un niveau prédéfini de conformité RSE.





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

---





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

Déclaration de gouvernance d'entreprise	68
Cadre réglementaire	85
Rapport de gestion des risques	91
Action Proximus	99
Rapport de rémunération	100

# 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 le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

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 belge de gouvernance d'entreprise 2009 ([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. 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 guident nos collaborateurs en termes de comportement éthique au travail.

## Conseil d'Administration

Depuis la modification de la loi de 1991 et les amendements apportés aux statuts en avril 2016, les principes suivants s'appliquent :

- Tous les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale avec une majorité de 50% + une voix sur proposition du Conseil d'Administration parmi les candidats retenus par le Comité de nomination et de rémunération
- Tout actionnaire détenant au moins 25% des actions a le droit de proposer un nombre d'administrateurs proportionnel à sa participation
- Tous les administrateurs autres que l'Administrateur Délégué et ceux nommés en vertu du droit de désignation susmentionné sont indépendants. Dans tous les cas, 3 administrateurs indépendants doivent siéger au Conseil, conformément à l'article 526ter du Code belge des sociétés et au Code belge de gouvernance d'entreprise

- Le Conseil d'Administration est composé de quatorze membres maximum
- Les administrateurs sont nommés pour une durée maximale de quatre ans. Les mandats sont renouvelables, avec toutefois une durée maximale totale de 12 ans pour les administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration compte actuellement quatorze membres. Sept administrateurs sont nommés par l'État belge conformément à la version précédente de la loi de 1991. Leur mandat expire à leur terme, sauf en cas de résiliation anticipée par l'Assemblée générale. Les sept autres administrateurs sont indépendants conformément à l'article 526ter du Code belge des sociétés et au Code belge de gouvernance d'entreprise.

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

Le 18 avril 2018, Madame Agnès Touraine et Madame Catherine Vandendorre ont été renommées pour un nouveau mandat de quatre ans.

### Membres du Conseil d'Administration nommés par l'État belge en vertu de la version précédente de la loi de 1991

Nom	Âge	Fonction	Durée
<b>Stefaan DE CLERCK</b>	67	Président	2013 - 2019
<b>Dominique LEROY</b>	54	Administrateur Délégué	2014 - 2020
<b>Karel DE GUCHT</b>	65	Administrateur	2015 - 2021
<b>Martine DUREZ</b>	68	Administrateur	1994 - 2019
<b>Laurent LEVAUX</b>	63	Administrateur	2013 - 2019
<b>Isabelle SANTENS</b>	59	Administrateur	2013 - 2019
<b>Paul VAN DE PERRE</b>	66	Administrateur	1994 - 2019

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

Nom	Âge	Fonction	Durée
<b>Pierre DEMUELENAERE</b>	60	Administrateur indépendant	2011 - 2021
<b>Guido J.M. DEMUYNCK</b>	68	Administrateur indépendant	2007 - 2019
<b>Martin DE PRYCKER</b>	64	Administrateur indépendant	2015 - 2019
<b>Tanuja RANDERY</b>	52	Administrateur indépendant	2016 - 2020
<b>Agnès TOURAINE</b>	64	Administrateur indépendant	2014 - 2022
<b>Catherine VANDENBORRE</b>	48	Administrateur indépendant	2014 - 2022
<b>Luc VAN DEN HOVE</b>	59	Administrateur indépendant	2016 - 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 526ter du Code belge des sociétés.

## 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 Messieurs Guido J.M. Demuyck (Président), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul Van de Perre et de Madame Catherine Vandendorpe.

Une majorité des membres du Comité d'audit et de supervision disposent d'une expertise étendue en matière de comptabilité et d'audit. Le Président du Comité d'audit et de supervision, Monsieur Guido J.M. Demuyck, est titulaire d'un diplôme en sciences

économiques appliquées. Madame Catherine Vandendorpe est titulaire d'une licence en sciences économiques appliquées de l'UCL ainsi que de diplômes complémentaires en fiscalité et en gestion des risques financiers. Monsieur Paul Van de Perre est titulaire d'un master en économie et de plusieurs diplômes de troisième cycle. Le Président 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. Demuyne, Martin de Prycker 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 et Agnès Touraine.

## **Dérogation au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009**

Proximus respecte le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009, à l'exception de deux dérogations imposées par l'ancienne version de la loi de 1991. Ces dérogations n'existeront plus dès que le mandat du dernier administrateur nommé par l'État belge aura expiré.

Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 stipule que la durée du mandat ne doit pas dépasser un maximum de quatre ans. Cependant, les mandats des administrateurs nommés auparavant par l'État belge expirent après six ans, conformément à l'ancien article 18 paragraphe 3 de la loi de 1991. Depuis 2016, tous les administrateurs sont nommés pour une durée de 4 ans.

Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 stipule que le Conseil d'Administration nomme le Président. L'actuel Président a été nommé par l'État belge par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, aux termes de l'ancien article 18 paragraphe 5 de la loi de 1991. Le prochain Président sera nommé

par le Conseil d'Administration parmi ses membres.

## 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 policy régit toutes les transactions ou autres relations contractuelles entre la société et les membres de son Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, Madame D. Leroy, Administrateur Délégué, a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 1er mars 2018, qu'elle se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2017, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

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

## Rapport d'activités du Conseil et des Comités

En 2018 se sont tenues sept réunions du Conseil d'Administration, cinq réunions du Comité d'audit et de supervision, quatre réunions du Comité de nomination et de rémunération et deux réunions du Comité de Transformation et d'Innovation.

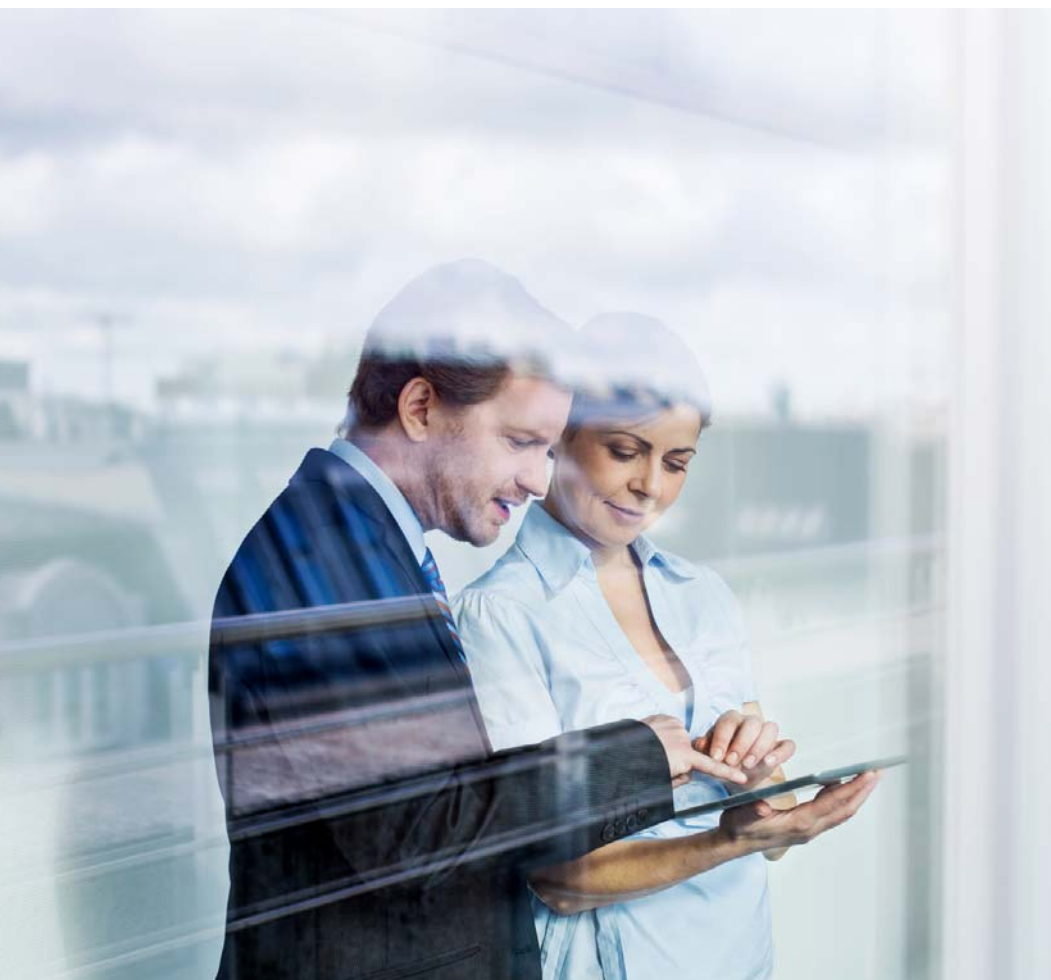
Une liste des présences individuelles des membres est reprise dans le Rapport de rémunération.

## 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 prosrites) 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» à la page 82).

## Évaluation du Conseil d'Administration

Fin 2016, le Conseil d'Administration a entamé une évaluation externe du Conseil





avec Guberna. Les membres du Conseil ont été invités à répondre à un questionnaire détaillé, suivi d'une interview entre Guberna et chaque membre du Conseil. Les membres du Conseil ont été invités à donner leur avis sur la gouvernance d'entreprise chez Proximus, le fonctionnement du Conseil et des comités. Guberna a conclu en 2017 que l'évaluation était globalement positive et a identifié comme principales forces une composition équilibrée du Conseil, la grande qualité de l'information transmise au Conseil, une culture du Conseil stimulant la prise de décision dans l'intérêt de l'entreprise et un excellent leadership de la part du Président du Conseil d'Administration.

À la suite de l'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 ». Ce dernier est un comité permanent du Conseil d'Administration discutant des dossiers de nature diverse sélectionnés qui nécessitent une réflexion préparatoire et qui 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.

En tant que point d'action supplémentaire de l'évaluation du Conseil, le Conseil a décidé de renforcer le suivi des comités et de revoir et mettre à jour la délégation du Conseil à l'Administrateur Délégué qui a été publiée pour la dernière fois en 2006. La nouvelle délégation a été publiée aux annexes du Moniteur belge en date du 23 mai 2018.

Le Conseil d'Administration examinera en 2019 comment préparer sa nouvelle composition en tenant compte du nouveau cadre juridique.

## Comité Exécutif

### Administrateur Délégué

L'Administrateur Délégué a été nommé par l'État belge, par arrêté royal délibéré en Conseil des ministres, conformément aux dispositions de l'ancienne version de la loi de 1991. Les futurs Administrateurs

Délégués seront nommés par le Conseil d'Administration, par un vote à la majorité simple.

Conformément à la loi de 1991 et aux statuts de la société, l'Administrateur Délégué est membre du Conseil d'Administration. L'Administrateur Délégué et le Président du Conseil d'Administration doivent appartenir à des rôles linguistiques différents.

L'Administrateur Délégué est chargé de la gestion journalière de la société et fait rapport au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a délégué de larges compétences à l'Administrateur Délégué.

L'Administrateur Délégué actuel est Madame Dominique Leroy. Son contrat, pour un terme renouvelable de six ans, a pris cours le 13 janvier 2014.

### 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 2018, le Comité Exécutif se composait des membres suivants, en plus de l'Administrateur Délégué:

Nom	Âge	Fonction
Guillaume BOUTIN	44	Chief Consumer Market Officer
Sandrine DUFOUR	52	Chief Financial Officer
Dirk LYBAERT	58	Chief Corporate Affairs Officer
Geert STANDAERT	48	Chief Technology Officer
Renaud TILMANS	50	Chief Customer Operations Officer
Jan VAN ACOLEYEN	56	Chief Human Resources Officer
Bart VAN DEN MEERSCHE	61	Chief Enterprise Market Officer

## 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 Michel Denayer, qui préside également le Collège des Commissaires;
- Monsieur Jan Debuquoy, 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 Messieurs M. Denayer et N. Houthaeve, est responsable 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 134, paragraphe 2, du Code belge des sociétés, Proximus déclare les émoluments supplémentaires qu'elle a versés pendant l'exercice 2018 à deux Commissaires, membres du Collège des Commissaires :

Deloitte Réviseurs d'entreprises SC sfd SCRL et CDP Petit & Co SPRL.

En 2018, le Groupe a dépensé un montant de 453.909 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
<b>Autres missions d'audit obligatoires</b>	50.320	42.972
<b>Conseils fiscaux</b>		
<b>Autres missions</b>	66.875	293.742
<b>Total</b>	117.195	336.714

En 2018, le Groupe a également dépensé un montant de 1.557 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
<b>Autres missions d'audit obligatoires</b>	1.557
<b>Conseils fiscaux</b>	
<b>Autres missions</b>	
<b>Total</b>	1.557

## Membres du Conseil d'Administration

**Dominique  
LEROY**



Depuis janvier 2014, Madame **Dominique Leroy** est Administrateur Délégué de Proximus et présidente du Comité Exécutif. Elle a rejoint Proximus (à l'époque Belgacom) en octobre 2011 en qualité de Vice President Sales pour la Consumer Business Unit et a été désignée en qualité d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit en juin 2012.

Avant de rejoindre Proximus, Madame Leroy a travaillé 24 ans pour Unilever. Elle a siégé au comité de direction de Unilever Benelux, où elle a également occupé le poste de Managing Director. Auparavant, elle a exercé diverses fonctions dans les domaines du marketing, de la finance et du développement de clientèle.

Madame Leroy est présidente des Conseils d'Administration de BICS et Be-Mobile et présidente du conseil consultatif international de la Solvay Business School. Elle est membre indépendant du Conseil d'Administration de Ahold Delhaize et Compagnie de Saint Gobain. Jusqu'en mai 2018 elle était aussi membre indépendant du Conseil d'Administration de Lotus Bakeries.

Madame Leroy est titulaire d'un master in Business Engineering de la Solvay Business School.

**Stefaan  
DE CLERCK**



Monsieur **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 de 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**



Monsieur **Demuelenaere** est cofondateur d'I.R.I.S. (Image Recognition Integrated Systems), une entreprise créée en 1987 en vue de commercialiser les résultats de sa thèse de doctorat. Il y était administrateur délégué jusqu'au 31 août 2015. 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.

Monsieur Demuelenaere s'est vu décerner en 2001 le prix de «Manager de l'Année» tandis qu'I.R.I.S. a reçu le prix «Entreprise de l'Année» en 2002. Data News l'a également désigné comme personnalité ICT de l'année en 2008.

Il occupe un poste d'administrateur au sein de Guberna et est également Président du conseil

d'administration d'EVS Broadcast Equipment. Il a été administrateur pendant 7 ans chez BSB, société de services IT aux professionnels de la finance et de l'assurance, pendant 23 ans au conseil d'administration de Pairi Daiza et pendant 10 ans au conseil d'e-capital, un fonds de capital-risque. En 2013, Pierre Demuelenaere a mené à bonne fin les négociations d'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.

de Louvain (UCL) and received his PhD in Applied Sciences in 1987.

**Guido J.M.  
DEMUYNCK**



Jusqu'en décembre 2010, Monsieur **Demuyck** était administrateur délégué de Liquavista. Il a auparavant occupé différentes fonctions chez Royal Philips Electronics NV entre 1976 et 2002. Il a notamment exercé les fonctions de Vice-Président Marketing Audio aux USA, d'administrateur délégué de Philips en Corée du Sud, de General Manager Line of Business Portable Audio à Hong Kong et d'administrateur délégué de Group Audio à Hong Kong. En 2000, il est devenu administrateur délégué de la division de produits Consumer Electronics à Amsterdam et membre du comité de direction du groupe Philips. En 2003, Monsieur Demuyck a rejoint les rangs de Royal KPN, où il est devenu membre du comité de direction et administrateur délégué de la division mobile (KPN Mobiel Nederland, Base Belgium, E-Plus Germany). Jusqu'en juillet 2008, il a occupé le poste d'administrateur délégué de Kroymans Corporation BV aux Pays-Bas. De juin 2005 à avril 2016, Monsieur Demuyck était également membre du conseil de surveillance de Tom Tom. Depuis mai 2011, il siège également au Conseil de Teleplan International NV. Depuis janvier 2012, il est administrateur d'Aito BV. Depuis mars 2014, il est administrateur au sein de WIZZ Air Holding Plc. Monsieur Demuyck est licencié en sciences économiques appliquées de l'université d'Anvers (UFSIA) et licencié en marketing de l'université de Gand (R.U.G.).

**Martin  
DE PRYCKER**



Monsieur **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-contracts. 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 et EYEco eyeCO. 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 **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 Ethias Co 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).

**Laurent  
LEVAUX**



Diplômé en économie avec grande distinction à l'UCL (Louvain-la-Neuve), Monsieur **Levaux** a entamé sa carrière à l'âge de 22 ans en assumant la direction d'une petite société liégeoise en difficulté et employant à l'époque une centaine de collaborateurs. En quatre ans, l'entreprise s'est rétablie, s'est développée et a fusionné avec un grand groupe international. Monsieur Levaux a ensuite décroché un MBA à l'université de Chicago (1985) avant de travailler pour McKinsey & Co pendant une dizaine d'années, occupant les quatre dernières années de son passage la fonction de partenaire et y assumant des missions stratégiques et de restructuration partout en Europe. En 1995, Monsieur Levaux a rejoint le comité de direction du groupe sidérurgique belge Cockerill-Sambre en tant que responsable de ses filiales non sidérurgiques, en particulier de CMI, une société déficitaire dont il est devenu administrateur délégué. Lorsqu'il a quitté CMI en février 2003, la société était devenue un groupe d'ingénierie et de maintenance exempt de dettes, en croissance et rentable. En mars 2003, Monsieur Levaux est devenu administrateur délégué du groupe logistique multinational ABX Logistics opérant dans plus de 30 pays et ayant son siège en Belgique. La société accumulait de lourdes pertes depuis sa création en 1998. Dès 2003, les résultats se sont constamment améliorés au point d'atteindre le niveau des acteurs les plus

performants du secteur. En octobre 2008, ABX Logistics a fusionné avec le groupe danois DSV, coté à la Bourse de Copenhague. D'octobre 2008 à juin 2016, Monsieur Levaux a été président directeur général d'Aviartner. En juin 2016, il a renoncé à ses responsabilités opérationnelles quotidiennes d'administrateur délégué, mais reste président du Conseil d'Administration. Aviartner, dont le siège se trouve à Bruxelles, est l'un des leaders dans le domaine des services d'assistance au sol pour passagers dans 38 aéroports européens.

Monsieur Levaux est également administrateur de bpost, de la FN Herstal, d'Investsud, d'Interparking, de Sogepa et d'Hamon.

**Tanuja  
RANDERY**



**Tanuja Randery** est Operating Advisor pour des sociétés de capital-investissement et a récemment travaillé pour Apax Partners à Londres. Avant Apax, elle était CEO, Royaume-Uni et Irlande, de Schneider Electric, la société mondiale de gestion et d'automatisation de l'énergie, depuis février 2015. Avant de travailler chez Schneider, elle a passé plus de 10 ans dans les télécommunications et les services gérés au sein de Colt Technology Services, l'un des principaux fournisseurs télécoms paneuropéens. Plus récemment, elle a occupé le poste de President of Strategy & Transformation au sein de BT Global Services, une entreprise valant 7 milliards EUR. Au sein de Colt, Madame Randery était à la tête de Strategy, Global Accounts. De 2006 à 2008, elle a également occupé le poste de Managing Director des activités au Benelux. Avant de rejoindre Colt, Madame Randery était responsable de la stratégie au sein d'EMC Corporation situé dans le Massachusetts aux États-Unis. Elle y a joué un rôle crucial dans un certain nombre d'acquisitions de logiciels clés. Madame Randery a commencé sa carrière au sein de McKinsey, une entreprise active dans la consultance stratégique au niveau mondial. Durant les 7 ans qu'elle a passés au sein de l'entreprise, elle s'est spécialisée dans la stratégie de croissance technologique et télécom au service d'importantes multinationales. Madame Randery est titulaire d'un MBA de l'université de Boston et d'un diplôme en économie. Elle est née et a grandi en Inde et vit actuellement au Royaume-Uni avec son mari et son fils.

**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. Madame Santens siège également au conseil d'administration de plusieurs institutions culturelles.

**Agnès  
TOURAINÉ**



CEO d'Act III Consultants, cabinet de conseil dédié aux transformations numériques, Madame **Tourainé** 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  
VANDENBORRE**



Madame **Vandendorre** est CFO (Chief Financial Officer) d'Elia. Auparavant, elle a été membre du comité de direction d'APXENDEX, 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, **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 545 Mio EUR (2017). 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 **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 cofondateur 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

**Dominique  
LEROY**



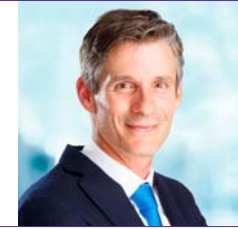
Depuis janvier 2014, Madame **Leroy** est Administrateur Délégué de Proximus et présidente du Comité Exécutif. Elle a rejoint Proximus (à l'époque Belgacom) en octobre 2011 en qualité de Vice President Sales pour la Consumer Business Unit et a été désignée en qualité d'Executive Vice President de la Consumer Business Unit en juin 2012.

Avant de rejoindre Proximus, Madame Leroy a travaillé 24 ans pour Unilever. Elle a siégé au comité de direction d'Unilever Benelux, où elle a également occupé le poste de Managing Director. Auparavant, elle a exercé diverses fonctions dans les domaines du marketing, de la finance et du développement de clientèle.

Madame Leroy est présidente des Conseils d'Administration de BICS et Be-Mobile et présidente du conseil consultatif international de la Solvay Business School. Elle est membre indépendant du Conseil d'Administration de Ahold Delhaize et Compagnie de Saint Gobain. Jusqu'en mai 2018 elle était aussi membre indépendant du Conseil d'Administration de Lotus Bakeries.

Madame Leroy est titulaire d'un master in Business Engineering de la Solvay Business School.

**Guillaume  
BOUTIN**



Mr. **Guillaume Boutin** a rejoint le Comité Exécutif de Proximus en août 2017 en qualité de Chief Consumer Market Officer. Grâce à son large panel d'expériences en marketing, finance et stratégie dans le secteur des médias comme des télécoms en France, Mr. Boutin possède une connaissance et une compréhension très approfondies des nouveaux modèles économiques et des dynamiques de marché de ces secteurs.

Mr. Boutin a acquis sa première expérience professionnelle comme consultant en stratégie et comme entrepreneur du web. Il a ensuite rejoint SFR, où il a successivement occupé les postes de Director Chairman Office, Chief Financial Officer et Chief Marketing Officer. En 2015, il a rejoint le Groupe Canal+ en qualité de Chief Marketing Officer. Monsieur Boutin est membre du Conseil d'Administration de Scarlet Belgium. 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.

Mr. Boutin est titulaire d'un Master en administration des affaires de HEC Paris et d'un Executive MBA de l'INSEAD.

**Sandrine  
DUFOUR**

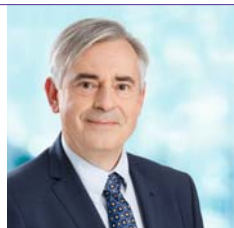


Madame **Sandrine Dufour** occupe le poste de Chief Financial Officer de Proximus depuis le 1er avril 2015. En plus des domaines financiers, Sandrine Dufour est également responsable des activités Wholesale et du département Internal Group Services. De 1999 à mai 2013, Madame Dufour a occupé divers postes 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 diplômée de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales), de la SFAF (Société française des analystes financiers) et du CFA (Chartered Financial Analyst).

Elle a été administrateur indépendant au sein de la société française Solocal jusqu'en mars 2018. Madame Dufour est également administrateur au sein des filiales de Proximus BICS, ConnectImmo, Be-Mobile, PGS, Fonds de Pension de Proximus et Proximus Art. Depuis le 1er janvier 2019, elle est également Présidente du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, l'entité survivante après la fusion entre Tango et Telindus Luxembourg.

**Dirk  
LYBAERT**



Monsieur **Dirk Lybaert** est Chief Corporate Affairs Officer 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 et Secrétaire Général.

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 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 1er janvier 2019, membre du Conseil d'Administration de Proximus Luxembourg, l'entité survivante après la fusion entre Tango et Telindus 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 carrière de 28 ans 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'université d'Anvers. Il est également administrateur indépendant au sein de SD Worx et administrateur chez Experience@Work. Au sein du groupe Proximus il est administrateur de BICS, de la Proximus Foundation, du Fonds de Pension de Proximus et est Président du Comité de rémunération de BICS. 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.

**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, de la VOKA et de la FEB. Au sein du Groupe Proximus, il est membre 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). Monsieur Van Den Meersche est titulaire d'un diplôme de mathématiques de l'université de Louvain (KUL).



## 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 SDG.



## Normes et principes éthiques stricts

## 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'infos disponibles dans le chapitre Durabilité).

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).

### 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 2018 afin d'améliorer la visibilité de la stratégie de conformité du Groupe :

- Un e-learning obligatoire sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et ses principes a été lancé au cours de l'année
- 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, classification des données, travailler en sécurité envers nos membres du personnel

- Mises à jour annuelles des règlements, procédures et formations compte tenu de l'environnement professionnel en constante évolution
- Investissement dans 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 (qualité) des données dès la conception
- Les domaines de conformité qui ont été les axes prioritaires en 2017 étaient les suivants :
  - Protection des données et de la vie privée
  - Sécurité des informations.

## Diversité & Inclusion

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

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

Grâce aux capacités uniques de 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:

- 43% des membres du Conseil d'Administration
- 25% des membres du Comité Exécutif
- 21% des membres de la Direction
- 31% de la population totale des employés.

Le Groupe Proximus dispose également d'une main d'œuvre très diversifiée sur le plan culturel avec 58 nationalités.

Proximus soutient les activités et initiatives internes et externes des réseaux de diversité tels que le AfroPean Network (APN) et WinC (réseau pour les femmes). Nous avons un parrainage « Diamant » dans l'organisation « Women on Board ». Notre CEO participe également à des événements concernant les femmes occupant des postes de direction et a signé « The Pledge », un engagement des chefs d'entreprise européens en faveur de l'inclusion et de la diversité. Proximus assure également une présence ad hoc lors d'événements externes tels que « Yes she can », « Digital4Her » et « She loves to code » afin d'encourager les jeunes filles à opter pour des études d'ingénieur et une carrière technique.

## 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

## Normes en matière d'environnement de travail



professionnelle en interne mais aussi de développement, de travail à domicile, de travail à temps partiel, de garde d'enfants à domicile... Ces mesures permettent à nos employés de travailler dans un environnement de travail sûr, stimulant et inclusif offrant à tous des chances égales, leur permettant de combiner leurs vies personnelle et professionnelle afin d'être présents de manière optimale et se sentir soutenus, motivés et engagés au travail.

Proximus est 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 sous-traiterons pas le travail à des enfants ni ne souscrivons à aucune forme de travail forcé ou obligatoire au sens des conventions fondamentales de l'OIT. De plus, nous sommes opposés aux pratiques discriminatoires et faisons tout notre possible pour promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion dans toutes les pratiques d'emploi.

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



# Cadre réglementaire

En 2018, comme les années précédentes, Proximus a continué à faire l'objet d'un certain nombre de mesures réglementaires. De nouvelles réglementations importantes ont été approuvées, comme la révision de l'analyse du marché de la télévision et de la large bande ainsi que le nouveau Code européen en matière de télécommunications qui révisé l'ancien cadre réglementaire de l'Union européenne.



## Réglementation du câble et de la large bande

Après le feu vert donné fin mai par la Commission européenne, les régulateurs belges ont publié, le 29 juin 2018, leurs décisions finales concernant la révision de l'analyse des marchés de la télévision et de la large bande. Les nouvelles décisions confirment le renforcement de la réglementation du câble et l'extension de la réglementation applicable à Proximus sur son réseau cuivre vers son réseau de fibre optique. Ces décisions n'ont pas d'impact sur la topologie de réseau prévue par Proximus.

Globalement, la nouvelle réglementation de la fibre est conforme à la stratégie wholesale de Proximus d'ouvrir ses réseaux à d'autres opérateurs. Aucune conséquence négative n'est dès lors attendue à court terme. Ces

dernières années, Proximus a développé et enrichi son offre wholesale. Elle a signé plusieurs accords commerciaux avec ses principaux clients wholesale large bande.

Les câblo-opérateurs ont l'obligation de fournir l'accès à un service large bande « stand-alone », sans service de télévision. Selon l'ancienne décision (2011), ils étaient uniquement tenus de fournir l'accès à une offre conjointe de revente de services de télévision et large bande. Les câblo-opérateurs sont également tenus de permettre à des opérateurs alternatifs de fournir des services de téléphonie vocale via l'accès réglementé.

Concernant la tarification de la fibre, les régulateurs ont imposé un « prix raisonnable » (c'est-à-dire un prix basé sur les coûts actuels, majorés d'une marge bénéficiaire raisonnable), qui sert de référence pour identifier toute tarification excessive. Ce principe s'applique également au câble

(dont le prix était défini sur une base “retail minus” selon l’ancienne analyse de marché). L’obligation d’appliquer ces prix raisonnables doit être contrôlée au moyen de modèles de coûts reflétant les coûts d’un opérateur efficace. Dans ce contexte, l’IBPT a lancé, le 13 décembre 2018, une consultation sur les modèles de coûts qui seront utilisés pour évaluer les prix raisonnables. Les régulateurs

ont annoncé qu’ils prendraient une décision concernant les prix de gros en 2019. Dans l’intervalle, les tarifs intermédiaires définis par les décisions de juin 2018 restent applicables.

Les décisions ont également fixé un cadre clair concernant l’accès réciproque entre câble et fibre. Il a par ailleurs été confirmé que Proximus est autorisée à accéder au câble aux

endroits non couverts par son propre réseau (et sans business case viable).

La réglementation permet également une différenciation suivant la zone géographique. Elle sera allégée dans les zones où sont actifs au moins trois opérateurs offrant au moins 30 Mbit/s sur leur propre infrastructure, ainsi que dans les zones dépourvues

d’infrastructure large bande, afin d’encourager les investissements.

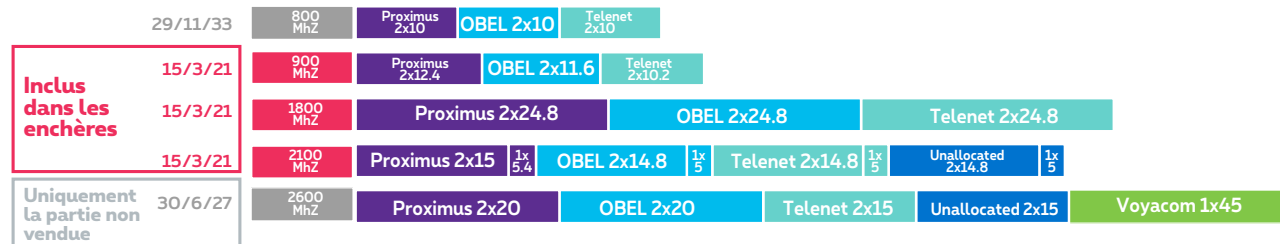
Telenet et VOO (Brutélé et Nethys) ont introduit un recours contre ces décisions et réclament leur suspension et leur annulation. La Cour a rejeté la demande en suspension. Un jugement sur la demande d’annulation est attendu en 2019.

Les « services large bande de haute qualité » (lignes louées/connectivité) ne sont pas concernés par ces décisions (révision prévue dans le courant de 2019).

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

### Droits d’utilisation actuels

#### Dates d’expiration



### Droits d’utilisation futurs

#### Dates d’expiration proposées



Les enchères porteront sur 80% de tout le spectre mobile disponible

## Spectre

### Mise aux enchères multibande

En préparation de la prochaine mise aux enchères de spectre multibande, le gouvernement belge a approuvé, en juillet 2018, les différents Arrêtés royaux définissant les conditions du renouvellement du spectre 2G/3G existant (licences 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.

Sur base des propositions de juillet 2018, toutes les licences auront une durée de validité de 20 ans, avec possibilité de prolongation par périodes de 5 ans. Le prix total de réserve (prix minimum) avoisine les 670 millions EUR pour l'ensemble du marché. Le résultat final dépendra toutefois totalement du résultat de la mise aux enchères.

Ces propositions contiennent également des conditions favorables pour les nouveaux entrants (réservation de spectre dans les bandes 700 MHz, 900 MHz, 1800MHz et 2100MHz, roaming national et obligations de couverture moins strictes).

Du spectre serait également réservé pour les opérateurs existants dans les bandes 900, 1800 et 2100 MHz. Le volume de spectre réservé dépendrait de l'entrée ou non d'un nouvel opérateur.

Des conditions spécifiques seraient également imposées aux opérateurs 700 MHz concernant la couverture des lignes de chemin de fer et la fourniture de roaming national et de services spécifiques pour Astrid (l'opérateur en charge de la gestion de tous les services d'urgence et de sécurité en Belgique).

Comme les textes finaux n'ont pas encore été approuvés, le timing et les conditions des enchères restent incertains. En fonction de la

date d'approbation finale des textes (avant ou après les élections prévues en mai 2019), les enchères pourraient être organisées fin de cette année ou être reportées à une date ultérieure.

## Tarifs de terminaison

Les tarifs de terminaison sont les redevances versées par les opérateurs fixes et mobiles à d'autres opérateurs de téléphonie fixe et mobile pour assurer la terminaison d'un appel sur leur réseau.

Le 23 novembre 2018, l'**IBPT** a défini de **nouveaux tarifs de terminaison fixe** à 0,116 eurocent/min (contre 0,709 eurocent pour la terminaison régionale et 0,909 eurocent au pour la terminaison nationale précédemment) sur la base d'un modèle de calcul des coûts purement LRIC (coûts incrémentaux à long terme). Les tarifs de terminaison fixe sont applicables depuis le

1er janvier 2019. La terminaison des appels locaux n'est plus prise en considération, Proximus ayant fermé ses derniers points d'accès locaux en 2017. D'autres mesures imposées par la décision de l'IBPT portent sur une obligation d'accès sur la base de l'interconnexion IP, la transparence et la non-discrimination. De plus, Proximus est soumise à une obligation de comptabilisation des coûts et à la publication d'une offre de référence.

Au **Luxembourg**, un Règlement du 28 novembre 2016 a ramené le tarif de terminaison fixe maximum à 0,131 eurocent/min pour 2017 (contre 0,14 eurocent/min auparavant), 0,135 eurocent/min pour 2018 et 0,138 eurocent/min pour 2019.

**Les tarifs de terminaison mobile** sont restés inchangés en 2018. En **Belgique**, ils ont été fixés par l'IBPT à 0,99 eurocent/min pour la période 2017-2019 et au **Luxembourg** à 0,89 eurocent/min du 1er juillet 2017 au 31 décembre 2019.

## Plafonds pour les prix de gros (€ HTVA)

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

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

## Roaming international

Le «**Roam-Like-At-Home**» (RLAH), qui a totalement aboli les frais de roaming, est applicable depuis juin 2017. Depuis lors, tous les clients de Proximus peuvent 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 des voyages périodiques dans l'Union européenne. Un rapport intermédiaire présenté par la Commission européenne le 14 décembre 2018 révèle que l'utilisation des données mobiles en roaming dans l'Union européenne a été multipliée par 5 depuis l'introduction du RLAH.

En 2017, la décision a été prise de réduire progressivement **les tarifs de gros de roaming** sur cinq ans comme suit :



## Via son projet Atlas, l'IBPT publie des cartes illustrant la couverture des réseaux fixes et mobiles

La Commission présentera un rapport complet sur l'analyse des règles RLAH en décembre 2019. La Commission est également chargée d'examiner les tarifs de gros tous les deux ans. Son premier rapport, accompagné le cas échéant d'une proposition législative pour adapter les tarifs de gros maximaux, est prévu pour le 15 décembre 2019.

### Réglementation de la téléphonie fixe

Le 7 décembre 2018, l'IBPT a rendu sa décision finale visant à déréglementer le marché de l'accès fixe de détail et le marché de gros du départ d'appel et de lever les obligations imposées à Proximus sur ces marchés depuis respectivement 2013 et 2006. La décision est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2019. Proximus s'est engagée à joindre à son offre de référence BRIO un avenant expliquant qu'elle continuera à proposer les services Carrier Selection (CS) et Carrier PreSelection (CPS) sur une base volontaire jusqu'au 31 décembre 2022, sauf si certaines conditions sont remplies dans

l'intervalle, et qu'elle continuera à offrir des services à valeur ajoutée (services VAS) jusqu'au 31 décembre 2019.

### Protection des consommateurs

Comme les années précédentes, les aspects liés aux utilisateurs finaux ont continué à faire l'objet d'un examen réglementaire en 2018.

Les nouvelles obligations relatives au **non-paiement des factures**, introduites par la loi du 31 juillet 2017 modifiant la loi sur les communications électroniques de 2005, sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2018. La loi prévoit que le premier rappel est gratuit et fixe à 10 EUR le coût maximum lié aux rappels ultérieurs. Les frais de réactivation des services après une interruption totale sont limités à 30 EUR pour tous les services.

Un Arrêté royal du 2 septembre 2018 a défini la base juridique pour l'introduction automatique des données de consommation récentes

d'un consommateur dans le **simulateur de tarifs** de l'IBPT. Ces nouvelles règles visent à permettre aux clients d'identifier plus facilement leur «*meilleur plan tarifaire*» sur la base de leur profil d'utilisation réel. Les opérateurs devront, dans leurs e-services, mettre une URL à la disposition de leurs clients (pour chaque service). Le nouvel Arrêté royal prévoit également un lien profond au départ du simulateur tarifaire vers la zone client de l'opérateur, permettant de transférer les données d'utilisation dans le simulateur de tarifs.

Un Arrêté royal du 12 Décembre 2018 établit les responsabilités des opérateurs télécoms et des fournisseurs de services en ce qui concerne les **services à valeur ajoutée**. Les droits des consommateurs seront renforcés : ils seront autorisés à obtenir le remboursement de paiements indus via leur opérateur télécom.

Dans le cadre de son projet «**Atlas**», l'IBPT publie des cartes illustrant la couverture des réseaux fixes et mobiles. Le 15 février

2019, l'Atlas de l'IBPT a été complété par des informations concernant l'expérience des clients mobiles.

Les cartes mobiles 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. Le 15 février 2019, l'IBPT a publié la dernière édition des cartes présentant, pour la première fois, différents niveaux de couverture (très bonne/deep indoor, bonne/indoor, satisfaisante/outdoor) au lieu d'une seule couche (satisfaisant/outdoor) précédemment. Les nouvelles cartes montrent que Proximus a la couverture la plus étendue tant pour la 4G que pour la 3G. Ces cartes sont accompagnées des résultats d'une étude de qualité comparant l'expérience client offerte par les trois opérateurs mobiles. Ces résultats montrent que Proximus est la plus performante pour un certain nombre d'indicateurs de qualité. Une nouvelle application pour smartphone permet également désormais aux citoyens de participer à la mesure de la couverture et de la qualité.

## L'IBPT suit de près la manière dont les offres des différents opérateurs respectent les règles de neutralité de l'internet



### Neutralité de l'internet

On entend par «neutralité de l'internet» l'idée selon laquelle des types de trafic équivalents doivent recevoir un traitement égal en matière de fourniture de services d'accès à internet.

Le Règlement européen du 25 novembre 2015 relatif au Marché Unique des Télécommunications fixe le principe de la neutralité de l'internet dans la législation européenne et empêche toute forme de discrimination dans la fourniture de contenus, d'applications et de services en ligne. Ce Règlement a été complété par les Lignes Directrices adoptées par l'ORECE/BEREC, l'organe des régulateurs européens, et destinées à guider les régulateurs nationaux. Ces lignes directrices couvrent des sujets relatifs aux pratiques commerciales (comme le zero-rating, c'est-à-dire des apps non comptabilisées dans le volume de données), aux mesures de gestion du trafic et aux services spécialisés. Elles définissent également la manière dont les régulateurs

doivent réaliser leurs tâches de supervision, de mise en œuvre et de reporting.

La Commission européenne doit préparer un premier rapport sur la mise en œuvre du Règlement pour le Parlement européen et le Conseil d'ici fin avril 2019. Ce rapport devrait également évaluer le Règlement, et, le cas échéant, proposer des adaptations. BEREC a, pour sa part, publié le 13 décembre 2018 un rapport confirmant le bon fonctionnement du Règlement et des Lignes Directrices. Il indique cependant que ces dernières pourraient être clarifiées sur certains aspects, comme le zero-rating, la gestion du trafic ou les services spécialisés. Un projet de mise à jour des Lignes Directrices sera publié dans le courant de 2019.

En Belgique, l'IBPT suit également de près la manière dont les offres des différents opérateurs respectent les règles de neutralité de l'internet. Selon son deuxième rapport de suivi publié en juin 2018, il n'existe pas de source de préoccupation majeure en Belgique en ce qui concerne l'internet ouvert.

## Révision de la réglementation 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 est entré en vigueur le 20 décembre. Les États membres ont jusqu'au 21 décembre 2020 pour le transposer dans leur législation nationale. Ce texte déterminera la réglementation des réseaux et services de télécommunication en Europe pour la prochaine décennie.

En marge du Code, les législateurs européens ont également adopté un **Règlement modifié relatif à BEREC** et un **Règlement insérant des plafonds tarifaires pour les appels intra-UE et les SMS** (appels et SMS vers un autre pays de l'UE). Les nouveaux plafonds entreront en vigueur le 15 mai 2019 à 19 eurocents/min pour les appels et 6 eurocents/min pour les SMS.

Concernant le **spectre**, la décision a été prise de fixer la durée minimale des licences

à 15 ans, avec possibilité d'extension par périodes de 5 ans, et de procéder à un examen collégial volontaire pour les mises aux enchères dans le cadre des efforts visant à coordonner les conditions des licences dans l'UE. Le spectre 5G devrait être disponible avant fin 2020.

Le Code prévoit aussi de **nouvelles mesures réglementant l'accès**, conçues pour soutenir le déploiement de la fibre, comme une exemption de la réglementation ex-ante pour les opérateurs détenant une puissance significative sur le marché (SMP) et s'engageant dans des plans de co-investissement, et une «réglementation symétrique» sur les marchés oligopolistiques imposant des règles aux opérateurs sans puissance significative sur le marché si la réglementation ex-ante relative à la puissance significative est jugée insuffisante.

La **protection des consommateurs** se caractérise par une harmonisation et un élargissement des mesures, mais de nombreux nouveaux éléments s'inspirent de règles déjà imposées en Belgique (cf. règles en matière de changement d'opérateur, appelées service «Easy Switch» en Belgique).

Le futur **service universel** se limitera à l'accès au réseau et aux tarifs sociaux. Une

connexion adéquate et abordable dans un lieu fixe pour l'internet large bande reste au cœur du service universel. Le Code laisse aux États membres le soin de définir la vitesse haut débit adéquate compte tenu de plusieurs facteurs (en Belgique, elle est actuellement fixée à 1 Mbit/s). Le financement pourra être réalisé via le budget national général ou partagé entre les opérateurs (fonds sectoriel). L'exigence liée à la détermination d'une charge inéquitable reste d'application.

### Révision de la Directive « Services de médias audiovisuels »

La nouvelle Directive « Services de médias audiovisuels » a été publiée le 28 novembre 2018. Le nouveau 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.

La nouvelle Directive concerne à présent les plateformes de partage de vidéos (comme YouTube et le contenu audiovisuel partagé sur des services de réseaux sociaux, comme



**Le nouveau Code déterminera la réglementation des réseaux et services de télécommunication en Europe pour la prochaine décennie**

Facebook). Celles-ci devront respecter certaines règles en matière de publicité/communication commerciale et empêcher les mineurs d'accéder à du contenu préjudiciable.

De nouveaux quotas sont fixés pour les services à la demande (au moins 30 % de contenu européen dans les catalogues). Les règles de protection des mineurs sont alignées pour tous les services (linéaires et à la demande) et l'obligation d'accessibilité pour les utilisateurs handicapés est renforcée. À cet égard, notons qu'en Belgique, le CSA a adopté le 17 juillet 2018 de nouvelles mesures visant à accroître l'accessibilité des programmes (quotas de programmes avec sous-titres et audio-description spécifiques).

La nouvelle Directive est entrée en vigueur le 18 décembre 2018. Les États membres sont tenus de la transposer dans leur législation nationale dans les 21 mois.



# Rapport de gestion des risques



## Risques et incertitudes majeurs

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

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 33 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 35 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. Nous soulignons que cet aperçu ne constitue pas une analyse exhaustive de tous les risques potentiels auxquels Proximus pourrait être confrontée.

## Les risques d'entreprise

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

En 2017, 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

## Le marché est en constante évolution, avec des dynamiques concurrentielles susceptibles d'influencer l'évolution de la valeur de marché

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 quantitatifs et/ou qualitatifs. Ce processus bottom-up d'identification et de priorisation s'appuie sur un modèle d'auto-évaluation et des séances de validation. Le rapport qui en résulte, portant sur les risques et incertitudes majeurs, est ensuite analysé par le Comité Exécutif, l'Administrateur Délégué et le Comité d'Audit et de Supervision. Les principaux constats sont communiqués au Conseil d'Administration. Parmi les risques identifiés lors du dernier exercice de gestion des risques, les catégories suivantes ont été priorisées :

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

### Dynamique concurrentielle du marché

Les activités de Proximus se concentrent principalement sur la Belgique, petit pays qui compte une poignée de grands acteurs télécoms, dont Proximus, l'opérateur historique. Proximus opère sur des marchés en pleine croissance (données mobiles, sécurité, Internet des Objets, mobilité intelligente, plateformes API), en maturation (smartphones) ou saturés (internet fixe, mobile postpaid, téléphonie fixe), voire en déclin (mobile prepaid, solutions vocales d'entreprise).

Le marché est en constante évolution, avec des dynamiques concurrentielles (lancements fréquents de nouveaux produits, arrivée de concurrents sur de nouveaux segments du marché) susceptibles d'influencer l'évolution de la valeur de marché. Spécifiquement, la structure du marché pourrait changer considérablement avec l'arrivée potentielle d'un nouvel opérateur mobile sur le marché, bénéficiant des conditions favorables de la prochaine mise aux enchères de spectre. La fédération sectorielle Agoria estime que l'arrivée éventuelle d'un 4<sup>ème</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'Etat de 200 à 350 millions d'euros.

La substitution par les services d'OTT des services de ligne fixe (notamment par des applications et médias sociaux comme Skype, Facebook, WhatsApp, etc.) et du contenu TV pourrait accroître la pression au niveau du chiffre d'affaires et des marges à mesure que ces services Over-The-Top 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, notamment grâce à l'accord conclu avec Studio 100). Proximus développe par ailleurs une stratégie multicanal et améliore ses interfaces clients

digitales. Proximus a construit une position concurrentielle solide et avantageuse qui lui donne d'autres leviers que les prix seulement, qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix. Proximus a également lancé avec succès Epic, une nouvelle offre mobile ciblant le segment des Millennials et spécifiquement adaptée à leurs besoins mobiles.

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 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 2018, de plus en plus de clients étant à la recherche d'offres attrayantes à moindre prix.

Sur le marché des grandes entreprises, le morcellement du paysage concurrentiel entraîne une lutte des prix qui pourrait influencer encore le chiffre d'affaires et 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. Proximus cherche en outre à répondre aux nouveaux besoins commerciaux des clients en proposant des solutions combinant atouts de base et technologies innovantes (comme l'IdO, le cloud, la sécurité et le Big Data) pour préserver la valeur.

## 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.

En ce qui concerne la connectivité ultra-haut débit sur fibre, Proximus adopte une approche marketing locale : elle combine les forces de son personnel de vente, de son personnel technique et de partenaires locaux dans le cadre de son projet de déploiement de la fibre.

Proximus continue également à développer des capacités afin d'accompagner les clients professionnels dans leur transformation digitale. Elle leur propose des produits convergents et des supports adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée.

Proximus recherche en permanence de nouvelles pistes afin de diversifier ses flux de chiffre d'affaires en dehors de son activité de connectivité traditionnelle, comme les activités d'IdO en pleine croissance (y compris les services connexes) et nos services de mobilité intelligente (par le biais notamment de sa filiale Be-Mobile). Dans ces domaines adjacents, Proximus explore de nouveaux modèles de partenariat et envisage des plans de croissance non organique.

## Motivation et compétences du personnel

À l'ère du digital, les travailleurs du savoir constituent un véritable avantage

concurrentiel lorsqu'ils disposent des compétences et de l'état d'esprit adéquats. Proximus pourrait éventuellement faire face à une pénurie de ressources qualifiées dans des domaines très spécifiques tels que la sécurité, le digital front-end, l'analyse des données, l'IT agile... Cette insuffisance pourrait freiner la mise en œuvre de sa stratégie #shifftodigital et orientée client, tout en retardant une partie de ses ambitions d'innovation. En outre, les fonctions en contact direct avec la clientèle nécessitent un renforcement des compétences tandis que d'autres fonctions doivent 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 et l'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 de déterminer, développer et partager les talents les uns des autres 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.

## Expérience client

Pour Proximus, fournir une expérience client supérieure demeure une mission stratégique essentielle, mais aussi un domaine à risque permanent vu :

- l'évolution rapide des attentes du marché
- la diversité et la complexité de l'offre de produits et services
- la complexité des processus et des applications IT traditionnelles.

Proximus s'engage à respecter sa promesse de marque "Infiniment proche" en devenant un fournisseur donnant la priorité au digital et offrant une expérience client supérieure :





une expérience cohérente et intuitive dans toutes les interactions, un réseau stable et hautement performant, des produits et services faciles à utiliser, un indice de recommandation élevé et des interactions simples dans tous les parcours clients.

La stratégie de Proximus met principalement l'accent sur l'expérience client, qui se concrétise dans une série d'initiatives de transformation clés, comme l'évolution du parcours de bout en bout et Voice of the Customer, ainsi que dans le cadre des activités habituelles. Dans cette optique, notre ambition est de :

- garantir, avant leur lancement, que nos produits et services répondent bien aux attentes du client
- maximaliser la satisfaction d'utilisation de nos produits et services, en mettant l'accent sur l'expérience à la maison et au bureau
- concevoir ou revoir nos interactions avec le client afin de garantir une relation personnalisée et sans effort avec la marque Proximus
- nouer et entretenir un dialogue permanent avec nos clients afin d'interagir avec eux et

évoluer vers une entreprise véritablement orientée client

- réagir plus rapidement lorsque l'expérience ne s'est pas passée correctement du premier coup, voire résoudre proactivement les problèmes, avant même que les clients ne s'en aperçoivent.

Quelques exemples de réalisations déjà accomplis :

- mise à niveau massive de clients vers la technologie la plus récente
- visites Happy House afin d'améliorer l'expérience à domicile
- «filets de sécurité» pour les clients à risque par l'intermédiaire d'équipes transversales pluridisciplinaires à 360°
- appels et e-mails à objectifs multiples pour une prise en charge proactive des clients à risque
- amélioration des nos canaux et outils digitaux : remodelage de l'app MyProximus, nouvelle app Home Optimizer, etc.

- lancement du nouveau booster WiFi pour améliorer la couverture wi-fi à la maison
- reconception des parcours client.

## Flexibilité des 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 quatre 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, encore moins pour les employés statutaires, 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 2018.

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, différentes initiatives (simplification fondamentale et/ou automatisation des produits, services, processus et systèmes de Proximus) devront optimiser et préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre d'employés que de compétences). L'objectif sera d'adapter les coûts de main-d'œuvre et les réglementations HR aux besoins futurs de Proximus, pour rester concurrentiels et évoluer au rythme des besoins des clients.

Dans cette optique, les discussions avec les organisations syndicales ont pour but d'une part d'adapter les effectifs à la charge de travail et d'autre part, de simplifier le modèle social actuel, d'améliorer la mobilité fonctionnelle et géographique, d'augmenter la flexibilité HR et de poursuivre l'optimisation de l'équilibre entre internalisation et sous-traitance. Ces mesures devront favoriser notre productivité, flexibilité et agilité sur le marché.

## Risques opérationnels

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

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

Proximus est couverte par une assurance responsabilité civile générale et professionnelle étendue, une assurance dommages matériels et pertes d'exploitation ainsi qu'une police d'assurance spécialement dédiée à la cybersécurité. Toutefois, ces couvertures d'assurances sont susceptibles de ne pas conduire à des indemnisations si les clauses traditionnelles d'exclusion en matière d'assurances (événements non accidentels) devaient s'appliquer.

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

- résilience et continuité des activités
- 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.



**Proximus suit de près les lignes directrices des meilleures pratiques internationales**

**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.

Par conséquent, assurer et renforcer la fiabilité de nos produits et services est et reste notre priorité absolue. Nous sommes convaincus que des plans performants de continuité de nos activités permettront à notre entreprise de rester opérationnelle en cas d'interruption, quelle qu'en soit l'origine

: coupures de courant, pannes du système IT, catastrophes naturelles, problèmes de la chaîne d'approvisionnement, etc.

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.

Par produit et service critique, nous avons défini des objectifs en termes de durée maximale tolérable d'interruption (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPOD) conformément aux exigences commerciales des Business Units.

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 et teste en permanence un processus de gestion de crise appelé PERT (Proximus Emergency Response Team).

**Cybersécurité**

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 formation des

employés, le contrôle et les tests, et la maintenance des systèmes de protection et des plans d'urgence.

**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 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.



# Proximus se classe 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 deux dernières années, Proximus a accéléré le déploiement de la fibre sur son réseau fixe dans le cadre de “La fibre en Belgique”, un plan d’investissement de 3 milliards d’euros sur les dix prochaines années.

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. Cette méthode est basée sur l’évaluation continue des risques avec pour objectif d’en réduire la vulnérabilité et d’en assurer la continuité.

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 ces données à des fins commerciales. Proximus met un point d’honneur à protéger la confidentialité et la sécurité des données à caractère personnel.

L’unification des normes en matière de protection des données au sein de l’Union européenne dans le cadre du Règlement général sur la protection des données (RGPD) a renforcé la protection des données à caractère personnel.

En 2018, Proximus a poursuivi son projet de mise en œuvre du RGPD lancé en 2017. Notre objectif : garantir le respect du RGPD sans perturber les flux de données et les activités de Proximus. Plus de 150 personnes ont participé directement au projet et quelque 500 autres ont été impliquées dans des enquêtes, questionnaires, évaluations, etc.

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.

Nous avons également mis en œuvre un cadre de contrôle de la vie privée qui veille à l’exactitude des données à caractère personnel, à leur gestion optimale et à leur protection par défaut dès leur création. Ce cadre a également pour but de permettre à notre organisation de respecter les lois et

réglementations applicables et de prouver sa conformité.

La mise en œuvre du RGPD restera à l’ordre du jour en 2019. Nous voulons optimiser nos processus internes afin de permettre une approche efficace de la protection de la vie privée dès la création/par défaut. Proximus renforcera encore les paramètres de confidentialité dans l’app et sur le site web MyProximus afin de permettre à ses clients de faire les bons choix en ce qui concerne le traitement de leurs données à caractère personnel par Proximus.

## Comité de gestion des risques et conformité

En 2018, le Comité de gestion des risques et conformité s’est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d’Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

Proximus dispose de stratégies générales de gestion des risques, qui classent ces derniers en différents niveaux, selon que l’entreprise

veut les éviter, les transférer, les limiter ou les accepter. Ces stratégies d'intervention sont conçues afin de gérer les risques dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque, dans le respect des directives de conformité de Proximus.

Les objectifs du Comité de gestion des risques et de conformité sont les suivants : 1. 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. 2. Améliorer les points d'actions 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. 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 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.

## 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.



# L'action Proximus

## Cotation de l'action

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

## Performance de l'action Proximus en 2018

L'action Proximus a clôturé l'année 2018 à 23,62 EUR, soit 13,6 % de moins que le dernier cours de clôture en 2017. Un résultat à comparer à la chute de 13,2 % enregistrée par le secteur télécom en Europe (STOXX EUR 600 Telecom).

Après une année 2017 décevante, le marché européen des télécoms a poursuivi sur sa tendance négative durant les neuf premiers mois de 2018. Cette période difficile s'explique surtout par les craintes liées à une guerre commerciale, les interventions réglementaires et la pression concurrentielle. Les actions des opérateurs télécoms belges ont atteint leur

plus bas niveau depuis longtemps durant l'été 2018, après l'annonce de l'ouverture du marché belge à un éventuel quatrième opérateur mobile. La tendance à la baisse dans le secteur télécom européen s'est toutefois inversée au dernier trimestre grâce à une rotation sectorielle également bénéfique à l'action PROX. Le secteur télécom a également bénéficié d'un sentiment plus positif concernant les prix et la concurrence, d'une légère amélioration au niveau de la réglementation, d'un regain d'attention du secteur en faveur d'une réduction des coûts et d'un apaisement des inquiétudes concernant le CAPEX.



## Évolution du cours de l'action Proximus en 2018 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 IAS18	2018 IFRS15
Cours le plus haut	28,65	29,11	27,64	24,60	23,25	32,29	35,67	31,74	32,81	28,1	<b>28,1</b>
Cours le plus bas	21,67	24,31	21,40	20,80	16,32	20,78	27,93	25,31	26,42	19,31	<b>19,31</b>
Cours au 31 décembre	25,32	25,13	24,24	22,21	21,55	30,1	30	27,36	27,35	23,62	<b>23,62</b>
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	<b>169.849.252</b>
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	<b>650.763</b>
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	<b>322.703.817</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	320.475.553	321.138.048	319.963.423	318.011.049	318.759.360	320.119.106	321.767.821	322.317.201	322.777.440	322.649.917	<b>322.649.917</b>
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	<b>7,62</b>
<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	5,57	<b>5,56</b>
Bénéfice net <sup>2</sup>	2,82	3,94	2,36	2,24	1,98	2,04	1,50	1,62	1,62	1,57	<b>1,58</b>
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	16,90	15,07	<b>15,00</b>
Dividende ordinaire (brut)	1,68	1,68	1,68	1,68	1,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>
Dividende intérimaire (brut)	0,40	0,50	0,50	0,81	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	<b>0,50</b>
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%	<b>6,35%</b>
<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	<b>5,78</b>
Bénéfice par action	NA	NA	NA	NA	NA	1,85	1,68	1,71	1,72	1,71	<b>1,71</b>
Ratio cours/bénéfice au 31 décembre	NA	NA	NA	NA	NA	16,28	17,87	15,96	15,92	13,84	<b>13,78</b>

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

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

<sup>3</sup> Calcul basé sur le dernier cours de l'année respective

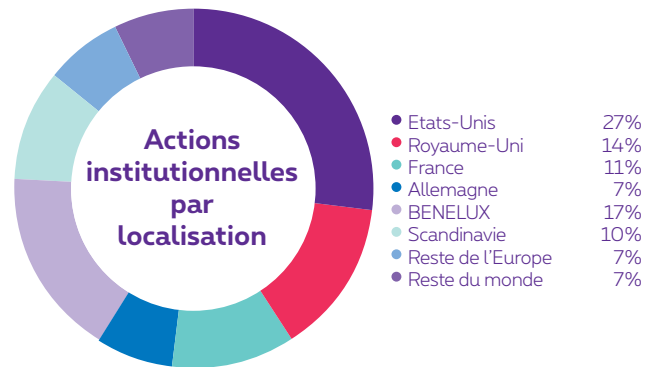
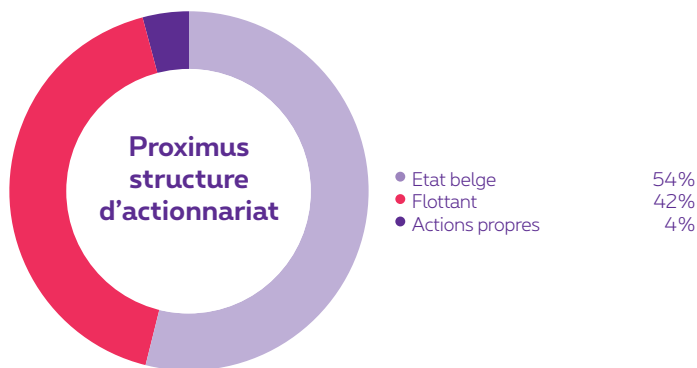


## Nos actionnaires

Le principal actionnaire de Proximus est l'État belge, qui détient 53,5 % des actions de l'entreprise. Fin 2018, Proximus détenait 4,5 % de ses propres actions. L'actionnariat flottant représentait 42 %.

### Actionnariat de Proximus au 31 décembre 2018

	Nombre d'actions	% d'actions	% droits de vote	% droits aux dividendes	Nombre d'actions avec droit de vote	Nombre d'actions avec droit aux dividendes
Etat belge	180.887.569	53,51%	56,05%	55,91%	180.887.569	180.887.569
Proximus actions propres	15.321.318	4,53%	0,00%	0,25%	0	820.036
Flottant	141.816.248	41,95%	43,95%	43,83%	141.816.248	141.816.248
Total	338.025.135	100,00%	100,00%	100,00%	322.703.817	323.523.853



Environ 20 % de l'actionnariat flottant est détenu par des investisseurs individuels, le reste étant essentiellement aux mains d'actionnaires institutionnels. Les principaux actionnaires institutionnels de Proximus se situent aux États-Unis et au Benelux, suivis par le Royaume-Uni et la France.

Source : analyse des actionnaires, octobre 2018  
Pourcentage d'actionnaires institutionnels identifiés - Nasdaq



## Évolution des actions propres

<b>Fin 2017</b>	<b>15,386,146</b>
Options exercées en 2018	-38,398
Plan d'achat d'actions avec décote pour le personnel	-14,431
<b>Fin 2018</b>	<b>15,321,318</b>

Fin 2018, Proximus détenait 15.321.318 actions propres, soit 4,5 % du nombre total d'actions. Dans le courant de 2018, Proximus a utilisé 14.431 actions propres dans le cadre d'un plan d'achat d'actions avec décote et 38.398 options ont été exercées<sup>1</sup>.

Les droits de vote liés aux actions propres sont suspendus par la loi. Les droits de dividende relatifs aux actions propres acquises en 2004 sont également suspendus. Quant aux droits de dividende liés aux actions acquises à partir de 2005, ils ont été supprimés.

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

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, prière de consulter le Rapport de rémunération

## Déclarations de transparence

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

En 2018, Blackrock Inc. a annoncé les changements suivants dans sa participation dans Proximus.

À la connaissance de Proximus, aucun autre actionnaire ne détenait, à la date du 31 décembre 2018, 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
27/11/18	29/11/18	Blackrock Inc.	<5%	15.666.723	4,63%	17.691.851	5,23%
29/10/18	30/10/18	Blackrock Inc.	>5%	17.058.049	5,05%	17.846.928	5,28%
23/10/18	25/10/18	Blackrock Inc.	<5%	16.868.244	4,99%	17.621.124	5,21%
22/10/18	24/10/18	Blackrock Inc.	>5%	17.156.189	5,08%	17.909.069	5,30%
05/10/18	09/10/18	Blackrock Inc.	<5%	16.712.390	4,94%	17.449.541	5,16%
27/09/18	28/09/18	Blackrock Inc.	>5%	16.998.949	5,03%	17.838.794	5,28%
14/09/18	17/09/18	Blackrock Inc.	<5%	16.726.531	4,95%	17.436.969	5,16%
13/09/18	14/09/18	Blackrock Inc.	>5%	17.114.357	5,06%	17.833.465	5,28%
12/09/18	14/09/18	Blackrock Inc.	<5%	16.729.804	4,95%	17.457.552	5,16%
07/09/18	10/09/18	Blackrock Inc.	>5%	17.020.815	5,04%	17.759.388	5,25%
05/09/18	07/09/18	Blackrock Inc.	<5%	16.753.637	4,96%	17.461.869	5,17%
04/09/18	06/09/18	Blackrock Inc.	>5%	17.076.955	5,05%	17.765.735	5,26%
31/08/18	03/09/18	Blackrock Inc.	<5%	16.773.168	4,96%	17.428.217	5,16%
14/08/18	16/08/18	Blackrock Inc.	>5%	17.235.394	5,10%	17.693.079	5,23%
13/08/18	14/08/18	Blackrock Inc.	<5%	16.761.218	4,96%	17.239.293	5,10%
06/08/18	08/08/18	Blackrock Inc.	>5%	17.279.581	5,11%	17.782.936	5,26%
27/07/18	30/07/18	Blackrock Inc.	<5%	16.804.133	4,97%	17.441.607	5,16%
09/07/18	11/07/18	Blackrock Inc.	>5%	16.921.087	5,01%	17.636.051	5,22%
06/07/18	10/07/18	Blackrock Inc.	<5%	16.893.845	5,00%	17.720.839	5,24%
04/07/18	06/07/18	Blackrock Inc.	>5%	17.008.707	5,03%	18.011.814	5,33%
02/07/18	04/07/18	Blackrock Inc.	<5%	16.671.308	4,93%	17.706.087	5,24%
29/06/18	03/07/18	Blackrock Inc.	>5%	16.961.515	5,02%	18.041.868	5,34%
20/06/18	21/06/18	Blackrock Inc.	<5%	16.739.961	4,95%	17.882.340	5,29%
19/06/18	21/06/18	Blackrock Inc.	>5%	16.930.915	5,01%	18.024.431	5,33%
18/06/18	19/06/18	Blackrock Inc.	<5%	16.740.292	4,95%	17.833.808	5,28%
15/06/18	18/06/18	Blackrock Inc.	>5%	17.055.730	5,05%	18.105.219	5,36%
13/06/18	18/06/18	Blackrock Inc.	<5%	16.776.472	4,96%	17.731.990	5,25%
12/06/18	14/06/18	Blackrock Inc.	>5%	16.903.699	5,00%	17.821.224	5,27%
24/05/18	25/05/15	Blackrock Inc.	<5%	16.794.486	4,97%	17.603.426	5,21%
23/05/18	25/05/15	Blackrock Inc.	>5%	16.941.949	5,01%	17.750.889	5,25%
03/05/18	07/05/18	Blackrock Inc.	>5%	16.331.329	4,83%	17.021.352	5,04%
01/05/18	03/05/18	Blackrock Inc.	<5%	15.377.072	4,55%	16.560.792	4,90%
30/04/18	02/05/18	Blackrock Inc.	>5%	16.079.165	4,76%	17.257.434	5,11%

## Rémunération des actionnaires

### Politique de rémunération des actionnaires

Proximus s'engage à appliquer une politique de rémunération des actionnaires attrayante en distribuant, en principe, la majeure partie de son cash-flow libre annuel à ses actionnaires.

La distribution de cash-flow libre par le biais de dividendes ou de rachats d'actions est analysée sur une base annuelle. Le but est de maintenir une flexibilité financière stratégique en vue de garantir la croissance future, de manière organique ou par le biais de fusions et d'acquisitions sélectives, clairement axées sur la création de valeur. Les niveaux appropriés des réserves distribuables seront également confirmés.

La politique de rémunération des actionnaires est basée sur un nombre d'hypothèses concernant l'évolution future du marché et des activités. Elle est sujette à modification en cas de risques ou d'événements imprévus échappant au contrôle de l'entreprise.

### Rémunération des actionnaires pour l'exercice 2018

Le 28 février 2019, le Conseil d'Administration

a approuvé la proposition à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 17 avril 2019 de verser un dividende brut de 1,50 EUR par action sur le résultat de 2018, dont un dividende intérimaire de 0,50 EUR par action a été versé en décembre 2018.

Après approbation par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, le dividende normal de 1,00 EUR par action sera versé le 26 avril 2019, avec enregistrement le 25 avril 2019 et cotation ex-dividende le 24 avril 2019. Ceci amène le dividende total déclaré sur les résultats de 2018 à 484 millions EUR.

Conformément à l'engagement à 3 ans annoncé le 16 décembre 2016, Proximus a l'intention de verser un dividende stable de 1,50 EUR brut par action sur les résultats de 2019.

## 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\*

11 avril 2019	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du premier trimestre 2019
17 avril 2019	Assemblée générale annuelle des actionnaires
3 mai 2019	Annonce des résultats du premier trimestre 2019
8 juillet 2019	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du deuxième trimestre 2019
30 juillet 2019	Annonce des résultats du deuxième trimestre 2019
7 octobre 2019	Début de la période fermée avant l'annonce des résultats du troisième trimestre 2019
25 octobre 2019	Annonce des résultats du troisième trimestre de 2019

\* ces dates sont susceptibles de changement.



# 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 2018 et aucune modification substantielle de cette politique n'est à attendre pour les deux prochaines années.

L'Administrateur-Délégué, Mme Dominique Leroy, le seul administrateur exécutif, n'est pas

rémunérée 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.

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 2018 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.000.499 EUR bruts.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2018, 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 sept réunions du Conseil d'Administration, dont une réunion extraordinaire et rémunérée, et de onze réunions de Comités.

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

Nom	Conseil (total 7*)	CAS (total 5)	CNR (total 4)	CTI (total 2**)	Rému- nération annuelle brute totale***
Stefaan De Clerck	7/7	5/5	4/4	2/2	166.499 €
Dominique Leroy	7/7			2/2	0 €
Karel De Gucht	7/7			2/2	64.500 €
Pierre Demuelenaere	7/7	5/5	4/4		84.500 €
Guido Demuyne	7/7	5/5	4/4		97.000 €
Martin De Prycker	7/7		4/4	2/2	74.500 €
Martine Durez	7/7		4/4		72.000 €
Laurent Levaux	4/7				47.000 €
Tanuja Randery	7/7			2/2	64.500 €
Isabelle Santens	7/7				62.000 €
Agnès Touraine	7/7			2/2	64.500 €
Catherine Vandendorre	6/7	5/5			69.500 €
Luc Van den hove	6/7			2/2	59.500 €
Paul Van de Perre	7/7	5/5			74.500 €

CAS: Comité d'Audit et de Supervision; CNR: Comité de Nomination et de Rémunération; CTI : Comité de Transformation et d'Innovation (précédemment appelé Comité de Stratégie et de Développement)

\* Une réunion du Conseil d'Administration extraordinaire et rémunérée le 6/6/2018

\*\* Le Comité de Transformation et d'Innovation du 6/6/2018 n'a pas été rémunéré

\*\*\* 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

## 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 ;
- 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 de l'Administrateur-Délégué 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. 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.

La politique actuelle de rémunération ne prévoit pas de dispositions contractuelles spécifiques en matière de recouvrement en faveur de l'entreprise de rémunération variable qui serait accordée sur la base d'informations financières erronées à des membres du Comité de Direction, Administrateur-Délégué compris.

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, Administrateur-Délégué 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

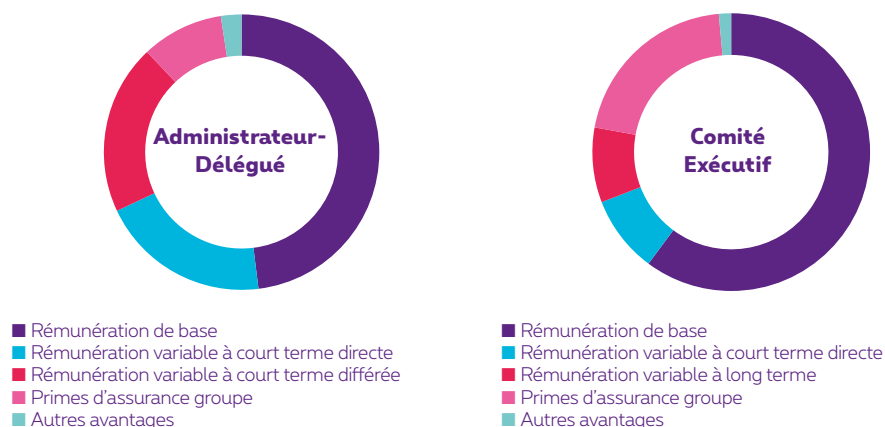
La relation entre les différents éléments de la rémunération de l'Administrateur-Délégué et des autres membres du Comité de Direction est illustrée ci-dessous. Ces graphiques traduisent le poids effectif et relatif des

différentes composantes de la rémunération cible.

Comme stipulé dans son contrat, l'Administrateur-Délégué ne bénéficie que d'une rémunération variable à court terme,

le paiement de celle-ci étant réparti sur trois années. La rémunération variable des autres membres du Comité de Direction se compose quant à elle d'une partie à court terme et d'une partie à long terme, dont les montants

#### Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2018)



cibles sont identiques et sont fixés en termes de pourcentages de la rémunération de base. Cette politique de rémunération est donc

pleinement conforme à l'article 520 ter du Code Belge des Sociétés et à la loi belge du 6 avril 2010.

En ce qui concerne les membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué, le Conseil d'Administration a pris des mesures fin 2015 afin de tendre vers un alignement de leur rémunération variable sur la médiane des pratiques du marché, en alignant la cible minimum de leur rémunération variable à court et long terme à compter de l'année de performance 2016.

Comme indiqué plus loin dans le présent rapport, la rémunération variable à long terme des membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué est allouée via un plan d'intéressement à long terme consistant en un Plan à long terme de Valeur de Performance qui a été adopté par notre entreprise depuis 2013. Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu. A partir de l'attribution de 2019, et afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, des critères de performance supplémentaires liés à l'entreprise seront ajoutés au Rendement Total des Actionnaires (voir sous « rémunération variable à long terme »), qui est le seul critère de performance du plan actuel. Ces critères de performance

supplémentaires comprendront le cash-flow disponible du Groupe et l'indice de réputation.

Aucune autre modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux prochaines années.

#### Rémunération de base

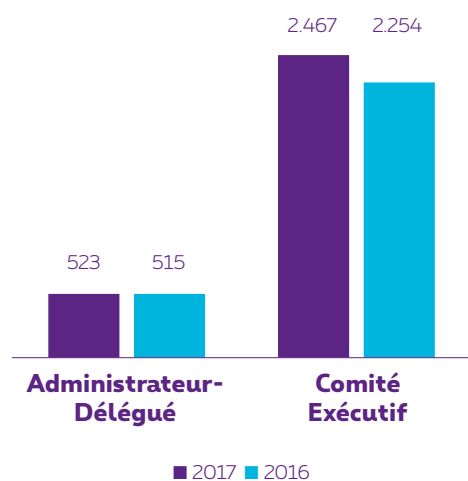
La rémunération de base consiste en un salaire de base perçu dans la fonction d'Administrateur-Délégué et de membre du Comité de Direction pour l'année concernée en ces rôles respectifs. Elle est définie par la nature et les spécificités de la fonction, est attribuée indépendamment de tout résultat et 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 l'Administrateur-Délégué, 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

Il est à noter qu'en 2017 il n'y a pas eu de Chief Consumer Market Officer actif pendant 6 mois, alors qu'en 2018 Guillaume Boutin a agi pendant une année entière.



Les variations dans les montants d'une année sur l'autre résultent essentiellement de l'indexation de 2% d'octobre 2018 (la précédente indexation ayant eu lieu en juillet 2017) et du fait qu'il n'y a pas eu de Chief Consumer Market Officer durant six mois en 2017.

#### 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 impérative. 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 (KPIs)

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, 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**

L'Administrateur-Délégué bénéficie d'une rémunération variable à court terme cible de 150.000 EUR bruts, ce montant étant soumis à l'index en vigueur pour Proximus. Pour les autres membres du Comité de Direction, la rémunération variable à court terme cible est

exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle de base.

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 l'Administrateur-Délégué 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%, l'Administrateur-Délégué 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%. 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 l'Administrateur-Délégué est actuellement réparti sur trois années. En effet, 50% de sa rémunération variable est liée aux indicateurs de performance de l'exercice comptable (= rémunération variable à court terme directe) alors que les 50% restants seront différés : 25% sont liés aux indicateurs de performance portant sur une période de deux ans et 25% sont liés aux indicateurs de performance portant sur une période de trois ans (= rémunération variable à court terme différée).

En 2018, une rémunération variable à court terme différée liée aux indicateurs de performance portant sur les années 2015 et 2016 a été attribuée à l'Administrateur-Délégué et ce, en plus d'une rémunération variable à court terme directe, liée aux indicateurs de performance portant sur l'année 2017.

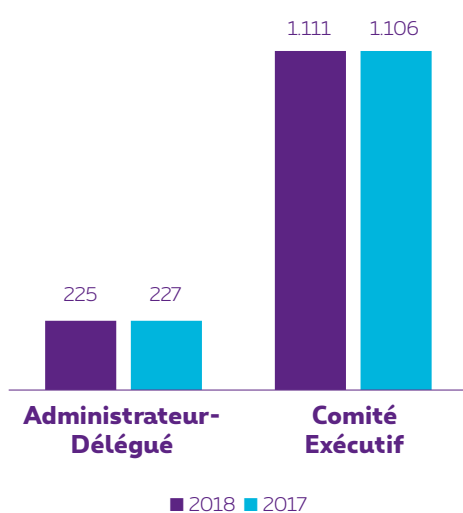
Ces dernières années, le Conseil d'Administration s'est accordé sur une

évaluation positive des réalisations de l'Administrateur-Délégué, 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 2018, une rémunération variable à court terme directe et une rémunération variable à court terme différée lui ont été attribuées pour un montant respectif de 111.585 EUR bruts (indicateurs de performance de 2017) et 113.710 EUR bruts (54.010 EUR lié aux indicateurs de performance de 2016 et 59.700 EUR liés aux indicateurs de performance de 2015).

En ce qui concerne la rémunération variable à court terme effectivement attribuée aux autres membres du Comité de Direction, les montants attribués en 2018 (prestations de 2017) se montent à un total de 1.110.745 EUR bruts.

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



- Administrateur-Délégué : impact de l'indexation de juillet 2017 et des variations dans les résultats du KPI Groupe sur les 3 dernières années de performance.
- Membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué : impact de l'indexation de juillet 2017 et des résultats

KPI qui ont légèrement augmenté pour l'année de performance 2017 par rapport à l'année de performance 2016.

Rémunération variable à long terme

L'Administrateur-Délégué ne bénéficie pas de rémunération variable à long terme.

Les autres membres du Comité de Direction 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 autres 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.

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 Rendement Total des Actionnaires a été choisi comme critère de performance. Notre Rendement Total des Actionnaires est mesuré par rapport au Rendement Total des Actionnaires d'un panel de 10 autres opérateurs télécoms européens.

Entreprises de référence actuellement présentes dans le panel :

- BT
- Deutsche Telekom
- OTE
- KPN KON
- Orange
- Swisscom
- Telecom Italia
- Telefonica
- Telenor
- Telia Company

Dans le cadre de ce Plan de Valeur de Performance, les montants octroyés sont bloqués pour une période de 3 ans, après quoi les Valeurs de Performance sont acquises. Après cette période, les bénéficiaires ont la possibilité d'exercer leurs Valeurs de Performance et les montants effectivement payés dépendront de la performance de notre Rendement Total des Actionnaires comparée à celle du panel d'entreprises de référence au moment de l'exercice.

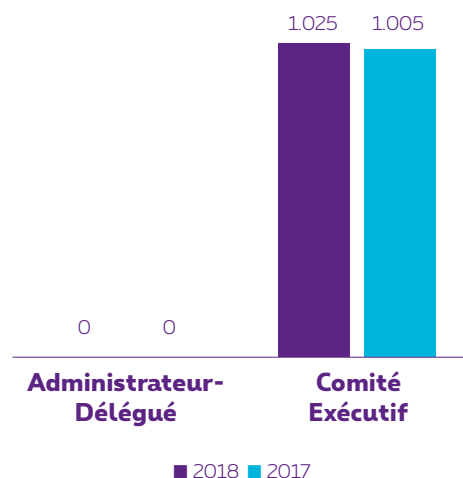
Le design de ce Plan de Valeur de Performance a été revu à la suite d'une analyse comparative visant à un meilleur alignement sur les

pratiques du marché et plus particulièrement sur les pratiques des autres entreprises européennes de télécommunications. À partir de l'attribution de 2019, et afin de refléter au mieux les réalisations du Groupe, des critères de performance supplémentaires liés à l'entreprise seront ajoutés au Rendement Total des Actionnaires (voir ci-dessous), qui est le seul critère de performance du plan actuel. Ces critères de performance supplémentaires comprendront le cash-flow disponible du Groupe et l'indice de réputation.

L'Administrateur-Délégué n'est pas habilité à bénéficier de rémunération variable à long terme. En conséquence, aucune rémunération variable à long terme ne lui a été attribuée depuis sa nomination.

Le total de rémunération variable à long terme effectivement attribué aux membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué, se montait à 1.005.000 EUR bruts en 2017 et à 1.025.000 EUR bruts en 2018.

### 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 détient encore des options sur actions, comme indiqué dans le tableau ci-après. Ni les autres membres du Comité de Direction, ni l'Administrateur-Délégué ne détiennent plus d'options sur actions.

En 2017 et 2018, l'Administrateur-Délégué 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

		Bart VAN DEN MEERSCHE
<b>Options sur actions</b>		
au 1er janvier 2018		15.000
Exercées en 2018	Nombre	0
	Année d'attribution	-
Expirées en 2018	Nombre	
	Année d'attribution	
Perdus en 2018	Nombre	
	Année d'attribution	
au 31 décembre 2018		15.000

L'Administrateur-Délégué et les autres membres du Comité de Direction ne détiennent plus d'options sur actions.



### Primes d'assurance groupe et autres avantages

#### Primes d'assurance groupe

L'Administrateur-Délégué et les autres membres du Comité de Direction bénéficient d'un régime de pension complémentaire. Ce régime de pension complémentaire consiste en un « plan à prestations déterminées » (Defined Benefit Plan) offrant des droits conformes aux pratiques du marché.

Ils 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, l'Administrateur-Délégué 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

Le tableau ci-dessous reflète la rémunération et les autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Comité de Direction en 2018 et 2017, 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 l'indexation d'octobre 2018, par les variations en termes de résultats KPI du Groupe sur ces dernières années de performance et par la nomination d'un nouveau Chief Consumer Market Officer mi-2017.

### Aperçu de la rémunération des membres du Comité de Direction

REMUNERATION	Administrateur-Délégué		Autres membres du Comité Exécutif	
	2017	2018	2017	2018
Rémunération de base	515.108 €	522.810 €	2.253.540 €	2.466.946 €*
Rémunération variable à court terme directe	108.020 €	111.585 €	1.105.537 €	1.110.745 €
Rémunération variable à court terme différée	119.175 €	113.710 €	0 €	0 €
Rémunération variable à long terme	0 €	0 €	1.005.000 €	1.025.000 €
Avantages pension et postérieurs à l'emploi	181.243 €	180.003 €	516.193 €	494.319 €
Autres avantages	13.357 €	12.438 €	108.433 €	124.172 €
<b>SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>936.903 €</b>	<b>940.546 €</b>	<b>4.988.703 €</b>	<b>5.221.182 €</b>
Indemnités de cessation d'emploi	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL (hors contributions sociales patronales)</b>	<b>936.903 €</b>	<b>940.546 €</b>	<b>4.988.703 €</b>	<b>5.221.182 €</b>

\* Il est à noter qu'en 2017 il n'y a pas eu de Chief Consumer Market Officer actif pendant 6 mois, alors qu'en 2018 Guillaume Boutin a agi pendant une année entière. Tous ces montants sont des montants bruts hors contributions sociales patronales.

## **Principales dispositions des relations contractuelles**

### **Accord contractuel relatif à l'Administrateur-Délégué**

En janvier 2014, Mme Dominique Leroy s'est vu confier un mandat de six ans en qualité d'Administrateur-Délégué. Elle dispose d'un contrat d'Administrateur-Délégué à titre d'indépendant et n'est de ce fait pas assujettie au régime de sécurité sociale des employés.

L'Administrateur-Délégué est soumis à une clause de non-concurrence lui interdisant de travailler, pendant 12 mois à compter de son départ du Groupe, pour un concurrent de notre entreprise en Belgique et dans les pays où le Groupe génère au moins 5 % de ses revenus consolidés. Une activation de cette clause par notre entreprise lui vaudrait de recevoir un montant équivalant à une année de salaire de base à titre de compensation. L'Administrateur-Délégué 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 de l'Administrateur-Délégué avant la fin de la période de six ans prévue par son mandat, notre entreprise devrait lui verser une indemnité de rupture contractuelle égale à un an de salaire de base.

### **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 l'Administrateur-Délégué, 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.



# Annexes

---



# Annexes

Aperçu des informations non financières	119
Transparence	123
Chiffres sociaux	135
Chiffres environnementaux	139
Index du contenu GRI	143
Enjeux pertinents	158
Description des KPI	159



# Aperçu des informations non financières

Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2018	Résultat 2018	Résultat 2017	Objectif 2019 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
Permettre une vie digitale meilleure									
p.30	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.	99,5 %	98,1 %	Pour des raisons de confidentialité, nous ne communiquons pas les objectifs relatifs à nos investissements en infrastructure.	Impacts économiques indirects  Communautés locales	9. Industrie, innovation et infrastructure  11. Villes et communautés durables
			Couverture 4G extérieure		99,9 %	99,8 %			
			Internet fixe : couverture 30 Mbit/s		92 %	86 %			
			Vitesse VDSL et ADSL moyenne combinée		72,6 Mbit/s	68 Mbit/s			
			Couverture Vectoring en Belgique		88 %	83 %			
p.31	Innovation digitale	Compétitivité digitale des entreprises et institutions	Cartes M2M actives	1,4 million EUR	1,3 million EUR	1,2 million EUR	Croissance soutenue	Impacts économiques indirects	9. Industrie, innovation et infrastructure
			Chiffre d'affaires ICT (national + international)		561 millions EUR	509 millions EUR			
			Nombre de projets avec des universités/instituts d'enseignement	Non disponible	39	Non disponible			
p.36	Confiance digitale	Protection de la vie privée et sécurité des données	Certifications internationales en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité	6	6	6	Non disponible	Protection de la vie privée des clients	11. Villes et communautés durables

\*Le définition de chaque KPI se trouve dans la section Définition des KPI

Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2018	Résultat 2018	Résultat 2017	Objectif 2019 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
Se soucier de nos parties prenantes									
p.50	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	30	29	52	30	Lutte contre la corruption	8. Travail décent et croissance économique
			Nombre de cas de "lanceur d'alerte"	Non disponible	7	7	Non disponible		
p.41	Priorité au client	Produits et services de qualité	Satisfaction d'utilisation mixte pour les clients résidentiels	Non communiqué	94,6 %	93,7 %	Non communiqué	Performance économique Santé et sécurité des clients Comportement anticoncurrentiel	3. Bonne santé
		Transparence des tarifs et factures	Diminuer le nombre de plaintes de facturation (clients résidentiels)	Non communiqué	-14,1 % par rapport à 2017	-	Non communiqué		
		Relations avec les clients	Taux de satisfaction expérience à domicile Happy House	Nous ne communiquons pas le NPS.	89 %	90 %	Non communiqué		
		Marketing responsable	# plaintes du JEP (dont # justifiées)	Non disponible	7(2)	5(0)	Non disponible		
p.44	Attention accordée aux collaborateurs	Capital humain et développement des collaborateurs	Pourcentage de collaborateurs de Proximus utilisant Office 365 OneDrive	74 %	79 %	37 %	x	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 %	96 %	93 %	x		
		Santé et sécurité	Engagement du personnel	72,7 %	72,7 %	72,3 %	72,7 %		
			Taux de fréquence des accidents du travail	Stable par rapport à l'année précédente	6,8	6,6	Stable par rapport à l'année précédente		
			Degré de gravité des accidents du travail	Stable par rapport à l'année précédente	0,28	0,36	Stable par rapport à l'année précédente		

Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2018	Résultat 2018	Résultat 2017	Objectif 2019 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
Contribuer à la société									
p.53	Digital pour tous	Connectivité et inclusion digitale	Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	90 %	91 %	100 %	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	404	327	350		
			Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off	Plus de 1.000	Plus de 1.000	Plus de 800	Plus de 1.100		
Respecter notre planète									
p.61 Chiffres environnementaux, p.139-141	Neutralité carbone	Énergie et gaz à effet de serre	Part d'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables	98 %	99 %	98 %	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	Neutralité carbone	100 %	100 %	100 %		
			Émissions de CO <sub>2</sub> (scopes 1 et 2) par rapport à l'année précédente	-4 %	-12 %	-4 %	-4 % par an		
			Consommation d'énergie par rapport à 2008	Non disponible	-27 %	-24 %	Améliorations continues		

Page	Pilier stratégique	Enjeux hautement pertinents	Thème/KPI*	Objectif 2018	Résultat 2018	Résultat 2017	Objectif 2019 et au-delà	KPI/réf GRI	Impact/ODD
p.63 Chiffres environnementaux, p.141-142	Circularité	Économie circulaire : déchets électroniques et recyclage d'équipements	Pourcentage de déchets recyclés, réutilisés ou compostés	Non disponible	87 %	85 %	90 % d'ici 2025	Matériel	12. Consommation et production responsables
			GSM collectés	Non disponible	18.279	18.493	200.000 collectés dans les écoles avec Goodplanet Belgium d'ici 2020		
			Modems et décodeurs TV remis à neuf	Non disponible	405.544	322.194	Non disponible		
p.64 Chiffres environnementaux, p.142	Chaîne d'approvisionnement durable	Chaîne d'approvisionnement durable	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 %	87 %	85 %	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 %	83 %	82 %	80 %		13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



# Transparence

## À propos de ce rapport

### Portée des informations en matière de durabilité

Le présent rapport 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, Codit et ION-IP.

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 2019. 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	Proximus en bref, p.8-9 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.4-7 Réalizations clés, p.13-16
	Organisation et structure	Proximus en bref, p.8-9 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69
	Marchés d'activité de l'entreprise	Proximus en bref, p.8-9 Index du contenu GRI, p.143-157
	Objectifs et stratégies	Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.4-7 Proximus en bref, p.8-9 Réalizations clés, p.13-16 #shifftodigital notre nouvelle stratégie à 3 ans, p.17-19
	Principaux facteurs et tendances susceptibles d'influencer le développement futur de l'entreprise	Rapport de gestion des risques, p.91-99 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.4-7 Proximus en bref, p.17-19 Rapport de gestion (disponible sur notre site web)
Questions sociales et de personnel pertinentes (HR, sécurité, etc.)	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Rapport de rémunération, p.106-116
	Résultat de ces politiques	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Chiffres sociaux, p.138 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Gestion des risques	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Key Performance Indicators non financiers	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Chiffres sociaux, p.135-138 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Aperçu des informations non financières, p.119-122

Exigences de la directive européenne	Sous-thème	Chapitre/page de référence
Questions environnementales pertinentes (p. ex. impacts liés au climat)	Description des politiques menées, y compris la due diligence	Respecter notre planète, p.61-65 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Résultat de ces politiques	Respecter notre planète, p.61-65 Chiffres environnementaux, p.139-142
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Respecter notre planète, p.61-65 Chiffres environnementaux, p.139-142 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Gestion des risques	Respecter notre planète, p.61-65 Chiffres environnementaux, p.139-142 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Key Performance Indicators non financiers	Respecter notre planète, p.61-65 Chiffres environnementaux, p.139-142 Aperçu des informations non financières, p.121-122 Chiffres environnementaux, p.139-142
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.64-65 Sens éthique des affaires, p.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Rapport de rémunération, p.106-116
	Résultat de ces politiques	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Sens éthique des affaires, p.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Rapport de rémunération, p.106-116
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Sens éthique des affaires, p.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Rapport de rémunération, p.106-116
	Gestion des risques	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Sens éthique des affaires, p.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Rapport de rémunération, p.106-116
	Key Performance Indicators non financiers	Sens éthique des affaires, p.50-51 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Aperçu des informations non financières, p.120

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.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69
	Résultat de ces politiques	Sens éthique des affaires, p.50-51
	Risques de principe dans nos propres activités et la chaîne de valeur	Sens éthique des affaires, p.50-51 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Gestion des risques	Sens éthique des affaires, p.50-51 Rapport de gestion des risques, p.91-99
	Key Performance Indicators non financiers	Sens éthique des affaires, p.50-51 Rapport de gestion des risques, p.91-99 Aperçu des informations non financières, p.120
Aperçu en matière de diversité	Description des politiques menées	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de rémunération, p.106-116
	Objectifs en matière de diversité	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de rémunération, p.106-116 Aperçu des informations non financières, p.120
	Description du mode de mise en œuvre de la politique	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de rémunération, p.106-116
	Résultats de la politique en matière de diversité	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-49 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Rapport de rémunération, p.106-116

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 2018.

#### Vérification externe

Les parties du chapitre Durabilité assurées par notre auditeur externe sont indiquées par une coche dans l'index GRI (assurance limitée).

#### Méthodes de détermination de la portée et de calcul des chiffres environnementaux

##### 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.

La nouvelle filiale Be-Mobile acquise en 2016 est comptabilisée dans les chiffres, avec une correction de la base de référence. TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, toutes trois acquises en 2017, ne sont pas comptabilisées 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 : 98 % Compensation par des crédits carbone - Gold Standard : 2 %	AR5 IPCC	IEA (CO <sub>2</sub> emissions from fuel combustion - highlights) - 2013	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 Modèle EEIO (autres dépenses d'achat)	Limité
<b>Scope 3 - Cat. 2</b>						
Acquisition d'investissements	Faible	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Approche du modèle EEIO	Limité
<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	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 %	Compensation à 100 % par des crédits carbone - Gold Standard	AR5 IPCC	Chiffres officiels de l'agence de voyages et des sociétés de transport	Limité



Scope (GHG Protocol) + activité	Impact potentiel de Proximus	Portée/% par rapport au total du Groupe	Neutralité climatique/énergie renouvelable	PLE	Source des facteurs d'émission	Niveau d'assurance de l'audit externe
Scope 3 - Cat. 7						
Trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs. Les voitures de société sont comptabilisées dans le scope 1.	Élevé	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 11						
Consommation énergétique des appareils Proximus chez les clients (modems, décodeurs et téléphones mobiles)	Élevé	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	Bilan Carbone	Limité
Scope 3 - Cat. 12						
Traitement de produits (en fin de vie) : inclus dans la cat. 5	NA	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	NA	Limité
Scope 3 - Cat. 15						
Investissements inclus dans la cat. 2	NA	Proximus en Belgique/95 %	Aucun	AR5 IPCC	NA	Limité
Scope 3 - Cat. 8, 9, 10, 13, 14						
NA	NA	NA	NA	AR5 IPCC	NA	NA

## Exactitude

Depuis de nombreuses années, nous adoptons le principe de la meilleure qualité de données 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 2018, 1.200 foyers ont été équipés de foyers améliorés, contre 1.700 en 2017.

L'utilisation de ces foyers 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 foyers 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 : <http://www.tegstove.org/>

Nous soutenons également un autre projet de foyers 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.

## 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.

<sup>1</sup> Note technique du CDP : conversion des données de carburant en MWh

## 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.

### Transport

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

### Système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale de Proximus se compose de plusieurs éléments. Il implique différentes parties prenantes et comprend divers outils et ressources.

#### Parties prenantes

- Le département Corporate Social Responsibility (CSR), avec une attention toute particulière pour l'environnement et la réduction des émissions de CO2.
- Le département Corporate Prevention & Protection, y compris le service en charge de l'environnement.
- Le département d'Audit interne, rapportant au Conseil d'Administration et réalisant des audits sur tous les aspects environnementaux à la demande du service en charge de l'environnement, du département CSR, du Conseil d'Administration ou du Comité exécutif.
- Des organisations externes indépendantes, accréditées par l'État et qui soumettent

notre politique de gestion des déchets et nos procédures (emballages, DEEE, batteries) à des audits.

#### Outils et ressources

- Procédures, directives, plans et campagnes liés à des questions environnementales (campagnes et enquêtes de mobilité, sessions d'information destinées à promouvoir les transports en commun et l'usage du vélo auprès du personnel)
- Nouveau plan de prévention des déchets d'emballage 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

## Engagement des parties prenantes et détermination de la matérialité

### Matérialité

Cette année, nous avons procédé pour la première fois, avec l'aide d'experts externes, à un processus d'évaluation de la matérialité. Nous avons ainsi pu identifier de façon structurée les domaines dans lesquels nous avons un impact social, environnemental et économique ainsi que les questions prépondérantes pour nos parties prenantes. Cette évaluation nous a également permis de 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 trois étapes :

#### Étape 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.

Ces trois études ont servi de base pour identifier les parties prenantes et les enjeux pertinents.

Ici aussi, les parties prenantes décrites dans notre section « Dialogue avec nos parties prenantes » ont été prises en compte.

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.

#### Étape 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.

### Étape 3 : matrice de matérialité intégrée

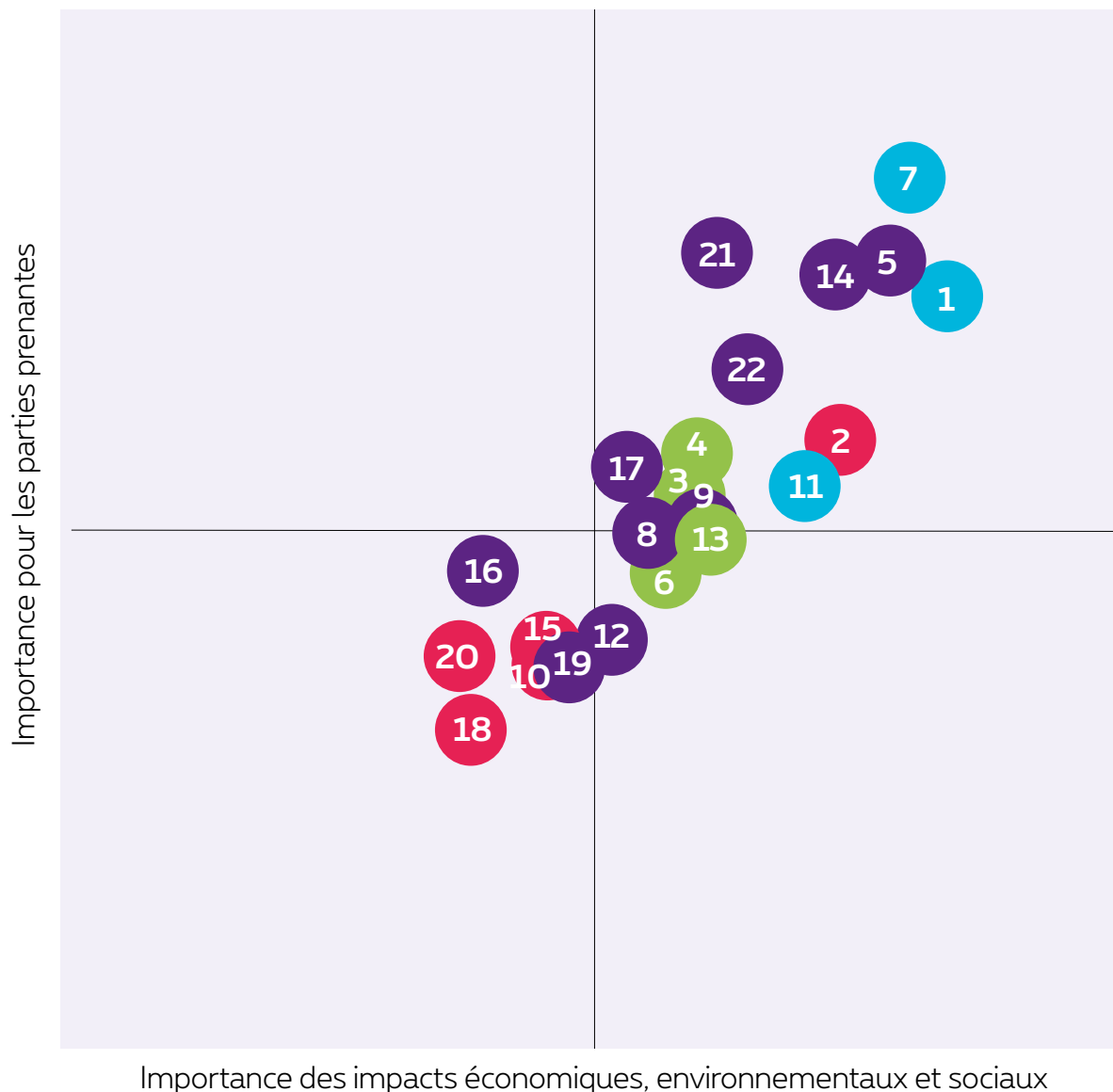
La matrice de matérialité intégrée combine l'analyse externe et les résultats du workshop interne sur la matérialité. Elle fournit un aperçu global des enjeux les plus pertinents provenant de ces deux sources.

Le quadrant supérieur (enjeux 1 à 11, 14 et 21) représente les enjeux les plus pertinents pour les parties prenantes et l'impact potentiel de Proximus. Ces enjeux font l'objet d'un reporting formel (cf. informations détaillées dans l'Index du contenu GRI).

La définition de tous les enjeux les plus pertinents et de leurs limites figure dans la section « Enjeux pertinents ».

- 1 Innovation et infrastructure durable
- 2 Connectivité et inclusion digitale
- 3 Énergie et gaz à effet de serre
- 4 Économie circulaire : déchets électroniques et recyclage d'équipements
- 5 Conduite et éthique d'entreprise
- 6 Chaîne d'approvisionnement durable
- 7 Protection de la vie privée et sécurité des données
- 8 Santé et sécurité
- 9 Capital humain et développement des collaborateurs
- 10 Développement et engagement social
- 11 Compétitivité digitale des entreprises et institutions
- 12 Rémunération
- 13 Achats responsables et efficacité des ressources
- 14 Produits et services de qualité
- 15 Taxes responsables et contribution publique
- 16 Poursuites et plaintes
- 17 Marketing responsable
- 18 Sponsoring
- 19 Licenciements économiques
- 20 Droits de l'homme
- 21 Transparence des tarifs et factures
- 22 Relations avec les clients

## Matrice de matérialité 2018





#### Étape 4 : mise en œuvre

La matrice de matérialité nous permet de déterminer les enjeux à aborder à l'avenir.

En interne, 2018 a été une année de transition. En 2019, nous continuerons à préparer les systèmes de reporting et fixerons les objectifs et définitions qui s'imposent.

### Dialogue avec nos parties prenantes

La mise en œuvre de notre cadre de contribution et l'inclusion des enjeux pertinents nous

permettent en grande partie de maintenir un dialogue structuré avec nos parties prenantes. Nous sommes ainsi certains de ne pas nous écarter des enjeux ayant un réel impact sur eux et leurs décisions. Nos actions doivent tenir compte de leurs attentes et désirs à notre égard en tant que fournisseur de services digitaux et acteur au sein de la société belge.

Auparavant, nous collaborions avec certains groupes de parties prenantes de manière très organique, en fonction de leurs besoins d'entreprise ou d'un projet, alors que d'autres

(p. ex. nos investisseurs, la communauté financière, etc.) ont toujours été impliqués de manière structurée et régulière. Toutefois, nous comprenons la nécessité d'entretenir avec eux des contacts plus structurés et réguliers afin de rester un acteur pertinent. Nous avons dès lors développé une approche en vue de structurer le dialogue avec nos parties prenantes et de les impliquer de manière régulière dans nos activités.

Proximus distingue les groupes de parties prenantes suivants : le grand public (y compris

les clients, avec une attention particulière pour les jeunes (18-25 ans)), 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 (comme les recteurs d'université) 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 2018	Notre réponse
Collaborateurs	Les collaborateurs attendent que nous leur offrons 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 HR (cf. description infra sous « Attention accordée aux collaborateurs », p.).	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 KPIs (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). Afin d'offrir plus de flexibilité à notre personnel, le travail à domicile a été étendu à la majorité des collaborateurs exerçant une fonction compatible.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2018	Notre réponse
Clients résidentiels	Nos clients résidentiels 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 2018, nous avons organisé 20 sessions de Design Thinking et co-création rassemblant plus de 500 participants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de solutions pertinentes pour le client, qui font la différence</li> <li>• Besoin d'offres de base concurrentielles</li> <li>• Besoin d'expériences digitales transparentes</li> <li>• Expérience client</li> <li>• Utilisation du smartphone, du wi-fi et de la TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement d'Epic, une nouvelle expérience mobile entièrement digitale</li> <li>• Lancement d'une offre mobile Proximus illimitée à un prix compétitif</li> <li>• Boost de notoriété de la marque Scarlet, la meilleure offre de base sur le marché</li> <li>• Lancement d'une nouvelle application de divertissement</li> <li>• Investissements supplémentaires dans notre réseau</li> </ul>
Clients professionnels (SE, ME, COR)	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 2018, nous avons organisé 60 réunions Ready for Tomorrow.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions pertinentes pour le client</li> <li>• Expérience client</li> <li>• Continuité des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusions et acquisitions sélectives pour renforcer nos capacités en matière de cybersécurité, d'intégration d'applications et de cloud</li> <li>• Accent mis principalement sur quatre parcours client pour améliorer l'expérience client</li> <li>• Investissements supplémentaires dans notre réseau</li> <li>• Évolution vers des segmentations clients et solutions verticales, afin de développer des solutions plus pertinentes dans des secteurs spécifiques, comme les soins de santé</li> </ul>

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2018	Notre réponse
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. Nous sommes tenus de respecter 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 Projet du gouvernement d'introduire des conditions favorisant l'entrée d'un 4e opérateur mobile lors de la mise aux enchères de spectre prévues en 2019 Projet d'investir dans des réseaux parallèles au niveau des régions Priorité du gouvernement maintenue sur la protection des consommateurs : nouvelles obligations en cas de factures impayées et règles plus strictes pour les SMS/numéros spéciaux et les paiements mobiles ; compensation automatique pour les utilisateurs en cas de panne de réseau à l'étude	Nous défendons notre position vis-à-vis des autorités compétentes. Nous nous engageons à respecter les nouvelles règles dans les délais impartis et à répondre aux nouvelles obligations par le biais d'actions commerciales adéquates.
Investisseurs	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 2018, 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 2018, 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 2018, les questions et préoccupations des investisseurs portaient principalement sur : l'environnement concurrentiel et l'impact sur Proximus l'impact réglementaire sur les tarifs (comme une réglementation sur les tarifs de roaming) la prochaine mise aux enchères de spectre et l'arrivée potentielle d'un nouvel opérateur sur le marché belge le niveau de CAPEX global et les investissements dans la fibre	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, ARPU, 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 2018 ainsi que l'impact réel par trimestre. Les informations relatives au spectre et aux conditions de mise aux enchères ont été publiées dans le paquet d'informations trimestrielles et largement débattues lors de réunions. Lors de l'annonce du projet Fibre, Proximus a défini un objectif CAPEX sur trois ans et a discuté avec les investisseurs des scénarios possibles à venir.

Groupes de parties prenantes	Leurs attentes	Notre façon de les impliquer	Enjeux et préoccupations majeurs en 2018	Notre réponse
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.	Les fournisseurs ayant obtenu un score négatif en termes de risques environnementaux et de droits de l'homme sont systématiquement réévalués l'année suivante. Proximus contrôle systématiquement les points d'action d'audits de durabilité au sein de la Joint Audit Cooperation.
Société au sens large	La société attend de Proximus qu'elle offre des opportunités digitales et de connectivité au juste prix et 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.	En 2018, nous avons organisé une vaste enquête de réputation basée sur les enjeux pertinents. Objectif : comprendre comment notre performance était perçue dans ces domaines et quelle importance leur accordait nos parties prenantes. Menée pendant un mois par le bureau d'études Kynetec, l'enquête s'adressait également au grand public. En tant qu'entreprise belge, nous entendons laisser une empreinte positive sur notre environnement. Voilà pourquoi nous collaborons avec diverses ONG et autres associations pour améliorer certains aspects de la société belge. Nous apportons une grande contribution à la société belge en termes de formation ICT et d'employabilité, mais aussi sur le plan culturel et dans d'autres domaines.	Avec le développement continu des réseaux, l'impact des ondes électromagnétiques constitue une préoccupation chez les citoyens. Ces derniers réclament de notre part des communications claires ainsi qu'une bonne protection de leurs données. Outre ces enjeux, les citoyens se préoccupent de l'avenir et des nouvelles compétences requises. La plupart de leurs préoccupations portent sur les éléments pertinents mentionnés plus haut dans cette section.	Nous y répondons en publiant sur notre site web des informations et des conseils clairs en matière d'ondes électromagnétiques. 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 par le biais de notre cadre de contribution. Basé sur l'enquête que nous avons menée, ce cadre comprend des KPI clairs pour chaque enjeu.

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

- Nous impliquerons les parties prenantes au quotidien en fonction de demandes plus spécifiques.
- Nous mettrons sur pied un panel semestriel de parties prenantes afin de discuter d'enjeux spécifiques importants pour toutes les parties. Ce panel sera supervisé par un tiers objectif et définira des points d'action pour Proximus.

- **Tous les 3 ans, nous organiserons une vaste enquête auprès de tous nos groupes de parties prenantes afin de mesurer nos progrès en termes de réputation, de mettre à jour notre matrice de matérialité et d'adapter notre stratégie le cas échéant. En 2018, nous avons organisé une enquête de ce type auprès de tous nos groupes de parties prenantes. Elle a servi de base à notre stratégie de durabilité sur 3 ans.**

**Notre façon d'interagir avec les décideurs**  
Proximus est une entreprise publique

autonome dont l'État est actionnaire majoritaire. Nous devons dès lors interagir régulièrement avec le monde politique.

Proximus entretient des contacts actifs avec des décideurs tous niveaux politiques confondus. Elle sponsorise 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.



# Chiffres sociaux

Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail (Proximus SA/NV)

	2017	2018
Employés	10.330,8	10.168,1
Travailleurs	1.149,8	1.001,6

Nombre total d'employés (ETP) par genre (Proximus SA/NV)

	2017	2018
Femmes	3.411,8	3.375,5
Man	8.068,8	7.794,2

Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par genre (Proximus SA/NV)

		2017	2018
<b>Contrat de travail</b>			
Durée déterminée		161,0	184,0
Contrat de remplacement		35,0	1,0
Statutaire		3.746,9	3.238,6
Durée indéterminée		7.537,7	7.746,0
<b>Genre</b>			
Femmes	Durée déterminée	64,0	84,0
	Contrat de remplacement	9,0	0,0
	Statutaire	690,0	600,2
Hommes	Durée indéterminée	2.648,8	2.691,2
	Durée déterminée	97,0	100,0
	Contrat de remplacement	26,0	1,0
	Statutaire	3.056,9	2.638,4
	Durée indéterminée	4.888,9	5.054,8

Nombre total d'employés (ETP) par contrat de travail, par région (Proximus SA/NV)

		2017	2018
Bruxelles	Durée déterminée	54,0	51,0
	Contrat de remplacement	8,0	0,0
	Statutaire	1.589,8	1.372,5
Flandre	Durée indéterminée	5.005,1	5.021,2
	Durée déterminée	70,0	83,0
	Contrat de remplacement	19,0	0,0
Wallonie	Statutaire	1.096,9	954,1
	Durée indéterminée	1.217,4	1.341,5
	Durée déterminée	37,0	50,0
	Contrat de remplacement	8,0	1,0
	Statutaire	1.060,2	912,0
	Durée indéterminée	1.315,3	1.383,4

Nombre total d'employés (EPT) par type d'emploi, par genre (Proximus SA/NV)

		2017	2018
Femmes	Temps plein	2.524,6	2.541,8
	Temps partiel	887,2	833,7
Hommes	Temps plein	7.053,8	6.821,0
	Temps partiel	1.015,0	973,2

Nombre total et taux<sup>1</sup> de nouveaux recrutements (ETP) pendant la période de reporting, par genre et par catégorie d'âge

	Femmes	Hommes	Total
2017	4,1 % (139,0)	3,1 % (251,3)	3,4 % (390,3)
2018	5,2 % (177,0)	4,8 % (371,0)	4,9 % (548,0)

	Moins de 30 ans	30-50 ans	Plus de 50 ans	Total
2016	30,7 % (327,0)	3,9 % (258,0)	0,4 % (16,0)	5 % (601,0)
2017	25,2 % (247,0)	2 % (129,3)	0,3 % (14,0)	3,4 % (390,3)
2018	33,2 % (341,0)	3,2 % (201)	15 % (6)	4,9 % (548)

Nombre total et taux de rotation du personnel (EPT) pendant la période de reporting, par genre et catégories d'âge

	Femmes	Hommes	Total
2017	5,3 % (181,2)	7,5 % (608,2)	6,9 % (789,4)
2018	4,9 % (166,2)	7,4 % (572,5)	6,6 % (738,7)

	Moins de 30 ans	30-50 ans	Plus de 50 ans	Total
2017	11,9 % (116,7)	2,1 % (135,7)	13 % (537)	6,9 % (789,4)
2018	9,5 % (96,1)	2,1 % (119,9)	12,1 % (522,7)	6,6 % (738,7)

<sup>1</sup> 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 d'employés (ETP) ayant droit au congé parental, par genre

	Femmes	Hommes	Total
2017	1.084,9	2.382,9	3.467,8
2018	1.032,5	2.245,8	3.278,3

Nombre total d'employés (ETP) ayant pris un congé parental, par genre

	Femmes	Hommes	Total
2017	185,6	163,9	349,5
2018	185,8	178,2	364,0

Nombre total d'employés de retour au travail pendant la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre<sup>2</sup>

	Femmes	Hommes	Total
2017	214	193	385
2018	208	189	396

Nombre total d'employés de retour au travail au terme d'un congé parental et qui étaient encore employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre<sup>3</sup>

	Femmes	Hommes	Total
2017	192	193	385
2018 <sup>3</sup>	203	166	369

<sup>2</sup> Exprimé en nombre d'employés et non en ETP.

<sup>3</sup> Exprimé en nombre d'employés et non en ETP.

Taux de reprise du travail<sup>4</sup> et de rétention d'employés<sup>5</sup> ayant pris un congé parental, par genre

Reprise du travail	Femmes	Hommes	Total
2017	99,1 %	98,9 %	99,0 %
2018	97,7 %	98,4 %	98,0 %

Rétention	Femmes	Hommes	Total
2017	95,5 %	93,2 %	94,4 %
2018 <sup>4</sup>	94,0 %	94,9 %	94,4 %

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)

	Femmes	Hommes	Total
2017	24	21	22
2018	23	24	24

	Haute direction	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Cadres inférieurs	Collaborateurs
2017	23	27	24	32	19
2018	35	28	24	25	22

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> 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

Types de blessure, taux de blessures (TB<sup>6</sup>), taux de maladies professionnelles (TMP<sup>7</sup>), taux de journées de travail perdues (TJP<sup>8</sup>), taux d'absentéisme (TA<sup>9</sup>) et décès liés au travail, pour tous les employés, avec répartition par genre

TB	Femmes	Hommes	Total
2017	0,000006	0,000009	0,000006
2018	0,000005	0,000008	0,000007

TMP	Femmes	Hommes	Total
2017	0,0000004	0,0000003	0,0000003
2018	0	0,0000004	0,0000003

TJP	Femmes	Hommes	Total
2017	0,0002	0,0004	0,0004
2018	0,0002	0,0004	0,0003

TA	Femmes	Hommes	Total
2017	10,5 %	6,2 %	7,5 %
2018	10,8 %	6,3 %	7,7 %

6 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

7 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

8 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

9 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.

Proximus n'a enregistré aucun décès lié au travail en 2017 et 2018.

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

TB	Femmes	Hommes
2017	0	3
2018	0	2



# Chiffres environnementaux

Neutralité carbone : énergie	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Consommation totale d'énergie au sein de l'organisation (TJ)			1.997	1.967	1.876		302-1e	✓
Consommation totale de combustible au sein de l'organisation provenant de sources non renouvelables (TJ)			595	575	552		302-1a	✓
Chauffage : gaz naturel (TJ)			105	101	101		302-1a	✓
Chauffage : mazout (TJ)			59	63	50		302-1a	✓
Parc automobile : diesel (TJ)			429	409	398		302-1a	✓
Parc automobile : essence (TJ)			2	1	4		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)			1.402	1.392	1.323		302-1c	✓
% d'électricité consommée provenant de sources renouvelables avec GO, REC ou IREC - Belgique/Groupe			100/98	100/98	100/99	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)			0,340	0,339	0,322		302-3	✓
Indice d'efficacité énergétique (consommation d'énergie au sein de l'organisation en TJ par rapport au nombre d'ETP)			0,146	0,147	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)			389	387	368			
Réseau fixe et mobile (GWh)			282	285	269			

✓ : Assuré par notre auditeur externe

Neutralité carbone : énergie	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Centres de données (GWh)			59	56	55			
Bureaux + points de vente (GWh)			48	45	43			
Économies d'énergie réseau (TJ)				137	47		302-4	
PUE centres de données			1,66	1,63	1,65			

Neutralité carbone : GHG	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (en ktonnes)			48,4	46,5	40,9			✓
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à l'année précédente)			-4 %	-4 %	-12 %		305-5	
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2015) - Science Based Target			-4 %	-8 %	-19 %	-30 % (2025)	305-5	
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2 (par rapport à la baseline 2007)			-71 %	-72 %	-75 %		305-5	
Intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2/Mio EUR de chiffre d'affaires)			8,2	8,0	7,0		305-4	
Intensité carbone (tonnes de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2/# ETP)			3,6	3,5	3,1		305-4	
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage, gaz réfrigérants et carburant du parc automobile (en ktonnes)			45,4	43,9	38,0		305-1	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - chauffage (en ktonnes)			10,9	11,0	10,0		305-1	
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - gaz réfrigérants (en ktonnes)			4,8	4,6	0,3		305-1	
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 1 - carburant du parc automobile (en ktonnes)			29,7	28,3	27,7		305-1	
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur le marché (en ktonnes)			3,0	2,6	3,0		305-2	✓
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 2 - électricité - méthode basée sur la localisation (en ktonnes) <sup>2</sup>			69,3	68,4	65,0			
Émissions de CO <sub>2</sub> e compensées par des crédits carbone (scopes 1 et 2 et scope 3 voyages d'affaires) (en ktonnes)			50,0	47,9	42,2			
Émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (en ktonnes) - 8 catégories pertinentes <sup>2</sup>	767		765	765	809		305-3	✓

✓ : Assuré par notre auditeur externe

Neutralité carbone : GHG	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Évolution des émissions de CO <sub>2</sub> e scope 3 (par rapport à la baseline 2014) - Science Based Target			0 %	+0 %	+5 %	-10 % (2025) et -50 % (2040)	305-3	
Scope 3 - catégorie 1 - achats de biens et services (en ktonnes) - Belgique <sup>2</sup>	518		492	481	540		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 2 - immobilisations (en ktonnes) - Belgique	146		169	177	184		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		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 4 - transport et distribution (en ktonnes) - Belgique	7		7	4	3		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 5 - déchets (en ktonnes) - Belgique	1		1	1	1		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 6 - voyages d'affaires (en ktonnes) - Belgique	2		2	1	1		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 7 - déplacements domicile-travail (en ktonnes) - Belgique	5		4	4	4		305-3	✓
Scope 3 - catégorie 11 - utilisation des produits vendus (en ktonnes) - Belgique <sup>2</sup>	78		80	87	64		305-3	✓

Circularité	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Déchets (en ktonnes) - Belgique			14,5	11,8	14,7		306-2	✓
Pourcentage de déchets dangereux - Belgique			2,8 %	4,3 %	4,0 %		306-2	✓
Pourcentage de déchets réutilisés/recyclés - Belgique			88 %	85 %	87 %	90 % en 2025	306-2	✓
Déchets non dangereux - réutilisés/recyclés (en ktonnes) - Belgique			12,3	9,6	12,2		306-2	✓
Déchets non dangereux - récupération énergétique (en ktonnes) - Belgique			1,8	1,7	2,0		306-2	✓

- ✓ Deloitte a fourni une assurance limitée sur ces indicateurs pour l'année 2018.
1. 99 % des déchets dangereux sont liés aux piles et sont temporairement élevés en raison du programme de migration du réseau.
  2. Révision des chiffres car meilleure qualité des données et/ou des facteurs d'émission.
  3. Nouvelle méthode de calcul – les consommations directes des gaz réfrigérants de nos sous-traitants (meilleure qualité des données).

✓ : Assuré par notre auditeur externe

Circularité	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
Déchets dangereux - récupérés/recyclés (en ktonnes) - Belgique <sup>1</sup>			0,4	0,5	0,6		306-2	✓
GSM collectés dans les points de vente Proximus et Tango pour réutilisation et recyclage			2.141	4.493	9.237		306-2	
GSM collectés dans les écoles avec Goodplanet Belgium pour réutilisation et recyclage			25.000	14.000	9.042	200.000 en 2013-2020		
Nombre d'ordinateurs remis à neuf offerts à des écoles en récompense des GSM collectés pour recyclage			320	250	156			
Nombre de modems remis à neuf			170.765	122.397	182.553		301-2	
Nombre de modems remis à neuf/nombre de nouveaux modems installés (%)			24 %	24 %	32 %		301-3	
Nombre de décodeurs TV remis à neuf			134.356	199.797	222.991		301-2	
Nombre de décodeurs TV remis à neuf/nombre de nouveaux décodeurs TV installés (%)			19 %	56 %	44 %		301-3	
Évolution de la consommation d'énergie moyenne des décodeurs chez les clients par rapport à 2014	0 %		-28 %	-33 %	-41 %	-50 % (2019 par rapport à 2014)	302-2,5	
Consommation de papier (ktonnes)			299	260	194			
Eau ('000L) - Belgique			123.530	124.611	146.599		303-1	

Chaîne d'approvisionnement durable	Baseline 2014	Baseline 2015	2016	2017	2018	Objectif	Indicateur GRI	Audit ext.
% de dépenses totales couvertes par des fiches d'évaluation RSE des fournisseurs - Proximus SA			43 %	40 %	40 %			
Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC			69	89	91			

✓ : Assuré par notre auditeur externe



# Index du contenu GRI

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 & que faisons-nous, p.8		
	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 & que faisons-nous, p.8		
	102-5	Capital et forme juridique	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68		
	102-6	Marchés desservis	Qui sommes-nous & que faisons-nous, p.8		
	102-7	Taille de l'organisation	Chiffres sociaux, p.135 Principaux chiffres financiers, p.10-12		
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	Chiffres sociaux, p.135-136	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.64-65		
	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	NA	Rien à signaler en 2018	
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	Fiers d'être neutre en carbone, p.61		
	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.
	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.4-7		
Éthique et intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	Sens éthique des affaires, p.50-51 Avant-propos de notre Administrateur Délégué et de notre Président, p.4-7 Code de conduite (disponible sur notre site web) Valeurs : Collaboration, Agilité, Responsabilité, Orientation client et Mentalité digitale		
Gouvernance	102-18	Structure de gouvernance	Déclaration de gouvernance d'entreprise, p.68-74		
	102-19	Délégation de l'autorité	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	Engagement des parties prenantes et détermination de la matérialité, p.131		
	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	Engagement des parties prenantes et détermination de la matérialité, p.131-134		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Engagement des parties prenantes et détermination de la matérialité, p.131-134		
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 2018, p.1 Transparence, p.123		
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Notre matrice de matérialité, p.27 Enjeux pertinents, p.158-159		
	102-48	Réaffirmation des informations	Sauf mention contraire dans le texte, les informations n'ont pas été retraitées.		
	102-49	Modifications relatives au reporting	Engagement des parties prenantes et détermination de la matérialité, p.129		
	102-50	Période de reporting	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018		
	102-51	Date du rapport le plus récent	Mars 2017		
	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 2018, p.1		
	102-55	Index du contenu GRI	Index du contenu GRI, p.143-157		
102-56	Vérification externe	Transparence, p.125			
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Innovation et infrastructure durable					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Une infrastructure digitale évolutive, p.29-31 Innovation digitale, p.31-36 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : tous les clients, communautés et institutions publiques dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Une infrastructure digitale évolutive, p.29-31 Innovation digitale, p.31-36 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Comité de transformation et d'innovation, p.71		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Comité de transformation et d'innovation, p.71 Aperçu des informations non financières, p.119		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et services	Une infrastructure digitale évolutive, p.29-31		
	Indicateur propre	Couverture 4G intérieure	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		✓
	Indicateur propre	Couverture 4G extérieure	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		✓
	Indicateur propre	Internet fixe : couverture 30 Mbit/s	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		✓
	Indicateur propre	Vitesse VDSL et ADSL moyenne combinée	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		
	Indicateur propre	Couverture Vectoring en Belgique	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		
	Indicateur propre	Nombre de projets avec des universités/ établissements d'enseignement	Une infrastructure digitale évolutive, p.30 Aperçu des informations non financières, p.119		✓
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Compétitivité digitale des entreprises et institutions					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Innovation digitale, p.31-36 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : tous les clients, communautés et institutions publiques dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Innovation digitale, p.31-36 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.119		
GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Une infrastructure digitale évolutive, p.29-31		
	Indicateur propre	Cartes M2M actives	Innovation digitale, p.31 Aperçu des informations non financières, p.119		
	Indicateur propre	Chiffre d'affaires ICT (national + international)	Innovation digitale, p.31 Aperçu des informations non financières, p.119		
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 pertinents, p.158 Sens éthique des affaires, p.50-51 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.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Sens éthique des affaires, p.50-51 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.120		
GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69		
	205-3	Cas avérés de corruption et mesures prises	Un cas de corruption est à signaler en 2018 même s'il ne visait pas directement Proximus. Un collaborateur a en effet été interrogé dans le cadre d'un cas de corruption pendant la période de reporting. Aucun collaborateur n'a été licencié ou sanctionné pour faits de corruption et aucun contrat avec des partenaires commerciaux n'a pris fin ou n'a pas été reconduit en raison de violations liées à la corruption.		


Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 412: Evaluation des droits de l'homme 2016	412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68-69		
	Indicateur propre	Nombre de dossiers examinés par le département Investigations pour violation de politiques/du code de conduite	Sens éthique des affaires, p.50 Aperçu des informations non financières, p.120		✓
	Indicateur propre	Nombre de cas de « lanceur d'alerte »	Sens éthique des affaires, p.50 Aperçu des informations non financières, p.120		✓
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Produits et services de qualité					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Priorité au client, p.41-44 Périmètre : - Externe : tous les clients		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.41-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Priorité au client, p.41-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.120		
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Satisfaction d'utilisation mixte (clients résidentiels)	Priorité au client, p.41 Aperçu des informations non financières, p.120		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Transparence des tarifs et factures					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.159 Priorité au client, p.43-44 Périmètre : - Externe : tous les clients		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Priorité au client, p.43-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Priorité au client, p.43-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.120		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016	206-1	Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	Rapport de gestion consolidé (disponible sur notre site web) 3 actions en justice en lien avec un comportement anticoncurrentiel et des violations de la législation relative aux pratiques antitrust Résultats des actions en justice : rien à signaler		
	Indicateur propre	Diminution des plaintes liées à la facturation (clients résidentiels)	Priorité au client, p.41 Aperçu des informations non financières, p.120		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Énergie et gaz à effet de serre					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Fiers d'être neutre en carbone, p.61-63 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	Fiers d'être neutre en carbone, p.61-63 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Respecter notre planète - Fiers d'être neutre en carbone, p.61-63 Aperçu des informations non financières, p.121 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
GRI 302 : Énergie 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Chiffres environnementaux, p.139-140		✓
	302-3	Intensité énergétique	Chiffres environnementaux, p.139-140		
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Chiffres environnementaux, p.139-140 Fiers d'être neutre en carbone, p.61 Aperçu des informations non financières, p.121		
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et des services	Chiffres environnementaux, p.142		
GRI 305 : Émissions 2016	305-1	Émissions directes de GES (champ d'application 1)	Chiffres environnementaux, p.140 Transparence, p.125		✓
	305-2	Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)	Chiffres environnementaux, p.140 Transparence, p.125		✓
	305-3	Émissions indirectes de GES (champ d'application 3)	Chiffres environnementaux, p.140-141 Transparence, p.126-127		✓

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	305-4	Intensité des émissions de GES	Chiffres environnementaux, p.140		
	305-5	Réduction des émissions de GES	Chiffres environnementaux, p.140-141 Fiers d'être neutre en carbone, p.61 Aperçu des informations non financières, p.121		
	Indicateur propre	Niveau de neutralité carbone pour nos propres activités et voyages d'affaires	Fiers d'être neutre en carbone, p.61 Aperçu des informations non financières, p.121		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Chaîne d'approvisionnement durable					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 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.64-65 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu des informations non financières, p.122 Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Aperçu des informations non financières, p.122		
	308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 En 2018, 18 % (22) 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.65		



Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	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.64-65 100 % 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.		
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs 2016	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 Aperçu des informations non financières, p.122		
	414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Chaîne d'approvisionnement durable, p.64-65 En 2018, 25 % (18) 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.142		
	Indicateur propre	Nombre d'audits sur site en collaboration avec la JAC	Chiffres environnementaux, p.142		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Économie circulaire : déchets électroniques et recyclage d'équipements					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Participer à l'économie circulaire, p.63-64 Périmètre : - Interne : direction du Groupe Proximus - Externe : communautés et clients dans les pays où le Groupe Proximus exerce ses activités		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Participer à l'économie circulaire, p.63-64 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Chiffres environnementaux, p.142 Aperçu des informations non financières, p.122 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
GRI 301 : Matières	301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	Participer à l'économie circulaire, p.63-64 Chiffres environnementaux, p.142 Aperçu des informations non financières, p.122	Le reporting sur les matériaux d'emballage recyclés 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.	
GRI 306 : Effluents et déchets 2016	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	Participer à l'économie circulaire, p.63 Aperçu des informations non financières, p.122 Chiffres environnementaux, p.142		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Capital humain et développement des collaborateurs					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Se soucier de nos collaborateurs, p.44-48 Périmètre : - Interne : collaborateurs Proximus		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-48 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Se soucier de nos collaborateurs, p.44-48 Aperçu des informations non financières, p.120 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
GRI 401 : Emploi 2016	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Chiffres sociaux, p.136		

 : Assuré par notre auditeur externe

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
	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, 1) 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). 2) le plan de pension complémentaire prévoit un minimum de 1 an de service pour bénéficier de droits à la pension (cette règle ne s'applique plus à partir du 01/01/2019). Cette règle a un impact sur les contrats temporaires de très courte durée (et non prolongés).	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.137		
GRI 404 : Formation et éducation 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Chiffres sociaux, p.137		
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Se soucier de nos collaborateurs, p.44 Aperçu des informations non financières, p.120 (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	Engagement des collaborateurs	Se soucier de nos collaborateurs, p.44 Aperçu des informations non financières, p.120		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Santé et sécurité					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49 Périmètre : - Interne : collaborateurs Proximus		
	103-2	L'approche managériale et ses composantes	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Aperçu des informations non financières, p.120 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
Enjeu pertinent 403 : Santé et sécurité au travail	403-1	Système de gestion de la sécurité et de la santé au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49		
	403-2	Identification et évaluation des risques et enquête sur les incidents	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49 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.		
	403-3	Services de santé au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49	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.
	403-4	Participation et consultation des travailleurs et communication en matière de santé et sécurité au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49		
	403-5	Formation des travailleurs en matière de santé et sécurité au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49	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.48-49	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.48-49		
	403-9	Blessures liées au travail	Se soucier de nos collaborateurs, p.48-49 Chiffres sociaux, p.138 Aperçu des informations non financières, p.120	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.
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Connectivité et inclusion digitale					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Le digital pour tous, p.53-56 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	Le digital pour tous, p.53-56 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.121		
GRI 413 : Communautés locales 2016	Indicateur propre	Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)	Le digital pour tous, p.53 Aperçu des informations non financières, p.121		✔
	Indicateur propre	Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique	Le digital pour tous, p.53 Aperçu des informations non financières, p.121		✔
	Indicateur propre	Nombre d'enfants malades connectés à leur école via Bednet et Take Off	Le digital pour tous, p.53 Aperçu des informations non financières, p.121		✔
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Protection de la vie privée et sécurité des données					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.158 Confiance digitale, p.36-39 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.36-39 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.119		

Norme GRI	#	Élément d'information GRI	Numéro(s) de page, URL et/ou informations	Omission	Audit ext.
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 2018, 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.36 Aperçu des informations non financières, p.119		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Marketing responsable					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.159 Priorité au client, p.43-44 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.43-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.120		
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage 2016	417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	Priorité au client, p.41 Aperçu des informations non financières, p.120		
Lié à l'enjeu hautement pertinent : Relations avec les clients					
GRI 103 : Approche managériale 2016	103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre	Enjeux pertinents, p.159 Priorité au client, p.41-44 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.41-44 Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81		
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	Le modèle de gouvernance de Proximus, p.68 Gouvernance non financière, p.81 Aperçu des informations non financières, p.120	Nous ne divulguons pas cette information, car il s'agit d'une information sensible sur le plan commercial.	
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs 2016	Indicateur propre	Taux de satisfaction expérience à domicile Happy House	Priorité au client, p.41 Aperçu des informations non financières, p.120		

## Enjeux pertinents

### Enjeu pertinent : Innovation et infrastructure durable

Rester à l'affût des dernières technologies et les inclure 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.

### Enjeu pertinent : 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.

### Enjeu pertinent : Énergie et gaz à effet de serre

Consommation d'énergie, plans de réduction de la consommation et impact de ces plans sur les émissions. Cet enjeu concerne également la contribution générale de l'entreprise au changement climatique en raison de ses émissions, et les plans mis en place ou prévus pour minimiser cet impact et réduire les émissions.

### Enjeu pertinent : Économie circulaire: déchets électroniques et recyclage d'équipements

Comment l'entreprise met en place un système de gestion des déchets et des solutions pour réduire ses déchets et recycler ses équipements. Comment l'entreprise contribue à l'économie circulaire. Cet enjeu concerne également l'utilisation de matériel recyclé et les actions de promotion du recyclage.

### Enjeu pertinent : 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.

### Enjeu pertinent : Chaîne d'approvisionnement durable

Comment l'entreprise assume ses responsabilités vis-à-vis des pratiques de durabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Certains autres enjeux englobent déjà ce point. Cependant, Proximus doit également présenter une approche globale pour gérer l'impact de sa chaîne d'approvisionnement et faire face à son impact économique.

### Enjeu pertinent : 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.

### Enjeu pertinent : Santé et sécurité

Comment l'entreprise garantit la santé et de sécurité de ses employés en charge de la production et assure la gestion globale de la santé et de la sécurité.

### Enjeu pertinent : 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.

### Enjeu pertinent : Développement et engagement social

Comment l'entreprise interagit avec les communautés locales dans ses sites d'activité. Cet enjeu concerne également le soutien d'initiatives locales comme Child Focus et Talent2Connect. Il peut s'agir de l'engagement d'une communauté locale, de l'impact environnemental sur une communauté locale, de donations, de travail en matière de RSE/durabilité dans des communautés locales.

### Enjeu pertinent : Compétitivité digitale des entreprises et institutions

Comment l'entreprise améliore la compétitivité

d'institutions, de villes et d'entreprises grâce à la digitalisation.

### Enjeu pertinent : Rémunération

Communication des politiques de rémunération, en particulier celle des hauts dirigeants (en ce compris les bonus).

### Enjeu pertinent : Achats responsables et efficacité des ressources

Vu la raréfaction croissante des ressources de la planète et la pression qu'elle exerce sur le système actuel, les entreprises sont encouragées à contribuer à la solution et à investir dans l'innovation verte (via des produits plus écologiques ou un processus réduisant leur impact).

### Enjeu pertinent : 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.

### Enjeu pertinent : Taxes responsables et contribution publique

Concerne le paiement de taxes conformément aux obligations légales, réglementaires et professionnelles pertinentes, y compris la prévention de l'évasion et de la fraude fiscales ainsi que l'application de stratégies fiscales durables. L'exécution des responsabilités en matière de paiement de taxes et autres charges fiscales. Cet enjeu concerne également



les dividendes versés à l'État (actionnaire majoritaire) et l'emploi de la main-d'œuvre belge.

#### Enjeu pertinent : Poursuites et plaintes

Concerne toutes les poursuites et plaintes introduites à l'encontre de l'entreprise au cours de l'année concernée. Fait référence aux plaintes sociales ou environnementales.

#### Enjeu pertinent : Marketing responsable

Les politiques et pratiques en matière de marketing et de publicité.

#### Enjeu pertinent : Sponsoring

Inclut la contribution de l'entreprise à la communauté en termes de soutien financier ou de volontariat. Concerne également le soutien d'initiatives locales et d'activités sportives, comme les Diables Rouges ou les festivals de musique.

#### Enjeu pertinent : Licenciements économiques

Comment l'entreprise traite les licenciements économiques. Problème pertinent surtout les années où l'entreprise a été touchée par une crise.

#### Enjeu pertinent : Droits de l'homme

Comment l'entreprise garantit des conditions de travail conformes aux normes

internationales. Les droits de l'homme font référence aux droits de base constituant le fondement de la liberté, de la justice et de la paix, et qui s'appliquent de manière équitable et universelle dans tous les pays (déclaration universelle des NU).

#### Enjeu pertinent : Transparence des tarifs et factures

Comment l'entreprise communique en toute transparence les prix de ses produits et services.

#### Enjeu pertinent :

##### 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.

## Définition des KPI

#### Couverture 4G intérieure

La couverture intérieure fait référence à la couverture 4G moyenne à l'intérieur des bâtiments. Les chiffres de 2018 se basent sur une mesure réalisée au 4<sup>ème</sup> trimestre par l'agence externe Commsquare.

#### Couverture 4G extérieure

La couverture extérieure fait référence à la couverture 4G moyenne à l'extérieur des

bâtiments. Les chiffres de 2018 se basent sur une mesure réalisée au 4<sup>ème</sup> trimestre par l'agence externe Commsquare.

#### Internet fixe : couverture 30 Mbit/s

Pourcentage de foyers belges pouvant se connecter à notre réseau à une vitesse d'au moins 30 Mbit/s. Inclut les foyers raccordés au cuivre et à la fibre.

#### Vitesse DSL moyenne

Vitesse DSL moyenne des foyers connectés au réseau DSL de Proximus.

#### Couverture Vectoring en Belgique

Pourcentage de la Belgique couverte par la technologie Vectoring. Cette technologie permet d'accroître la vitesse des connexions sur le réseau cuivre.

#### Cartes M2M actives

Nombre de cartes M2M (Machine-to-Machine) actives sur notre réseau, à l'exclusion des connexions à notre réseau LoRA.

#### Chiffre d'affaires ICT (national + international)

Correspond au chiffre d'affaires ICT total réalisé par le Groupe Proximus (filiales comprises) en Belgique et à l'étranger.

#### Certifications internationales en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité

Nombre de certifications internationales acquises par Proximus dans le domaine de la cybersécurité et du respect de la vie privée.

#### Engagement des collaborateurs

Résultat moyen de l'enquête de satisfaction des collaborateurs (Speak Up), qui mesure l'engagement, l'agilité et l'alignement stratégique des collaborateurs de Proximus.

#### Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents du travail (multiplié par 1.000.000) divisé par le nombre total d'heures prestées par les collaborateurs de Proximus SA.

#### Degré de gravité des accidents du travail

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.

#### Pourcentage d'appareils testés et accessibles (au moins pour une catégorie de handicap)

Pourcentage d'appareils testés par notre partenaire Passe-Muraille et qui se sont révélés accessibles pour au moins une catégorie de handicap.

### Nombre de demandeurs d'emploi soutenus par nos initiatives en Belgique

Nombre de demandeurs d'emploi soutenus dans le cadre de nos initiatives (Digitalent, 19, Technobel) tout au long de l'année.

### Portée unique du contenu musical et sportif sur les plateformes Proximus

Portée unique sur les plateformes de médias sociaux de Proximus = nombre total de visiteurs uniques voyant votre contenu

### Portée unique des événements de sponsoring

Visiteurs uniques d'événements sponsorisés (estimation basée sur les chiffres de l'organisation)

### Montant de l'investissement RSE : financier, en nature, en temps

Montant investi dans nos initiatives RSE (y compris nos initiatives sociales et environnementales), y compris les contributions financières, en nature et en temps de la part de collaborateurs de Proximus SA.

### Montant de l'investissement RSE en pourcentage du bénéfice net

Pourcentage du bénéfice net de Proximus SA investi dans des initiatives sociales et

environnementales (financier, en nature et en temps).

### Électricité utilisée provenant de sources d'énergie renouvelables

Pourcentage d'électricité utilisée par le Groupe Proximus et provenant de sources d'énergie renouvelables.

### 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.

### 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.

### 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).

### 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 de l'année à des fins de recyclage.

1 Sur la base de l'évaluation EcoVadis et du nombre total de fournisseurs évalués.

2 Sur la base de l'évaluation EcoVadis et du nombre total de fournisseurs évalués.

3 D'après la définition, les personnes dont le congé parental a pris fin en 2018 sont exclues du décompte, car la durée de 12 mois n'est pas encore atteinte.

4 D'après la définition, les personnes dont le congé parental a pris fin en 2018 sont exclues du décompte, car la durée de 12 mois n'est pas encore atteinte.

**Ce document est traduit de l'anglais. En cas de discordance, la version anglaise prévaudra.**

Proximus SA de droit public, Bd du Roi Albert II, 27 – 1030 Bruxelles – Belgique



## **Proximus SA de droit public**

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel 2018 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018



## **Proximus SA de droit public**

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel 2018 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018

# Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel 2018 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018

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 2018 » de Proximus SA de droit public (« Proximus ») pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 (le « Document »). 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 politiques/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 2018 et ne couvre que les valeurs incluses dans le reporting défini par Proximus. Le périmètre couvre Proximus SA et ses filiales Telindus-ISIT B.V., Telindus Luxembourg SA, Tango Luxembourg SA et BICS SA (ensemble le « Groupe »). Les procédures d'assurance limitée ont été effectuées sur les Données Non-Financières obtenues et retenues dans le périmètre par Proximus. Les conclusions formulées ci-après portent dès lors sur ces seules Données Non-Financières et non sur l'ensemble des informations présentées dans le Document.

## **Proximus SA de droit public**

Rapport du commissaire exprimant une assurance limitée sur une sélection d'indicateurs non-financiers publiés dans le document « Rapport Annuel 2018 » de Proximus SA de droit public pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018

### **Responsabilité du conseil d'administration**

Les données et informations non-financières y faisant référence et présentées dans le Document, 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. Notre rapport a été préparé conformément aux termes décrits dans notre lettre de mission, dd. le 7 février 2019.

Nous avons effectué nos travaux selon la norme ISAE 3000 « Missions de certification autres que des audits ou des examens d'informations historiques ».

Nos procédures visent à obtenir une assurance limitée sur le fait que les Données Non-Financières ne comportent pas d'anomalies matérielles. Ces procédures sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable.

Nos principales procédures d'examen ont consisté à:

- Evaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte, le traitement, la classification, la consolidation et la validation des Données Non-Financières et les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des Données Non-Financières présentées dans le Document;
- 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 Document, 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 1 mars 2019

### **Le commissaire**

---

**DELOITTE Réviseurs d'Entreprises SCRL**

Représentée par Nico Houthaev