
Rapport de gestion
Proximus SA
de droit public

2017

proximus

Rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale du 18 avril 2018 relatif aux comptes annuels de Proximus SA de droit public arrêtés au 31 décembre 2017

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur les opérations de l'exercice 2017 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2017.

L'évolution et les résultats de Proximus en 2017

Commentaire sur les comptes annuels

Bilan

Les immobilisations incorporelles diminuent de € 294 millions pour atteindre € 3.065 millions, suite essentiellement à l'amortissement du goodwill constitué en 2010 provenant de la fusion par absorption, baisse partiellement compensée par d'importants investissements en immobilisations informatiques et droits d'émission.

La valeur nette comptable des "installations, machines et outillages" a augmenté de € 88 millions pour atteindre € 2.514 millions, les investissements excédant le coût d'amortissement en 2017. D'une part, il y a les investissements dans le réseau mobile pour maintenir le leadership sur le marché mobile belge, et d'autre part, des investissements importants dans le réseau fixe pour déployer la technologie de vectoring et la fibre optique, afin d'augmenter la vitesse de haut débit.

Les créances à plus d'un an (€ 144 millions) comprennent un prêt émis en faveur de BICS dans le contexte de l'acquisition de TeleSign.

Les stocks restent relativement stables à € 96 millions.

Les créances à moins d'un an ont augmenté de € 23 millions pour atteindre € 657 millions suite principalement à la hausse de la TVA récupérable et des impôts à récupérer.

Les valeurs disponibles à fin décembre 2017 sont plus élevées d'environ € 9 millions par rapport à décembre 2016 et s'élèvent à € 39 millions.

Les capitaux propres ont diminué de € 177 millions. Ceci est principalement dû au fait que le bénéfice net est inférieur au bénéfice distribué.

Les provisions pour risques et charges ont diminué de € 44 millions, principalement en raison des paiements relatifs au plan de départ volontaire anticipé qui a démarré mi-2016.

La valeur comptable totale (long terme et court terme) des emprunts non subordonnés a augmenté de € 500 millions comparé à 2016, suite à l'émission en mars 2017 d'un emprunt 'Senior Unsecured Notes' pour € 500 millions.

Les dettes à plus d'un an auprès des institutions financières sont constituées de prêts intra groupe. En 2017 deux emprunts ont été conclus, pour € 600 millions en juin et € 1.300 millions en mars.

Au 31 décembre 2017, les dettes courantes excèdent les actifs circulants. Toutefois, Proximus bénéficie de différentes sources de financement, telles que l'utilisation des liquidités du Groupe directement disponibles, l'émission de « Short Term Notes » dans le cadre de son programme de « Commercial Paper », l'utilisation des facilités de

crédit existantes et/ou l'utilisation de son programme actuel de « Euro Medium Term Notes.

Compte de résultats

Les ventes et prestations de 2017 s'élèvent à €4.489 millions. Le chiffre d'affaires a augmenté de € 24 millions, hausse qui a été partiellement compensée par la baisse de la production immobilisée pour € 17 millions et la diminution des commandes en cours d'exécution pour € 7 millions. Les produits d'exploitation non récurrents de 2017 et 2016 (2017 € 8 millions et 2016 € 10 millions) sont composés du produit reconnu dans le cadre du mécanisme de compensation pour les pensionnés statutaires, prévu dans le transfert des obligations de la pension légale à l'Etat belge en 2003.

Les charges d'exploitation ont diminué de € 218 millions pour atteindre € 4.068 millions. Les charges d'exploitation non récurrentes ont diminué de € 275 millions partiellement compensées par une hausse des amortissements (+ € 59 millions) et des autres charges d'exploitation (+ € 18 millions).

La réduction des charges d'exploitation non récurrentes résulte essentiellement du plan de

départ volontaire anticipé et de la convention collective pour lesquels le coût a été reconnu en 2016.

Par conséquent, le bénéfice d'exploitation a augmenté de € 215 millions et s'élève à € 421 millions.

Les revenus financiers nets ont diminué de € 245 millions pour atteindre € 53 millions, suite à la baisse des dividendes encaissés partiellement compensée par la baisse des charges d'intérêts.

Le bénéfice avant impôts de 2017 s'élève à €475 millions (contre € 504 millions en 2016).

L'impôt des sociétés a augmenté de €115 millions et s'élève à €141 millions, 2016 ayant bénéficié de réductions fiscales plus importantes.

En conséquence, le bénéfice de l'année avant affectation s'élève à € 335 millions contre € 479 millions en 2016.

Affectation du bénéfice

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

| | | 2017 |
|---|---|-----------------|
| Bénéfice de l'exercice à affecter | + | 334.766.320 EUR |
| Bénéfice reporté de l'exercice précédent | + | 304.501.233 EUR |
| Bénéfice à affecter | = | 639.267.553 EUR |
| Prélèvements sur les capitaux propres | + | 3.708.700 EUR |
| Affectations aux capitaux propres | - | 1.289.844 EUR |
| Bénéfice à distribuer (rémunération du capital) | - | 487.730.988 EUR |
| Autres allocataires (employés) | - | 23.725.183 EUR |
| Bénéfice à reporter | = | 130.230.238 EUR |

Le 8 décembre 2017 un dividende intérimaire de € 161,4 millions a été distribué.

Droits et engagements hors bilan

Proximus détient le droit d'émettre des «Commercial Papers» pour un total de € 1.000 millions, dont € 163,5 millions ont été utilisés fin 2017, ainsi que le droit d'émettre des «Euro

Medium Term Notes » pour un montant total de € 3.500 millions, dont € 2.254,8 millions ont été utilisés fin 2017.

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 maximiser la réussite de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires en équilibrant de manière efficace 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 maximiser la valeur pour les actionnaires en alignant la gestion des risques sur la stratégie de l'entreprise, en évaluant les risques émergents (provenant entre autres de la réglementation et des nouvelles technologies sur le marché) et en développant une tolérance et des stratégies d'atténuation de ces risques.

En 2017, Proximus a revu et mis à jour sa politique des risques afin de s'aligner sur les meilleures

pratiques du marché. Cette évaluation des risques fait partie intégrante du cycle annuel de planification stratégique de Proximus. Tous les risques et opportunités recensés sont établis selon un ordre de priorité en termes d'impact et de probabilité, en prenant en compte des paramètres 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 de l'exercice de gestion des risques de 2017, les catégories suivantes ont été priorisées:

- Dynamique concurrentielle du marché
- Évolution du modèle économique
- Expérience client
- Flexibilité des frais de personnel
- Motivation et compétences du 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 (smartphones, données mobiles, sécurité, Internet des Objets, mobilité intelligente, plateformes API), en maturation ou saturés (internet fixe, mobile postpaid, téléphonie fixe), voire en déclin (mobile prepaid, dont la baisse s'est accélérée depuis l'obligation d'identification à la mi-2017).

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

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 simplement les prix, qui lui permettent de réduire le risque d'attrition et son exposition à la guerre des prix.

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 en hausse en 2017, 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. Elle parviendra à préserver sa valeur en proposant des solutions adaptées aux besoins de ses clients, basées à la fois sur ses atouts actuels et l'innovation, comme l'IdO, le cloud, la sécurité et le Big Data. Les acquisitions de Davinsi Labs (cybersécurité) et d'Unbrace (développement d'applications) visent à renforcer notre expertise dans ces domaines de croissance.

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 smartphones eSIM et les services 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.

Proximus continuera également à se positionner en tant qu'agrégateur intelligent.

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 de support adaptés à leur secteur et combinant des solutions de connectivité, de cloud hybride et de sécurité gérée (notamment grâce à l'acquisition de Davinsi Labs).

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 la publicité intelligente et la 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.

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 de services digitaux 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 transformation de Proximus met principalement l'accent sur l'expérience client, qui se concrétise dans un programme à l'échelle de l'entreprise. Un programme articulé autour de plusieurs initiatives aux objectifs bien définis :

- s'assurer, avant leur lancement, que nos produits et services répondent bien aux attentes du client
- maximiser la satisfaction d'utilisation de nos produits et services, en mettant l'accent sur l'expérience à la maison et au bureau
- 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 rapidement en cas de dysfonctionnements du point de vue du client

Quelques exemples de réalisations déjà accomplies en 2017 :

- 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 à 360°
- Mise à niveau de l'app MyProximus et lancement de la nouvelle app Home Optimizer
- Campagne de service "Tout pour votre smartphone"

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 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 trois 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 pourrait empêcher Proximus d'améliorer sa capacité à accroître sa flexibilité pour atteindre des niveaux comparables à ceux de ses concurrents.

D'importants efforts seront nécessaires pour accroître la flexibilité et la mobilité au sein de l'organisation. Les activités deviennent de plus en plus complexes et nécessitent des compétences plus pointues et un renforcement des effectifs, principalement dans les fonctions en contact avec la clientèle d'une part et dans les fonctions à orientation digitale d'autre part.

À l'ère du numérique, 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 convergente et orientée client, tout en retardant une partie de ses ambitions d'innovation. Voilà pourquoi l'entreprise concentre toute son attention sur les programmes de formation, la mobilité interne et l'engagement sélectif de jeunes diplômés dans des domaines de compétences pertinents. L'image de marque attrayante de Proximus comme employeur contribue fortement à séduire et retenir les talents disposant des compétences requises.

Une nouvelle vague de collaborateurs ayant souscrit au plan de départ anticipé volontaire approuvé par les syndicats en 2016 a quitté l'entreprise en 2017. Cependant, il demeure nécessaire d'obtenir l'approbation des organisations syndicales à propos de nouvelles mesures visant à améliorer l'agilité au sein de l'entreprise. Les discussions avec les organisations syndicales ont pour but de simplifier le modèle social, actuel, d'améliorer la mobilité fonctionnelle et géographique au sein de l'organisation et d'accroître l'employabilité.

Proximus entend transformer sa façon de travailler en continuant à adapter et simplifier sa structure organisationnelle afin de devenir une organisation hautement performante.

Différentes initiatives sont actuellement menées afin de préserver l'équilibre entre les effectifs et la charge de travail (aussi bien en termes de nombre d'employés que de compétences), d'optimiser la gestion des ressources internes et externes, de stimuler la mobilité (interne) et de simplifier fondamentalement et/ou d'automatiser les produits et services ainsi que les processus et les systèmes de Proximus.

Motivation et compétences du personnel

Les entreprises actives dans le secteur technologique ont de plus en plus de mal à attirer, retenir et gérer les talents. Le défi est encore plus grand lorsqu'il s'agit de personnel hautement qualifié, en particulier les meilleurs experts qui disposent des nouvelles compétences digitales et analytiques indispensables afin de relever les défis auxquels est confrontée Proximus pour préparer l'avenir. 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" - afin de gérer tous les talents dans un environnement multigénérationnel inclusif. Dans cet ambitieux contexte, le département Human Resources de Proximus joue un rôle capital dans l'entreprise. Il

doit garantir le succès de l'entreprise en aidant les collaborateurs à développer de nouvelles compétences afin de se préparer pour l'avenir. Vu la nécessité d'adapter les compétences aux besoins des clients et de l'entreprise, le département Human Resources de Proximus a entamé les démarches nécessaires pour identifier les compétences et groupes de compétences indispensables afin de faire face aux défis de demain. Le département HR de Proximus veille également à diffuser une culture de talents dans toute l'organisation. Le but est d'encourager tous les collaborateurs à identifier, développer et partager leurs talents afin de mobiliser les bons talents au bon endroit.

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 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

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.

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 140 ans, bien au-delà de n'importe quelle période de garantie. La

Par produit et service critique, nous avons défini des objectifs en termes de temps de reprise (Recovery Time Objectives - RTO) conformément aux exigences commerciales des Business Units.

Proximus suit de près les lignes directrices des meilleures pratiques du Business Continuity Institute (BCI). 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).

maintenance du réseau touche bientôt à sa fin, entraînant un risque de dérangement accru sur les lignes.

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 de fibre optique. 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.

En 2017, 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.

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.

Approvisionnement et chaîne d'approvisionnement

Proximus dépend, pour son fonctionnement, de fournisseurs et de prestataires clés en matière d'équipements.

La Supply Chain Risk Management (SCRM), ou la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, se définit comme la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels, tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

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

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

Protection des données et de la vie privée

Les lois sur la protection des données veillent à établir un équilibre entre les droits des individus à la vie privée et la capacité des organisations à utiliser 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.

Notre objectif consiste à garantir le respect du Règlement général sur la protection des données de l'UE sans occasionner de perturbations onéreuses sur les flux de données et les activités de Proximus.

Proximus s'engage à protéger les données à caractère personnel et la vie privée. À cette fin, nous avons entrepris les actions suivantes :

- Désignation d'un Data Protection Officer (DPO) pour Proximus (et ses filiales). Rapportant au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision, il est responsable du respect de la vie privée et de l'application des lois en la matière, notamment le RGPD.
- Création, fin 2015, du Proximus Privacy Council Committee (PPC). Placé sous la direction du Comité Exécutif, ce comité se compose de membres du top management de l'ensemble des Business Units. Sa mission consiste à décider du cadre et des conditions liés aux nouveaux cas d'utilisation sensibles en matière de

respect de la vie privée ("privacy by design"). Le comité formule également des recommandations sur tous les autres aspects pertinents relatifs au respect de la vie privée.

- Adoption, en 2016, de la Proximus Privacy Charter, qui décrit l'approche de Proximus en matière de respect de la vie privée. Cette charte sert de cadre de référence interne pour évaluer les cas d'utilisation et respecter la vie privée de nos parties prenantes, etc.
- Évaluation du niveau de préparation de l'entreprise vis-à-vis du RGPD et élaboration d'une feuille de route en matière de conformité.
- Réalisation, mi-2016, d'une analyse des écarts entre les exigences du RGPD et la situation existante. Afin d'assurer une

mise en œuvre structurée, Proximus a mis sur pied une équipe de projet multidisciplinaire et transfonctionnelle, sous la supervision d'un Project Manager. Douze modules de travail ont été définis afin respecter l'échéance de mise en œuvre fixée à mai 2018. L'avancement de la mise en œuvre est surveillé au moyen d'une gouvernance de projet interne ainsi que d'un reporting trimestriel au Comité de gestion des risques et au Comité d'Audit et de Supervision.

Comité de gestion des risques et conformité

En 2017, le Comité de gestion des risques et conformité s'est réuni à quatre reprises. Les décisions prises ont été rapportées au Comité Exécutif et au Comité d'Audit et de Supervision. Les réunions du Comité de gestion des risques et conformité traitent des dossiers de décision nécessitant un juste équilibre entre les risques et les coûts à exposer, compte tenu du niveau de risque souhaité par le Groupe.

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

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

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 le suivi des points d'action en cours en matière d'audit interne nécessitant éventuellement une réallocation de ressources significatives.

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.

C'est pourquoi les objectifs en matière d'audit interne basés sur les normes COSO et d'autres normes professionnelles doivent garantir :

1. l'efficacité et l'adéquation des contrôles internes;
2. l'efficacité opérationnelle (faire bien les choses) ou l'efficacité (faire correctement les choses);

3. la conformité avec les lois, réglementations et règles en vigueur;
4. 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 interdivisionnaires, 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. Pour les autres, des contrôles sont opérés par coups de sonde. La combinaison de l'ensemble de ces tests permet de fournir une certitude suffisante quant à la fiabilité des résultats financiers.

Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas des événements postérieurs à la clôture qui n'ont pas été reflétés dans les comptes statutaires.

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

Les événements pouvant avoir un impact significatif sur le développement de Proximus sont repris dans les parties du rapport de Gestion intitulées 'Risques et incertitudes majeurs'.

Évolution des activités de recherche et de développement

En 2017, Proximus a poursuivi ses activités de RD&I (Research, Development & Innovation), lancé plusieurs nouvelles études et introduit de nouveaux services et technologies dans divers domaines, dans certains cas en collaboration avec d'autres acteurs de l'innovation. Proximus définit ainsi à la fois les grandes tendances en termes

d'innovation et de venturing liées aux technologies, les résultats de la standardisation et les politiques sectorielles. De plus, elle alimente en permanence des programmes axés sur l'innovation en éléments pertinents, conformes au chapitre "Construire l'avenir" de sa stratégie d'entreprise à long terme.

Construire l'avenir

Le réseau du futur

La fibre optique

La fibre optique est le réseau large bande ultime, tant pour les clients résidentiels que professionnels.

Avec la fibre optique, toute la famille surfe, regarde du contenu en streaming et joue en ligne en même temps, sans latence ni perte de qualité, avec une image impeccable sur tous les écrans.

Parce qu'elle est extrêmement fiable et garantit une meilleure protection des données, la fibre est aussi la solution idéale pour les clients professionnels: elle facilite la collaboration à distance et la migration vers les applications de cloud.

Depuis plusieurs années, Proximus densifie son réseau de fibre optique: comme backbone du réseau VDSL, couvrant déjà 94 % de la population belge, en lançant des solutions fibre dédiées pour les entreprises et dans le cadre des projets Greenfield (nouveaux lotissements).

Le déploiement de la fibre est l'exemple type de travail transversal: toutes les divisions de Proximus ou presque sont impliquées d'une manière ou d'une autre. Nous avons lancé en interne Fiber+, un programme spécifique pour maximiser toutes les opportunités liées à la fibre. Afin de soutenir le déploiement de 'Fiber To the

Home' un nouveau modèle d'approvisionnement a été établi s'appuyant sur plusieurs compagnies de construction contractuellement organisé en 2 consortiums, GO4Fiber et 5thNet. Environ 450 collaborateurs se consacrent actuellement à ce programme, en plus du personnel de ces consortiums (300 à 500). Des ressources appelées à augmenter au rythme du déploiement de la fibre, porteur d'un défi d'échelle majeur.

Proximus a décidé de passer à l'étape suivante: amener la fibre jusqu'au domicile ou à l'entreprise des clients existants (Brownfield). Pour ce faire, elle a lancé "La fibre en Belgique", un plan d'investissement ambitieux qui à couvrir plus de 85 % des entreprises et plus de 50 % des foyers. En 2017, nous avons commencé à déployer la fibre optique dans plusieurs villes (Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand, Hasselt, Liège et Namur). Grâce à un récent accord, la ville de Roulers sera elle aussi équipée de notre réseau fibre.

En plus des connexions fibre point à point, nous avons lancé en 2017 la technologie GPON basée sur la fibre partagée à destination de nos clients professionnels. Objectif: augmenter notre couverture tout en rendant la fibre plus abordable pour nos clients.

Des technologies de prochaine génération sur cuivre

Proximus continue d'investir dans de nouvelles technologies sur le réseau cuivre afin d'offrir des débits élevés à tous ses clients.

Nous détenons ainsi la plus grande couverture Vectoring au monde. Au cours des 3 dernières

années, nous avons installé pas moins de 26.500 armoires ROP dans les rues, offrant une couverture VDSL à 90 % de la population. En octobre 2017, nous avons dépassé les 2 millions d'utilisateurs VDSL2 actifs.

Déploiement de la 4,5G

Proximus a été le premier opérateur mobile à lancer la 4,5G en Belgique. Avec des vitesses de téléchargement 2 à 3 fois plus élevées, cette technologie mobile est déjà déployée dans certains quartiers d'Alost, Anvers, Bruges, Gand, Louvain, Nieuport et Saint-Nicolas. Les zones à

forte activité commerciale (comme une grande partie du port d'Anvers et certaines zones industrielles) ainsi que les quartiers estudiantins ont été les premiers à être équipés de cette technologie.

VoLTE

Premier opérateur en Belgique à avoir déployé la norme VoLTE, Proximus compte déjà plus de 600.000 utilisateurs. Disponible au départ sur les appareils Samsung compatibles, cette technologie est désormais accessible également sur iPhone. Grâce à la technologie VoLTE, nous continuons à offrir la meilleure expérience mobile en Belgique: les appels s'établissent plus vite, avec une qualité

sonore exceptionnelle. Nos clients peuvent aussi surfer en 4G pendant un appel.

Avec ces innovations, Proximus est une fois de plus à l'avant-garde pour proposer à ses clients la meilleure expérience utilisateur possible. La technologie au service du client.

5G

En novembre 2016, Proximus a été le premier opérateur belge à tester la 5G. Comme toute une série d'autres innovations, ce développement inéluctable entraînera une augmentation fulgurante des vitesses de téléchargement et une diminution de la latence. Avec la 5G, Proximus pourra répondre à l'évolution des besoins des clients dans de très nombreux domaines d'utilisation, en plus des capacités actuelles de la 4G.

Proximus se prépare d'ores et déjà à ce réseau mobile à très grande vitesse. Au premier semestre de 2017, elle a poursuivi les tests entamés en 2016 et participé à la définition de la feuille de route des essais européens de la 5G. Proximus a également rejoint la 5GAA, une association qui a pour mission de développer, tester et promouvoir des solutions de communications pour répondre aux besoins de la société en matière de mobilité connectée et de sécurité routière.

Innovation pertinente

Notre ambition est de devenir un fournisseur de services digitaux qui facilite l'accès de nos clients aux nouvelles technologies, pour qu'ils vivent mieux et travaillent plus efficacement. Nous ne nous contentons pas de fournir des technologies: nous les transformons en solutions ayant un

impact positif sur les personnes et la société. De l'Internet des Objets (IdO), du cloud, des Big Data et des technologies de sécurité émergent ainsi des solutions comme la publicité intelligente, les maisons connectées, la mobilité intelligente ou les villes connectées.

L'Internet des Objets (IdO) à l'aube d'une croissance exponentielle

L'Internet des Objets représente l'étape suivante vers la digitalisation de la société et de l'économie: il connecte les objets et les personnes à travers des réseaux de communication, en fournissant des informations sur leur état et leur environnement.

Proximus équipe de capteurs des bâtiments, des machines, des voitures et d'autres équipements afin de les connecter entre eux et à internet.

Proximus confirme son leadership sur le marché des objets connectés en Belgique: près de 1,3 million d'objets sont aujourd'hui connectés à ses réseaux IdO via les réseaux cellulaires et LoRaWAN.

Ces petits appareils récoltent de précieuses informations sur l'état ou l'environnement de ces objets. Des données qu'ils transmettent ensuite via les réseaux IdO afin de surveiller, commander et contrôler les objets à distance. Proximus projette de densifier encore son réseau LoRaWAN. Elle conclut des partenariats avec des utilisateurs et des intégrateurs d'applications IT confirmés afin d'intégrer l'Internet des Objets dans de nouvelles applications clients. Nous lancerons également l'Internet des Objets à bande étroite afin de fournir la gamme la plus vaste de réseaux et de solutions répondant aux besoins de nos clients.

Proximus investit en permanence dans de nouveaux produits qui offrent des possibilités d'application dans de nombreux secteurs. Les principaux ingrédients du succès sont toujours les mêmes: l'orientation client, en impliquant des experts du secteur dès la phase de conception, la réutilisation de nos ressources modulaires

existantes (plateformes, capteurs, etc.) et l'ouverture de nos ressources à des partenaires, pour qu'ils puissent tirer profit de notre écosystème (de près de 200 partenaires).

Le réseau LoRaWAN®

Le réseau LoRaWAN® de Proximus se positionne au niveau mobile sur le réseau bas débit/longue portée. Composante fondamentale de l'architecture IdO, ce réseau permet de transmettre en mode automatique des petits paquets de données avec une grande précision.

Fin 2017, Proximus a déployé son réseau IdO commercial national (via la technologie LoRaWAN) en Belgique et au Luxembourg, en y intégrant une fonction de géolocalisation.

LoRaWAN® en action

Grâce au réseau LoRaWAN® de Proximus et à l'expertise de SilentSoft, Antargaz a équipé ses compteurs à gaz de capteurs IdO connectés. Dès leur connexion à un compteur à gaz sur le réseau de gaz propane d'Antargaz, les capteurs LoRaWAN® effectuent des relevés de consommation qu'ils transmettent à intervalles réguliers. Les clients peuvent ensuite les consulter à tout moment sur la plateforme en ligne de SilentSoft.

TVH est un leader mondial du marché des pièces de rechange pour matériel de manutention, véhicules industriels et engins agricoles. Grâce à la connectivité machine, TVH collecte de précieuses données sur l'utilisation de ces équipements. Après analyse, l'entreprise fournit des conseils à ses clients pour les aider à utiliser plus

efficacement leurs outils. L'objectif premier reste toutefois d'optimiser la maintenance et le service. Une analyse en temps réel des données permet

en effet de planifier les programmes de maintenance préventive sur la base de modèles statistiques.

Intelligence artificielle : la valeur des données

En 2017, l'intelligence artificielle a focalisé l'attention sur la scène internationale. Proximus est intimement convaincue de la valeur inestimable qu'elle offre dans ses multiples applications, que ce soit pour améliorer ses produits et services, optimiser ses processus opérationnels ou transformer ses interactions avec les clients. Nous avons dès lors lancé plusieurs Proofs Of Concept dans ces différents domaines, avec à la clé les premières implémentations de modèles prédictifs construits à l'aide du Machine Learning, et des chatbots pour interagir avec nos clients. Des réalisations pour lesquelles Proximus allie ses propres compétences en matière de science des données aux technologies de grands acteurs OTT et à

l'expertise pointue de start-ups belges (notamment pour implémenter des modèles PNL en langue néerlandaise).

Exemple concret de collaboration : le partenariat conclu par Proximus avec la start-up belge Real Impact Analytics (RIA). Ensemble, les deux entreprises développent des applications de nouvelle génération basées sur l'analytique et les modèles prédictifs, en vue de prioriser les futurs investissements dans le réseau (fixe et mobile). Ces applications utilisent de très nombreuses sources de données techniques et commerciales intégrées dans une logique commerciale. Le but ultime : améliorer l'expérience client et promouvoir des investissements "convergents".

Proximus Enabling Company (EnCo)

La plateforme Proximus Enabling Company (EnCo) illustre à merveille la transformation de Proximus en fournisseur de services digitaux qui encourage les développeurs de logiciels à co-créer de nouvelles solutions en puisant dans les ressources de Proximus. La plateforme EnCo permet aux développeurs et aux entreprises d'accéder aisément aux technologies de Proximus et de ses partenaires en vue de créer des solutions et applications de manière entièrement digitale. Proximus l'a créée l'année passée de manière agile et digitale, en interaction constante avec ses clients cibles dans le cadre de hackathons et divers workshops.

NxtPort, plateforme de données en ligne pour la communauté du port d'Anvers

En janvier 2017, la communauté du port d'Anvers a lancé NxtPort, sa plateforme utilitaire de données. Le port d'Anvers est désormais prêt à évoluer dans un monde où chaque objet et chaque processus peuvent être dotés d'intelligence. Un monde où les données

permettent de tirer en temps réel des conclusions pertinentes pour prendre de meilleures décisions.

Proximus fait partie du consortium qui a remporté le marché, aux côtés de Microsoft et Nallian, spécialiste belge en échange de données ayant une grande expertise en logistique. Ensemble, nous avons mis en place une plateforme innovante pour le partage sécurisé de données et la conception rapide de nouvelles solutions.

La plateforme NxtPort permet d'intégrer un écosystème dynamique d'entreprises, de développeurs et d'acteurs IT. Proximus a fourni des ressources digitales, dont ses capteurs IdO, ses services SMS et ses données de mobilité, ainsi que de nouvelles solutions. Proximus ne se contente donc pas de développer une plateforme avec ses partenaires : elle permet également à d'autres entreprises d'enrichir la transformation digitale du port d'Anvers.

L'un des premiers services API commerciaux sur EnCo repose sur les SMS. Fournisseur de solutions

technologiques de soins de santé fiables et simples pour personnes âgées vivant seules ou accompagnées, Senso2me propose l'envoi de messages d'alerte au personnel soignant et aux proches en cas de situation anormale.

EnCo permet également de combiner plus facilement les SMS avec d'autres services, comme l'IdO et les Data analytics.

La sécurité, domaine clé pour Proximus

En mai 2017, Proximus a racheté Davinsi Labs. Compte tenu de sa position stratégique sur le marché de la cybersécurité au Benelux, Davinsi Labs permet à Proximus d'offrir un éventail complet de solutions de cybersécurité, allant de la prévention et la détection de cyberattaques à l'anticipation des failles et aux réponses à y apporter.

Les autorités belges disposent à présent d'un nouveau système d'alerte de la population opérationnel 24h/24 et 7j/7 en cas d'urgence : BE-Alert. Partenaire du centre de crise, Proximus a créé un outil permettant d'informer aisément la population via différents canaux. En cas de situation de crise, BE-Alert peut diffuser des informations par SMS, par e-mail ou via la téléphonie fixe et les réseaux sociaux.

itsme

itsme est le fruit d'une collaboration unique en Belgique entre les quatre grandes banques et les trois principaux opérateurs télécoms du pays. L'application donne à l'utilisateur une identité mobile unique et sécurisée. Certifiée par le gouvernement fédéral, itsme est une clé entièrement sécurisée, utile, 100 % fiable, simple et respectueuse de la vie privée en ligne. L'app itsme permet également de se connecter à son compte MyProximus.

À une époque où les cybermenaces se multiplient et où les hackers sont plus ingénieux que jamais, la cybersécurité revêt une importance vitale pour tous. Dans ce contexte, il est essentiel pour les principaux acteurs de pouvoir collaborer en toute confiance. Depuis plusieurs années déjà, le Proximus Cyber Security Incident Response Team (CSIRT) échange des informations liées aux cybermenaces avec ses homologues européens, afin de protéger les clients et l'infrastructure de Proximus. Proximus a désormais élargi cette collaboration en signant un accord de cyberpartenariat avec l'Agence d'information et de communication de l'OTAN.

Telindus au Luxembourg

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 2017, Telindus a été récompensée à plusieurs reprises pour son esprit d'innovation et son expertise multidomaine : elle a été proclamée "FinTech Solution Provider of the Year", "Awareness Security Initiative of the Year", "Security Provider of the Year" et "Telecom Provider of the Year".

Mobilité intelligente

Be-Mobile

Occupant une position de marché unique au sein de l'écosystème de la mobilité intelligente, Be-Mobile fait appel à l'Internet des Objets et aux Big Data pour proposer des solutions aux usagers de la route, aux entreprises, aux villes et communes et aux services publics.

Be-Mobile met son expertise à disposition afin d'accroître l'accessibilité des villes et de gérer et d'optimiser les flux de trafic grâce à des services comme le contrôle de la mobilité, le guidage dynamique du trafic, le péage électronique et les services de paiement mobile (services de stationnement, par exemple).

Be-Mobile: informations routières en temps réel. L'entreprise a développé un système innovant qui exploite les sources traditionnelles d'informations routières, telles que les boucles inductives placées sous le revêtement routier, en les complétant par des données anonymes recueillies via des systèmes de géolocalisation et des applications mobiles.

Les données collectées par Be-Mobile fournissent également de précieuses informations pour les entreprises et dans le cadre d'études sur la mobilité.

Be-Mobile continue par ailleurs d'étendre ses activités à l'échelle internationale.

Connect my car

ConnectMy. Car est une solution de voiture connectée tout-en-un conçue pour aider les conducteurs et les gestionnaires de parc automobile à collecter et échanger des informations. Connectant le véhicule à internet, elle offre la flexibilité d'une plateforme ouverte et le confort d'une assistance dépannage. ConnectMy.car est un système intégré basé sur un appareil facile à brancher, qui collecte des données utiles en temps réel, comme la localisation, des informations techniques ou

d'autres données sur le véhicule et le comportement au volant. Avec l'accord du conducteur et en fonction des services requis, ces données sont partagées sur une plateforme ouverte, mais sécurisée avec des fournisseurs de services applicatifs, proposés par Proximus et Touring. La solution est une nouvelle approche de télématique offrant un maximum de transparence, tout en respectant la vie privée du conducteur.

Nouer des partenariats et créer des écosystèmes forts

Dans l'économie digitale en plein essor, le succès d'une entreprise passe de plus en plus par des partenariats. L'innovation devient toujours plus ouverte et collaborative.

Proximus emprunte résolument cette voie, comme l'illustrent les récentes acquisitions de

TeleSign, Davinsi Labs et Unbrace, les initiatives de co-création avec d'autres entreprises et start-ups locales pour développer de nouveaux écosystèmes tels que Co.Station, et notre tradition de collaboration avec le monde académique.

Acquisitions stratégiques

Davinsi Labs, une entreprise de cybersécurité

L'acquisition de Davinsi Labs en mai 2017 s'inscrit dans le cadre de notre stratégie Fit for Growth et de notre ambition d'investir dans des domaines stratégiques clés en vue de devenir un fournisseur de services digitaux. Grâce à cette acquisition, Proximus proposera l'offre de cybersécurité la plus complète du marché en Belgique. Dans le contexte du nouveau règlement visant à mieux

protéger tous les citoyens européens contre les violations de données ou de la vie privée dans un monde de plus en plus axé sur les données (Règlement général sur la protection des données), la détection et l'anticipation des menaces de sécurité (principaux domaines d'expertise de Davinsi Labs) deviennent plus importantes que jamais.

Partenariat et écosystème

Nous le reconnaissons: Proximus, comme tout autre opérateur télécom, ne peut réussir seule. Il est important de nouer de solides partenariats afin de pouvoir grimper dans la chaîne de valeur et créer des solutions de bout en bout ayant un

impact réel sur la vie et le travail des gens. C'est pourquoi, dans cette quête d'innovation ouverte, nous évoluons progressivement vers des partenariats et des écosystèmes.

Nouvel actionnaire de Co.Station

Co.Station est une communauté belge d'environ 2.000 entrepreneurs, start-ups, scale-ups, sociétés, investisseurs et influenceurs. Implantée dans deux espaces de co-working à Bruxelles et à Gand, elle a la ferme ambition de s'étendre plus encore.

Partenaire de Co.Station depuis septembre 2016, Proximus fait appel à des parties externes pour

développer conjointement les produits de demain. Proximus joue ainsi un rôle de catalyseur qui stimule l'esprit d'entreprise et aide les nouvelles entreprises digitales en Belgique à innover et croître. En septembre 2017, Proximus est devenue actionnaire de la communauté, ce qui constituait l'étape logique suivante.

B-Hive

B-Hive est une communauté de start-ups avec Proximus comme partenaire fondateur. Cette plateforme fin-tech européenne pour l'innovation collaborative regroupe des grandes banques, des

compagnies d'assurances et des gestionnaires d'infrastructures de marché. Elle supporte les start-ups et entrepreneurs qui développent des solutions pour les marchés financiers.

Call-for-Innovation

Call for Innovation (call-for-innovation.com) est une plateforme de collaboration entre Proximus et des entreprises partenaires (Swisscom, Telia). Son but : dénicher des start-ups et des fleurons de l'innovation dans des secteurs spécifiques, en vue de co-créeer des produits et services pour les clients. Deux appels à l'innovation ont été lancés :

- Next Generation Virtual Telco Functions & Services Startups (SDN/NFV 2.0)
- Business Cases leveraging Big Data in Telcos

Collaboration avec des universités

Partenaire du monde académique depuis de nombreuses années, Proximus a encore resserré ses liens de collaboration avec les universités en les invitant à participer à des projets de RD&I. Proximus s'associe notamment au projet BoSS (Blockchain for online Service Security). Ce projet de recherche coopératif permet aux fournisseurs de services en ligne d'exploiter la technologie blockchain pour améliorer la sécurité et la protection de la vie privée de leurs services

applicatifs, en fournissant des plateformes middleware appropriées ainsi que des composants techniques et juridiques. Le projet est exécuté dans le cadre du programme de recherche ICON.IMEC, en partenariat avec la KU Leuven (DistriNet, COSIC et CiTiP), Up-nxt, Thanksys, EURid, Noesis Solutions et Agfa Healthcare. Le projet a débuté en octobre 2017 pour une durée de 24 mois.

Accord de coopération avec l'Université de Gand

Proximus et l'UGent ont annoncé leur intention de mener ensemble des projets de recherche dans les domaines des télécoms et de l'ICT. Elles ont par ailleurs l'intention de collaborer dans la recherche doctorale et les travaux de fin d'études en matière d'analyse de Big Data, d'ingénierie des processus, d'intelligence artificielle et d'analyse comportementale.

Elles souhaitent également construire ensemble « l'ambassade de l'intelligence », véritable vitrine de l'ingéniosité à la belge. Proximus et l'UGent souhaitent par ailleurs resserrer leurs liens de collaboration afin de rapprocher les entreprises et les universités, en alignant les formations sur les exigences d'un marché du travail en rapide mutation, ancré dans la nouvelle économie digitale d'aujourd'hui et de demain.

Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du Comité d'audit & de supervision

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

Une majorité des membres du Comité d'Audit et de Supervision 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. Demuyne, 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.

Déclaration de Gouvernement d'Entreprise

Modèle de gouvernance de Proximus

En tant que société anonyme de droit public, Proximus est soumise à la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques (dite "loi de 1991"). Pour toutes les matières non spécifiquement visées par la loi de 1991, Proximus est régie par le Code belge des sociétés et par 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 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.

Le 16 décembre 2015, une nouvelle loi a été adoptée visant à moderniser la loi de 1991 afin de créer des règles du jeu équitables vis-à-vis de la concurrence, en alignant la gouvernance d'entreprise sur les normes applicables aux sociétés cotées en Bourse en Belgique et en créant un cadre permettant au gouvernement de réduire sa participation sous la barre des 50 %. Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2016, plusieurs amendements ont été apportés aux statuts afin d'y intégrer les modifications de la loi de 1991 et d'améliorer la gouvernance d'entreprise.

Désignation du code applicable en matière de gouvernance d'entreprise 2009

Proximus décrète que le code applicable en la matière est le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (www.corporategovernancecommittee.be).

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'Etat 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'Etat 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 quatre 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'Etat 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.

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

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

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

Le système de contrôle interne de Proximus se caractérise par une organisation avec des responsabilités clairement définies, des

ressources et de l'expertise suffisantes ainsi que des systèmes d'information, des procédures et des pratiques appropriées. Il va de soi que Proximus ne peut garantir que ce système de contrôle interne sera suffisant en toutes circonstances, étant donné que les risques d'usage inadéquat d'actifs ou de communication erronée ne peuvent jamais être totalement éliminés. Cependant, Proximus organise une révision continue et un suivi de toutes les composantes de ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que ceux-ci restent toujours adéquats.

Proximus considère la distribution dans les temps à toutes les parties concernées de l'entreprise, tant internes qu'externes, d'une information financière complète, fiable, pertinente et conforme, tant aux normes internationales d'information financière (IFRS) qu'aux obligations

complémentaires belges d'information, comme un élément essentiel de gestion et de gouvernance. C'est pourquoi Proximus a organisé ses systèmes de contrôle interne et de gestion des

risques portant sur son système de reporting financier en vue de s'assurer que cet objectif est atteint.

Environnement de contrôle

Organisation du contrôle interne

Conformément aux statuts, Proximus a un Comité d'Audit et de Supervision (Audit and Compliance Committee – A&CC). Son rôle est d'assister et de conseiller le Conseil d'Administration dans le cadre de son contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, (iii) de la fonction d'audit interne de Proximus et de son efficacité, (iv) de la qualité, de l'intégrité et du contrôle juridique des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que des états financiers de la société, y compris le suivi de

questions et recommandations formulées par les commissaires, (v) de la relation avec les commissaires réviseurs du Groupe ainsi que de l'évaluation et du contrôle de l'indépendance de ces derniers, (vi) du respect, par Proximus, des exigences légales et réglementaires et (vii) du respect, au sein de la société, du Code de Conduite de Proximus ainsi que du «Dealing Code».

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

Ethique

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

Le code « Une compagnie socialement responsable », qui est disponible sur le site www.proximus.com, établit les principes

mentionnés ci-dessus et vise à inspirer chaque employé dans son comportement et ses attitudes quotidiennes. Le comportement éthique ne se limite pas au texte du Code. Le Code est une synthèse des principes essentiels et n'est donc pas exhaustif.

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

Règles et procédures

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

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

Rôles et responsabilités

Les systèmes de contrôle interne de Proximus bénéficient du fait qu'à travers l'ensemble de l'organisation, les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Chaque business unit, division et département a sa vision, sa mission et ses responsabilités, tandis qu'au niveau individuel chacun dispose d'une description claire de sa fonction et de ses objectifs.

Le rôle principal de la division Finance est de fournir du support aux divisions et filiales via la livraison d'informations financières précises, fiables et à temps en vue de prendre des décisions, de superviser la rentabilité des affaires et de gérer efficacement les services financiers de l'entreprise.

L'équipe du département Corporate Accounting assume cette responsabilité comptable pour la maison mère Proximus et les principales sociétés belges. Ils fournissent également un support central aux autres filiales. Pour ce support centralisé, l'organisation est structurée suivant les principaux processus (financiers). Ces principaux processus comprennent les investissements et actifs, les stocks, les commandes en cours et la reconnaissance des revenus, la comptabilité financière, les charges d'exploitation, les

provisions et litiges, les salaires, les avantages postérieurs à l'emploi et les taxes. Ce support centralisé organisé autour de processus spécifiques et des standards IFRS permet l'expertise comptable en profondeur et assure la conformité avec les directives du Groupe.

La consolidation des différentes entités légales du Groupe dans les états financiers consolidés du Groupe Proximus s'effectue centralement. Le département consolidation définit et distribue les informations concernant l'implémentation des standards comptables, des procédures, des principes et des règles.

Il supervise également les changements dans les réglementations afin d'assurer que les états financiers continuent à être établis en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Les instructions mensuelles pour la consolidation comprennent non seulement les tableaux pour préparer l'information comptable dans le but du reporting financier mais aussi les délais détaillés et les éléments sur lesquels une attention particulière doit être portée comme des problématiques complexes ou des nouvelles directives internes.

Compétences et expertise

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

En termes de reporting financier, un cycle de formation spécifique a été mis en place auquel le personnel débutant ainsi que le personnel expérimenté doivent obligatoirement participer.

Ces séminaires comptables organisés tant en interne qu'en externe couvrent non seulement les normes IFRS mais également les règles et règlements comptables locaux, la fiscalité et le droit des sociétés. De plus, les connaissances et expertises sont tenues à jour et étendues aux domaines plus spécifiques pour lesquels le personnel est responsable (assurance des revenus, administration des pensions, produits financiers, etc.) via l'organisation de séminaires ad hoc et l'auto-formation. De plus, les employés assistent également à des formations générales sur les nouveaux produits et services de Proximus.

Analyse de risque

Les analyses de risque et des incertitudes sont traitées dans la rubrique « Risques et incertitudes majeurs ».

Facteurs d'atténuation des risques et mesures de contrôle

Les facteurs d'atténuation et les mesures de contrôle sont repris dans la rubrique « Risques et incertitudes majeurs ».

Information et communication

Systèmes informatiques de reporting financier

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

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

Communication interne efficace

La plupart des enregistrements comptables sont tenus selon les normes IFRS ainsi que sur base des standards locaux GAAP. En général, les informations financières délivrées au management et utilisées dans le cadre des

budgets, des projections et du contrôle de gestion sont établies selon les normes IFRS. L'emploi d'un langage financier commun à travers l'organisation contribue à une communication effective et efficace.

Reporting et validation des résultats financiers

Les résultats financiers sont rapportés et validés en interne à différents niveaux. Au niveau des processus, des réunions de validation sont organisées avec le responsable du processus financier. Au niveau de la majorité des filiales, une réunion de validation est organisée avec les responsables comptables et du contrôle de gestion. Au niveau du groupe Proximus, les résultats consolidés sont ventilés par segments. Pour chaque segment, les analyses et validations

comprennent la comparaison avec les données historiques ainsi que l'analyse des variances avec le budget et les projections. La validation requiert l'analyse et l'explication de manière satisfaisante des variances (ou de leur absence).

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

Supervision et évaluation du contrôle interne

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

- Chaque responsable est en charge de revoir et d'améliorer régulièrement ses activités : ceci comprend entre autre la documentation des processus, le reporting des indicateurs ainsi que leur supervision.
- Afin de procéder à une révision objective et à une évaluation des activités de chaque département de l'organisation, le département d'audit interne de Proximus conduit régulièrement des audits au travers des opérations du Groupe. L'indépendance de l'audit interne est assurée au travers d'un lien hiérarchique direct envers le Président du Comité d'Audit et de Supervision. Les missions d'audit peuvent porter sur un processus financier spécifique mais également sur l'évaluation de l'efficacité des opérations et la conformité avec les lois et règles.
- le Comité d'Audit et de Supervision revoit les informations financières intermédiaires trimestrielles et les méthodes comptables

spécifiques. Les principaux litiges et risques auxquels le Groupe doit faire face sont pris en considération, les recommandations de l'audit interne sont suivies, la conformité au Code de Conduite et au Dealing Code au sein de l'entreprise est régulièrement discutée.

- A l'exception de quelques petites filiales étrangères, toutes les entités légales du Groupe Proximus font l'objet d'un audit externe. Généralement, cet audit comprend une évaluation du contrôle interne et conduit à la formulation d'une opinion sur les états financiers statutaires ainsi que sur les états (semestriels et annuels) rapportés à Proximus en vue de leur consolidation. Si l'audit externe met en évidence une faiblesse ou identifie des possibilités d'amélioration du contrôle interne, des recommandations sont transmises au management. Ces recommandations ainsi que le plan d'action et l'état d'avancement de leur mise en place sont communiquées au moins une fois par an au Comité d'Audit et de Supervision.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et leurs comités

Conseil d'Administration

Avant la modification de la loi de 1991 par la loi du 16 décembre 2015, le Conseil d'Administration se composait obligatoirement:

- d'administrateurs désignés par l'État belge par arrêté royal, au prorata de sa participation;
- d'administrateurs désignés par un vote séparé parmi les autres actionnaires, pour les sièges restants;
- le Conseil d'Administration était composé de maximum seize membres, en ce compris l'Administrateur Délégué.

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 à présent 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 au pro rata de 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, trois 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 douze ans pour les administrateurs indépendants.

La loi de 1991 modifiée n'a aucun impact sur les mandats en vigueur.

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 et la complémentarité des compétences et du savoir-faire des administrateurs créent une dynamique favorable à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Composition du Conseil d'Administration :

En date du 19 avril 2017, Monsieur Pierre Demuelenaere a été renommé en tant qu'administrateur indépendant 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 |
|-------------------|-----|------------------------|-------------|
| Stefaan De Clerck | 66 | Président | 2013 – 2019 |
| Dominique Leroy | 53 | Administrateur Délégué | 2014 – 2020 |
| Karel De Gucht | 64 | Administrateur | 2015 – 2021 |
| Martine Durez | 67 | Administrateur | 1994 – 2019 |
| Laurent Levaux | 62 | Administrateur | 2013 - 2019 |
| Isabelle Santens | 58 | Administrateur | 2013 - 2019 |
| Paul Van de Perre | 65 | Administrateur | 1994 - 2019 |

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

| Nom | Âge | Fonction | Durée |
|-----------------------|-----|----------------------------|-------------|
| Pierre Demuelenaere | 59 | Administrateur indépendant | 2011 - 2021 |
| Guido J.M. Demuyck | 67 | Administrateur indépendant | 2007 - 2019 |
| Martin De Prycker | 63 | Administrateur indépendant | 2015 - 2019 |
| Tanuja Randery | 51 | Administrateur indépendant | 2016 - 2020 |
| Agnès Touraine | 63 | Administrateur indépendant | 2014 - 2018 |
| Catherine Vandendorre | 47 | Administrateur indépendant | 2014 - 2018 |
| Luc Van den hove | 58 | 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 quelques 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 des sociétés.

En février 2014, le Conseil a donné une interprétation plus large à la notion 'conflit d'intérêt'. Hormis les clauses légales applicables à Proximus, les obligations extralégales incluses dans la Charte du Conseil d'Administration stipulent que, afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêts, les administrateurs s'engagent notamment, mais non exclusivement:

- à ne pas exercer de mandat, de mission ni d'activité dans un établissement privé ou public dont l'activité principale consiste à fournir des biens ou des services de télécommunications dans un but lucratif en Belgique ou dans tout autre pays dans lequel Proximus réalise au moins 5% de son chiffre d'affaires;
- à ne pas exercer de mandat, de mission ni d'activité au nom d'un concurrent direct ou indirect de Proximus ou d'une de ses filiales;
- à ne pas aider une partie, moyennant rémunération ou non, dans le cadre de la négociation de contrats avec Proximus ou l'une de ses filiales ou d'un procès contre Proximus ou l'une de ses filiales.

Comités du Conseil d'Administration

Proximus compte un Comité d'Audit et de Supervision, un Comité de Nomination et de Rémunération et un Comité Stratégique et de Développement.

Le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 22 septembre 2017 de renommer et de recentrer à compter de 2018 le «Comité Stratégique et de Développement » en «Comité de Transformation et d'Innovation».

Le Comité d'Audit et de Supervision se compose de Messieurs Guido J.M. Demuynck (Président), Stefaan De Clerck, Pierre Demuelenaere, Paul

Van de Perre et de Madame Catherine Vandendorre.

Le Comité de Nomination et de Rémunération se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Pierre Demuelenaere, Guido J.M. Demuynck, Martin De Prycker et de Madame Martine Durez.

Le Comité Stratégique et de Développement se compose de Messieurs Stefaan De Clerck (Président), Karel De Gucht, Martin De Prycker, Luc Van den hove et Mesdames Tanuja Randery et Agnès Touraine.

Transactions entre parties liées

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

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

Évaluation du Conseil d'Administration

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. Le Conseil a également

décidé de présenter certains sujets lors de ses réunions au cours de l'année 2017, tels que l'analyse de la concurrence, l'innovation, l'image

de marque/le marketing, les investissements et l'évaluation d'acquisitions du passé.

Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif de Proximus, outre Madame Dominique Leroy, Administrateur Délégué, sont Madame Sandrine Dufour, Messieurs Dirk Lybaert, Geert Standaert, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen, Bart Van Den Meersche et Guillaume Boutin.

Monsieur Phillip Vandervoort, qui occupait le poste de Chief Consumer Market Officer, a quitté la société le 1er mars 2017.

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

Déclaration de diversité

Conformément à l'article 3 de la loi du 3 septembre 2017 relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, nous exposons ci-

dessous la politique de Proximus en matière de diversité, son objectif et ses résultats.

La déclaration relative aux autres informations non financières figure dans un rapport distinct qui est annexé au présent Rapport de gestion.

Orientation stratégique en matière de stratégie et d'inclusion

Pour Proximus, la diversité du personnel, de par les compétences, les expériences et les caractéristiques uniques de chacun, représente un atout majeur pour toucher un marché plus diversifié et créer une entreprise durable. La diversité de nos clients et de nos marchés doit également se refléter au sein de notre personnel.

C'est pourquoi Proximus s'est dotée d'une **Charte de la diversité et de l'égalité des droits** qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe Proximus.

Par cette Charte, Proximus entend offrir des conditions propices à la reconnaissance et au respect de ces différences, et à l'égalité des chances entre tous les employés. Pour Proximus, diversité et égalité signifient :

- Traiter tous les candidats et employés de manière équitable, sur la seule base de leurs

compétences pertinentes et de critères objectifs.

- Créer un environnement de travail ouvert et accueillant, qui encourage les contributions des collaborateurs, quels que soient leurs origines et leur parcours.
- 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.
- Bannir de son comportement toute forme de racisme, d'intolérance, de discrimination, de harcèlement ou tout autre comportement susceptible de porter atteinte à la dignité des hommes et des femmes sur le lieu de travail.
- Intégrer la diversité dans tous les aspects de nos activités sans aucune forme d'intolérance.

Au sein de Proximus, des équipes dédiées veillent au respect de la Charte et prennent des mesures adéquates en cas de non-respect.

Diversité et inclusion au sein de la direction et parmi nos employés

Proximus est particulièrement consciente de l'importance de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Elle s'attache à attirer et retenir des leaders et des employés hautement talentueux capables d'assumer un rôle de modèle, des collaborateurs performants qui incarnent, en dignes ambassadeurs de Proximus, les valeurs de l'entreprise.

En mettant en place des équipes mixtes équilibrées, Proximus renforce sa capacité

d'innovation et stimule sa culture d'apprentissage, la satisfaction de ses employés et leur créativité pour relever les futurs défis du monde digital.

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

- 43 % du Conseil d'Administration
- 25 % du Comité de direction

- 24 % des membres de la Leadership Team
- 32 % des employés

Dans certaines unités techniques, comme nos équipes de jointeurs, les femmes sont faiblement représentées, contrairement à d'autres Business Units, où la représentation hommes/femmes est plus équilibrée.

Avec 58 nationalités différentes, Proximus se caractérise également comme une entreprise à forte diversité culturelle.

Proximus soutient les initiatives et activités de réseaux de diversité internes et externes, tels que l'AfroPean Network (APN) et WinC (réseau de femmes). Nous disposons d'un Diamond Sponsorship dans l'organisation "Women on Board". Notre Administrateur Délégué participe à des événements dédiés aux femmes chefs d'entreprise. Proximus est également 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 opter pour une carrière technique.

Créer une culture respectueuse des activités de chacun aux différents moments de la vie

Proximus entend créer des conditions permettant à ses collaborateurs de concilier les différents aspects de leur vie privée et professionnelle aux différents moments de la vie : possibilités de changer de fonction en interne, opportunités de développement, travail à domicile, régimes à temps partiel, garde d'enfants malades à domicile, etc. Autant de mesures qui permettent à nos

collaborateurs de se concentrer pleinement sur leur travail, de se sentir soutenus et motivés.

Proximus est le partenaire fondateur d'Experience@Work. Grâce à cette entreprise, des talents expérimentés issus de certaines entreprises peuvent être déployés dans d'autres organisations en quête d'une expérience ou d'un talent spécifique.

La diversité intégrée dans notre Code de conduite

La mission de Proximus est de connecter toutes les personnes et les objets pour que les gens vivent mieux et travaillent plus efficacement. Pour la réaliser, nous devons gagner et garder la confiance de nos clients, employés, fournisseurs, actionnaires, partenaires et de toute l'entreprise.

Le succès de Proximus est indissociable d'un comportement honnête et éthique. Chaque employé a un rôle crucial à jouer. C'est pourquoi nous avons élaboré notre Code de conduite, l'expression de notre culture et de nos valeurs d'entreprise. Ce Code de conduite reflète les règles et principes fondamentaux à la base de notre engagement en tant qu'entreprise socialement responsable. Le Code de conduite de Proximus s'applique à tous les collaborateurs, tous niveaux confondus : membres du Conseil d'Administration, managers et membres du

personnel. Si nous ne pouvons pas imposer directement notre Code de conduite à nos partenaires commerciaux, nous nous efforçons toujours de collaborer avec des partenaires respectant les mêmes normes éthiques.

Proximus attend de ses employés qu'ils respectent le Code de conduite et s'y réfèrent dans leur travail quotidien.

Droits de l'homme

Le personnel a le droit d'être traité avec respect, empathie et dignité. Les pratiques professionnelles de Proximus ne seront durables que si nous respectons les droits fondamentaux de l'homme et si nous valorisons la diversité et les différences culturelles et autres. Notre Code de conduite, nos valeurs et nos attitudes sont inspirés

par des principes fondamentaux, tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention européenne des droits de l'homme et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant.

Conditions de travail

Proximus s'engage à créer des conditions de travail favorisant des pratiques équitables en matière 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 n'aurons recours à aucune forme de travail forcé, obligatoire ou impliquant des enfants, au sens défini par les 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.

Nos normes en matière d'environnement de travail s'étendront à tout membre de notre communauté dans toute sa diversité. Tous les managers, team leaders et membres du personnel s'attacheront à les incarner.

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 2017 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 rémunéré pour l'exercice de son mandat en tant que membre du Conseil d'Administration et des Comités, ni pour l'exercice d'aucun autre mandat au sein de Conseils d'Administration de filiales du Groupe.

La politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs prévoit une indemnité fixe annuelle de 50.000 EUR pour le Président du Conseil d'Administration et de 25.000 EUR pour les autres membres du Conseil d'Administration. Tous les membres du Conseil d'Administration ont droit à un jeton de présence de 5.000 EUR par réunion du Conseil d'Administration à laquelle ils assistent. Ce jeton est doublé pour le Président. Des jetons de présence de 2.500 EUR sont prévus pour chaque membre d'un comité consultatif du Conseil d'Administration. Le montant de ces jetons de présence est doublé pour le Président de ces différents comités consultatifs. Ces montants sont

restés inchangés depuis leur définition en 2004, ils ne sont pas soumis à l'indexation.

Les membres perçoivent également une indemnité de 2.000 EUR par an pour frais de communication. L'indemnité pour frais de communication est également doublée pour le Président du Conseil d'Administration.

Ces rémunérations sont octroyées annuellement au pro rata temporis de la durée du mandat au cours de l'année concernée et font l'objet de paiements semestriels.

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

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 2017 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, Président compris, s'élève à 1.080.244 EUR bruts.

Le tableau ci-dessous présente les montants bruts qui leur ont été octroyés à titre individuel en 2017, 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 huit réunions du Conseil d'Administration, dont une réunion extraordinaire et rémunérée, et de onze réunions de Comités.

Tableau 1 : Rapport d'activités et présence aux réunions du Conseil et des Comités

| Nom | Conseil (total 8*) | CAS (total 5) | CNR (total 4) | CSD (total 2) | Rémunération annuelle brute totale ** |
|------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------------|
| Stefaan De Clerck | 8/8 | 5/5 | 4/4 | 2/2 | 186.244 € |
| Dominique Leroy | 8/8 | | | 2/2 | 0 € |
| Karel De Gucht | 8/8 | | | 2/2 | 72.000 € |
| Pierre Demuelenaere | 8/8 | 5/5 | 4/4 | | 89.500 € |
| Guido Demuyne | 8/8 | 5/5 | 4/4 | | 102.000 € |
| Martin De Prycker | 8/8 | | 4/4 | 2/2 | 82.000 € |
| Martine Durez | 8/8 | | 4/4 | | 77.000 € |
| Laurent Levaux | 6/8 | | | | 57.000 € |
| Tanuja Randery | 7/8 | | | 2/2 | 67.000 € |
| Isabelle Santens | 7/8 | | | | 62.000 € |
| Agnès Touraine | 7/8 | | | 2/2 | 67.000 € |
| Catherine Vandenberghe | 7/8 | 5/5 | | | 74.500 € |
| Luc Van den hove | 7/8 | | | 1/2 | 64.500 € |
| Paul Van de Perre | 8/8 | 5/5 | | | 79.500 € |

CAS: Comité d'Audit et de Supervision; CNR: Comité de Nomination et de Rémunération; CSD: Comité de Stratégie et de Développement

* Une réunion du Conseil d'Administration extraordinaire et rémunérée le 30/01/2017

** 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

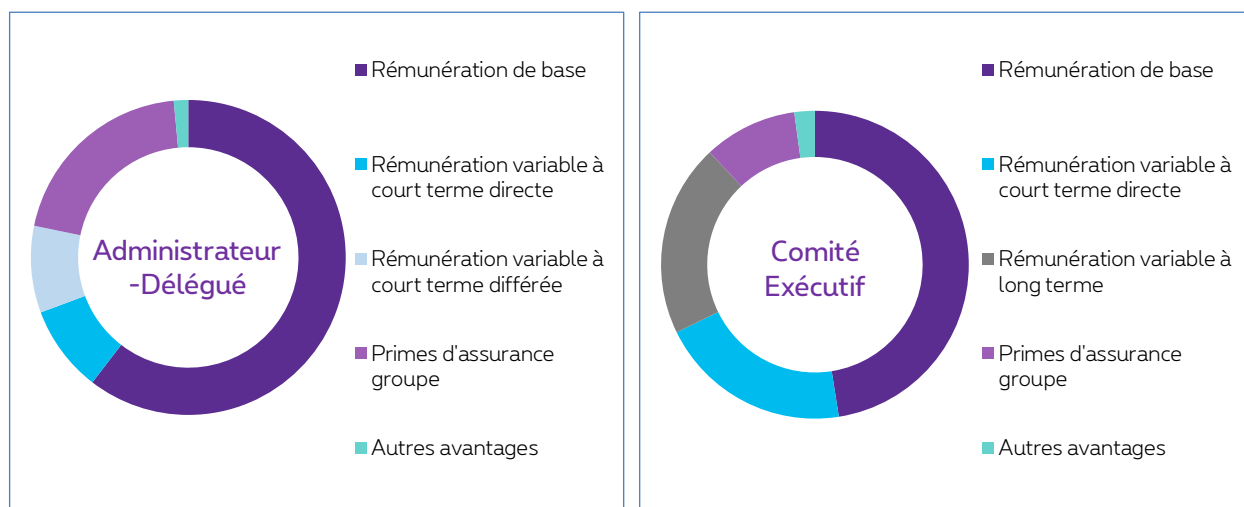
La rémunération des membres du Comité de Direction se compose des éléments suivants :

- 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.

Importance relative des différentes composantes de la rémunération cible avant contributions sociales patronales (fin 2017)



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 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.

Suite à une révision de l'organisation de notre entreprise, opérée en 2014, et aux importants changements qui en ont résulté en termes de rôles et responsabilités au sein du Comité de Direction, le Comité de Nomination et de Rémunération a commandé une étude comparative externe en 2015, visant à évaluer le positionnement des membres du Comité de Direction, Administrateur-Délégué compris, en matière de rémunération par rapport aux sociétés du BEL 20 (secteur financier exclu) et à un panel de sociétés équivalentes du secteur européen des télécommunications et de l'ICT.

Des recommandations ont été soumises par le Comité de Nomination et de Rémunération au

Conseil d'Administration sur base des résultats de cette étude comparative externe, dans le but de s'assurer de l'attrait et de la compétitivité de notre Groupe et de la fidélisation de son Comité de Direction. De ce fait, le Conseil d'Administration a décidé en septembre 2015 de prendre action afin de tendre vers un alignement de la rémunération variable des membres du Comité de Direction sur la médiane des pratiques du marché.

Par conséquent, depuis l'année de performance 2016 et par décision du Conseil d'Administration, la cible minimum de la rémunération variable à court et long terme des membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué a été augmentée et alignée, et les membres n'atteignant pas encore ce minimum ont donc vu leur rémunération variable cible à court et long terme augmenter. Cette augmentation se reflète dans la rémunération variable qui a été octroyée en 2017 aux membres du Conseil d'Administration autres que l'Administrateur-Délégué pour l'année de performance de 2016.

Excepté cet alignement de la rémunération variable des autres membres du Comité de Direction, 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.

Les variations dans les montants d'une année sur l'autre résultent d'une part de l'indexation de 2% de juillet 2017 applicable à Proximus et d'autre part des changements intervenus dans la composition du Comité de Direction, i.e. la nomination d'un nouveau Chief Human Resources Officer en 2016 et d'un nouveau Chief Consumer Market Officer fin Août 2017.

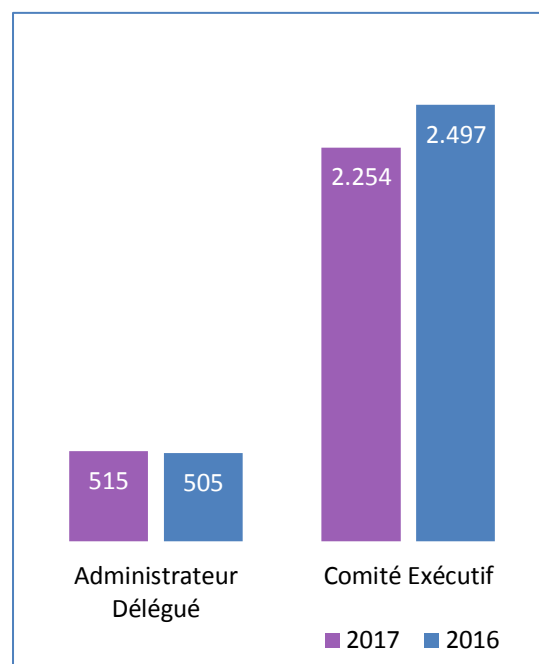
Rémunération variable à court terme

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.

Rémunération de base en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales



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 opérationnel
- 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 opérationnel 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 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 2017, une rémunération variable à court terme différée liée aux indicateurs de performance portant sur les années 2014 et 2015 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 2016.

En 2016, une rémunération variable à court terme différée liée aux indicateurs de performance

portant sur 2014 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 2015.

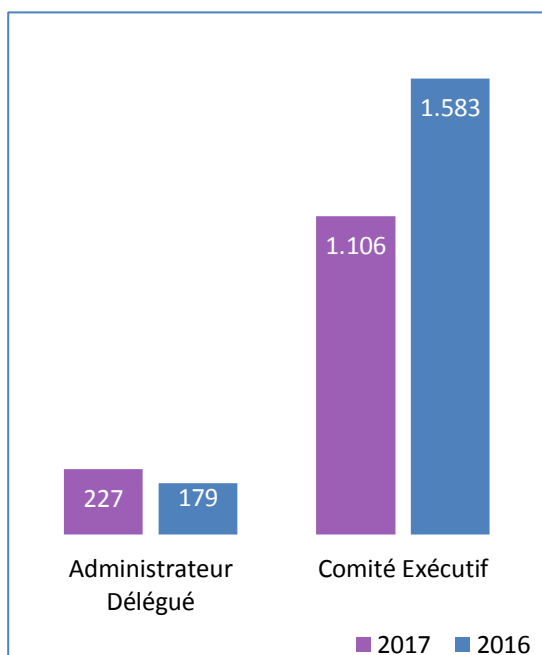
Son mandat ayant pris cours en janvier 2014, c'est donc la première fois que l'Administrateur-Délégué s'est vu attribuer une rémunération variable à court terme complète (50% de rémunération variable à court terme directe liée à 2016, 25% liée aux indicateurs de performance portant sur l'année 2015 et 25% liée aux indicateurs de performance portant sur l'année 2014).

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 2017, une rémunération variable à court terme directe et différée lui ont été attribuées pour un montant respectif de 108.020 EUR bruts (indicateurs de performance de 2016) et 119.175 EUR bruts (59.700 EUR liés aux indicateurs de performance de 2015 et 59.475 EUR liés aux indicateurs de performance de 2014).

En ce qui concerne la rémunération variable à court terme effectivement attribuée aux autres membres du Comité de Direction, les montants attribués en 2017 (prestations de 2016) se montent à un total de 1.105.537 EUR bruts.

Rémunération variable à court terme en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales.



- Administrateur-Délégué :
 - Son mandat ayant pris cours en janvier 2014, c'est donc la première fois que l'Administrateur-Délégué s'est vu attribuer 50% de rémunération variable à court terme différée (25% liée aux indicateurs de performance portant sur l'année 2015 et 25% liée aux indicateurs de performance portant sur l'année 2014).
 - Impact des résultats des KPIs qui ont baissé pour l'année de performance 2016 par rapport à l'année de performance 2015.
- Autres membres du Comité de Direction:
 - Impact des résultats des KPIs qui ont baissé pour l'année de performance 2016 par rapport à l'année de performance 2015.
 - Impact des changements dans la composition du Comité de Direction
 - Impact de l'alignement de la rémunération variable à court-terme cible des membres du Comité de Direction depuis l'année de performance 2016, par décision du Conseil d'Administration.

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. Il se veut totalement axé sur la performance à moyen et long terme et sur la transparence, aligné sur les meilleures pratiques du marché et inspiré par les plans d'intéressement à long terme d'autres

entreprises de télécommunications européennes.

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 12 autres opérateurs télécoms européens.

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.

Entreprises de référence actuellement présentes dans le panel

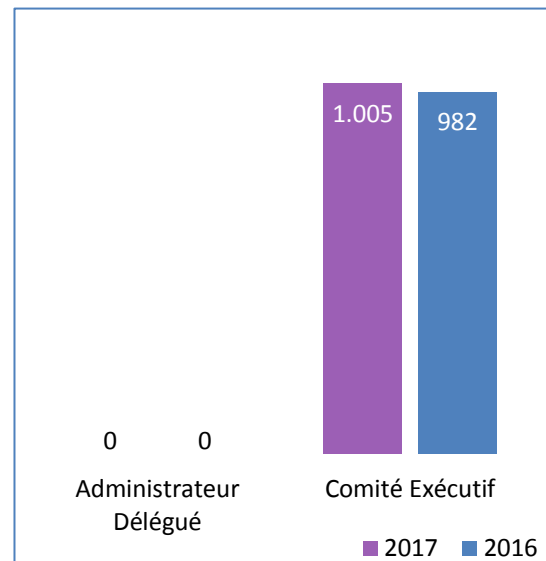
- BT
- Deutsche Telekom
- OTE
- KPN KON
- Orange
- Swisscom
- TDC
- Telecom Italia
- Telefonica
- Telekom Austria Group
- Telenor
- Telia Company

L'Administrateur-Délégué actuel, qui a débuté son mandat en janvier 2014, 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 en 2015, 2016 et 2017.

Le total de rémunération variable à long terme effectivement attribué aux membres du Comité de Direction autres que l'Administrateur-Délégué, se montait à 982.000 EUR bruts en 2016 et à 1.005.000 EUR bruts en 2017.

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

Les changements survenus au sein de la composition du Comité de Direction ces deux dernières années ainsi que l'alignement de la rémunération variable à long-terme cible des membres du Comité de Direction depuis l'année de performance 2016, par décision du Conseil d'Administration, ont eu un impact sur le total de la rémunération variable à long terme allouée.



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.

Le tableau ci-après présente un aperçu du nombre d'options sur actions encore détenues par des membres actuels du Comité de Direction,

Administrateur-Délégué compris, ainsi que de leur évolution dans le courant de l'année 2017.

En 2016 et 2017, 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.

Tableau 2 : Aperçu des Options sur Actions encore détenues par des membres du Comité de Direction

| | | Dominique LEROY | Dirk LYBAERT | Geert STANDAERT | Bart VAN DEN MEERSCHE |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| OPTIONS SUR ACTIONS | | | | | |
| au 1 ^{er} janvier 2017 | | 12.665 | 1.834 | 3.000 | 15.000 |
| Exercées en 2017 | Nombre | 12.665 | 1.834 | 3.000 | 0 |
| | Année d'attribution | 2012 | 2012 | 2012 | - |
| Expirées en 2017 | Nombre | | | | |
| | Année d'attribution | | | | |
| Perdues en 2017 | Nombre | | | | |
| | Année d'attribution | | | | |
| au 31 décembre 2017 | | 0 | 0 | 0 | 15.000 |

Sandrine Dufour, Renaud Tilmans, Jan Van Acoleyen et Guillaume Boutin ne détiennent pas 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 2017 et 2016, 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 opérée en juillet 2017, par l'attribution d'une rémunération variable à court terme différée de 50% à l'Administrateur-Délégué pour la première fois en 2017, par l'alignement de la rémunération variable cible à court-terme et long-terme des

membres du Comité de Direction depuis l'année de performance 2016 par décision du Conseil d'Administration, par l'impact des résultats des KPIs qui ont baissé pour l'année de performance 2016 par rapport à l'année de performance 2015 ainsi que par les changements intervenus dans la composition du Comité de Direction au cours des 2 dernières années, i.e. la nomination d'un nouveau Chief Human Resources Officer en 2016 et d'un nouveau Chief Consumer Market Officer en 2017.

| REMUNERATION | Administrateur-délégué | | Autres membres du Comité de Direction | |
|--|------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------|
| | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Rémunération de base | 505.005 € | 515.108€ | 2.497.345 € | 2.253.540€ |
| Rémunération variable à court terme directe | 119.400 € | 108.020€ | 1.583.327 € | 1.105.537 € |
| Rémunération variable à court terme différée | 59.475 € | 119.175€ | 0 € | 0 € |
| Rémunération variable à long terme | 0 € | 0€ | 982.000 € | 1.005.000 € |
| Avantages pension et postérieurs à l'emploi | 169.666 € | 181.243€ | 919.496 € | 516.193 € * |
| Autres avantages | 12.463 € | 13.357€ | 107.605 € | 108.433 € |
| SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales) | 866.009 € | 936.903€ | 6.089.773 € | 4.988.703 € |
| Indemnités de cessation d'emploi | 0 € | 0€ | 0 € | 0 € |
| TOTAL (hors contributions sociales patronales) | 866.009 € | 936.903€ | 6.089.773 € | 4.988.703 € |

*Diminution d'une année à l'autre due au départ en pension d'un membre du Comité de Direction

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.

Position of conflict d'intérêts

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

Conformément à l'article 523 du Code des sociétés, Madame D. Leroy, Administrateur Délégué, a déclaré, pendant le Conseil d'Administration du 23 février 2017, qu'elle se trouvait en position de conflit d'intérêts concernant l'évaluation de ses performances pour 2016, un point inscrit à l'ordre du jour de cette réunion du Conseil d'Administration.

“Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, Mme D. Leroy, Administrateur Délégué, signale avoir un conflit d'intérêts concernant l'évaluation de sa performance pour 2016. Elle demande au Conseil de prendre acte de cette déclaration et d'inclure les déclarations nécessaires dans le rapport de gestion de Proximus pour l'exercice 2017. Elle informe

également l'auditeur de Proximus de ce conflit d'intérêts et quitte la réunion.

Le Président signale que le Comité a évalué la performance de l'Administrateur Délégué en 2016 et conclu à l'excellence globale de cette performance en 2016.

Le Conseil d'Administration confirme cette évaluation et remercie l'Administrateur Délégué pour la qualité de son travail en 2016.

Rémunération variable à court terme destinée à l'Administrateur Délégué

Sur recommandation du Comité, le Conseil d'Administration:

- décide que le pourcentage de 200 % reflète au mieux la performance individuelle de l'Administrateur Délégué pour l'année de performance 2016. Le bonus global pour la performance 2016 est de 216.040 EUR

(93.638 EUR KPI du Groupe + 122.402 EUR pour la performance individuelle) ;

- confirme son évaluation pour la performance correspondant aux périodes 2015-2016 et 2014-2016.

Ce point clôt le débat relatif au conflit d'intérêts.».

Obligations suite à la loi du 21 mars 1991 loi portant réforme de certaines entreprises publiques économiques

Mandats au sein de sociétés dans lesquelles Proximus détient des participations

Les mandats exercés par des membres du Comité Exécutif et des membres du personnel au sein de sociétés, groupes et organismes dans lesquels

Proximus détient des participations et dont elle contribue au fonctionnement sont exercés à titre gratuit.

| Participations | Membres au 31/12/2017 |
|---|---|
| PROXIMUS GROUP SERVICES S.A. | S. Dufour G. Kerremans L. Kervyn de Meerendré H. Wampers |
| PROXIMUS OPAL S.A. | O. Moumal D. Lybaert |
| BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES (BICS) S.A. | D. Leroy S. Dufour D. Lybaert M. Gatta J. Van Acoleyen D. Kurgan |
| CONNECTIMMO S.A. | J. Joos S. De Clerck S. Dufour P. Delcoigne |
| TANGO S.A. | S. Dufour G. Hoffmann R. Tilmans J. Van Acoleyen B. Van Den Meersche G. Boutin |
| TELINDUS S.A. (Luxembourg) | S. Dufour G. Hoffmann M. Lindemans A. Meyers B. Van Den Meersche B. Watteeuw J-F. Willame |

| | |
|---|---|
| TELINDUS-ISIT BV | G. Degezelle P. Van Der Perren B. Watteeuw |
| SKYNET iMOTION ACTIVITIES S.A. | P. Verdingh |
| BELGIAN MOBILE ID S.A. | B. Van Den Meersche |
| PXS RE S.A. | L. Kervyn de Meerendré O. Mournal A. Meyers |
| BE-MOBILE S.A. | D. Leroy S. Dufour B. Van Den Meersche |
| PROXIMUS SpearIT S.A. | S. Bovy G. Hoffmann B. Van Den Meersche P. Van Der Perren D. Van Eynde B. Watteeuw |
| PROXIMUS ICT-EXPERT COMMUNITY (PIEC) S.C.R.L. | K. De Man (représentant permanent de Proximus SpearIT S.A.) S. Bovy (représentant permanent de Proximus Opal S.A.) B. Watteeuw (représentant permanent de Proximus S.A.) D. Van Eynde (représentant permanent de Telindus S.A. Luxembourg) |
| CLEARMEDIA S.A. | B. Watteeuw S. Bovy D. Van Eynde O. Malherbe S. Huijbrechts |
| SCARLET BELGIUM S.A. | G. Boutin J. Castele O. Crucq C. Deltenre V. Licoppe S. Röckmann K. Vandeweyer |
| AWINGU S.A. | B. Watteeuw |
| DAVINSI LABS S.A. | C. Crous B. Watteeuw P. Van Der Perren |

Divers

Succursales

La succursale au Grand-Duché du Luxembourg a été établie en 2002 et est responsable de la gestion des filiales luxembourgeoises et de l'implémentation de la stratégie du groupe au Luxembourg.

Le Comité Stratégique établi au sein de la succursale supervise l'implémentation de la stratégie Fit-For-Growth à Luxembourg.

Utilisation d'instruments financiers

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

Pour la gestion du risque de fluctuation des taux d'intérêt et de son coût total de financement, Proximus utilise occasionnellement des swaps de taux d'intérêt (IRS), ainsi que des swaps de taux d'intérêt et de devises (IRCS). Ces instruments financiers sont utilisés pour transformer le risque de fluctuation des taux d'intérêt d'un taux d'intérêt fixe à un taux d'intérêt flottant ou vice versa.

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

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

Membres du Collège des Commissaires

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, Gateway Building, Aéroport National 1J, 1930 Zaventem, représentée par Monsieur Michel Denayer et de CDP Petit & Co SPRL, représentée par Monsieur Damien Petit, pour la certification des comptes statutaires de Proximus S.A. expirera

à la date de l'assemblée générale annuelle de 2022.

Monsieur Jan Debucquoy a été nommé le 1er avril 2015. Le mandat de Monsieur Pierre Rion a été renouvelé en date du 10 février 2016.

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

Le mandat de Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC sfd SCRL, représentée par Monsieur Michel Denayer et Monsieur Nico Houthaève, pour la

certification des comptes consolidés de Proximus S.A. de droit public expirera à l'assemblée générale annuelle à tenir en 2019.

En conclusion

Au nom du Conseil d'Administration, nous proposons aux actionnaires d'approuver les comptes annuels tels qu'ils vous sont présentés et demandons d'accorder décharge aux administrateurs et aux commissaires aux comptes pour l'accomplissement de leur mandat pendant l'exercice écoulé.

Sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération et conformément à l'article 18 des statuts, Mesdames Agnès Touraine et Catherine Vandendorre sont nommées comme candidates membres indépendants du Conseil d'Administration, ce qui correspond à un renouvellement de leur mandat jusqu'à l'assemblée générale de 2022.

Veillez croire, chers actionnaires, en l'expression de nos sentiments distingués,

Au nom du Conseil d'Administration,

Bruxelles, le 1^{er} mars 2018.



Dominique Leroy

Administrateur Délégué



Stefaan De Clerck

Président du Conseil d'Administration