

Rapport de Rémunération 2025

Introduction

Les politiques de rémunération applicables aux membres du Conseil d'Administration et du Leadership Squad sont influencées par l'évolution du cadre légal, par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (« le Code de gouvernance 2020 »), par les pratiques et tendances du marché ainsi que par le contexte stratégique de Proximus. Elles reflètent notre ambition de contribuer à une Belgique digitale inclusive, sécurisée, durable et prospère.

Proximus accorde une grande importance à fournir une **information claire, pertinente et transparente** sur les principes qui régissent sa politique de rémunération et sur la rémunération attribuée au Conseil d'administration et au Leadership Squad.

Sauf indication contraire, tous les montants figurant dans ce Rapport de rémunération sont présentés en montants bruts. Pour les employés, il s'agit du salaire brut (hors cotisations sociales patronales). Pour les indépendants, il s'agit de la rémunération brute hors TVA, sauf si un avantage fiscal s'applique.

Ce Rapport de Rémunération fournit un aperçu transparent :

- de la structure et du niveau de rémunération applicables au Conseil d'Administration et au Leadership Squad,
- de la mise en œuvre de la Politique de Rémunération au cours de l'exercice financier,
- de l'alignement entre la rémunération, la performance de l'entreprise et les objectifs de durabilité,
- des comparaisons internes, y compris les ratios de rémunération et l'évolution de la rémunération moyenne,
- des votes des actionnaires et des dispositions de gouvernance liées à la rémunération.

À travers ce rapport, Proximus réaffirme son engagement en faveur de **pratiques de rémunération responsables, équitables et tournées vers l'avenir**, soutenant la performance durable et le succès à long terme du Groupe, tout en demeurant alignées avec les attentes de nos actionnaires, de nos collaborateurs et de la société que nous servons.

Nous sommes convaincus que la rémunération doit favoriser non seulement un haut niveau de performance, mais également le bien-être, le développement et l'autonomisation de nos collaborateurs. Nous souhaitons que tous les membres de notre organisation se sentent valorisés, respectés et reconnus pour leur contribution à notre réussite commune.

Instantané - Structure de rémunération

Conseil d'Administration (Administrateurs non-Exécutifs)

Composant	Président du Conseil d'Administration	Administrateur non-exécutif	Notes
Indemnité fixe annuelle	€ 50.000	€ 25.000	pro rata à la durée du mandat
Jeton de présence aux réunions			
Conseil d'Administration	€ 10.000	€ 5.000	payé par réunion assistée et s'applique à tous les comités consultatifs
Comité en tant que Président du Comité	€ 5.000	€ 5.000	
Comité en tant que membre	€ 2.500	€ 2.500	
Indemnité pour frais de communication	€ 4.000	€ 2.000	pro rata à la durée du mandat
Voiture de société	Oui	Non	uniquement pour le Président
Rémunération variable	Non	Non	conformément au Code de gouvernance d'entreprise 2020
Rémunération en actions	Non	Non	disposition non appliquée en raison de la structure de l'actionariat
Pension / assurances groupe	Non	Non	pas d'application

Administrateur-Délégué (CEO)

Composant	Description
Rémunération fixe	Salaire annuel fixe (indexé), défini par le Conseil d'Administration
Rémunération variable à court terme (STI)	Cible = 40% du salaire fixe (60% KPIs Groupe / 40% KPIs individuels)
Rémunération variable à long terme (LTI)	Cible = 40% du salaire fixe, différé sur 3 ans; Plan de Valeurs de Performance
Rémunération en actions	Non Seule exception : unique (2024) pour le CEO précédent : 75 000 actions
Plan de pension & autres assurances groupe	Contribution définie : 10 % de la rémunération fixe du CEO Couverture vie et invalidité
Autres avantages	Voiture de société, assurance médicale, télécom, chèques-repas, ...
Bonus exceptionnels	Possible pour les besoins de signature ou performance exceptionnelle (décision du Conseil)
Dispositions contractuelles	Mandat à durée indéterminée (indépendant), non-concurrence, indemnité de rupture, recouvrement

Membres du Leadership Squad (autres que le CEO)

Composant	Description
Rémunération fixe	Salaire fixe annuel (indexé), revu régulièrement par le Comité de Nomination et de Rémunération
Rémunération variable à court terme (STI)	Cible = 40% du salaire fixe (60% KPIs Groupe / 40% KPIs individuels)
Rémunération variable à long terme (LTI)	Cible = 40% du salaire fixe, différé sur 3 ans; Plan de Valeurs de Performance
Rémunération en actions	Non
Plan de pension & autres assurances groupe	Plan à prestations définies Couverture vie et invalidité
Autres avantages	Voiture de société, assurance médicale, télécom, chèques-repas, ...
Bonus exceptionnels	Possible pour des responsabilités temporaires, des performances exceptionnelles, des besoins de signature ou de rétention (décision du Conseil)
Dispositions contractuelles	Contrat à durée indéterminée (employés), non-concurrence, indemnité de rupture, recouvrement

Rémunération des membres du Conseil d'Administration

Structure de la rémunération

Le modèle de rémunération des Administrateurs suit le principe de continuité et reste inchangé depuis son approbation par l'Assemblée Générale en 2004. Aucun changement significatif n'est envisagé dans les années à venir.

Le Conseil d'Administration est composé de maximum quatorze membres, dont le Chief Executive Officer (« le CEO »). Le CEO est le seul membre exécutif ; tous les autres Administrateurs sont non exécutifs.

Le CEO n'est pas rémunéré pour l'exercice de ses mandats en tant que membre du Conseil d'Administration, de ses Comités ou des Conseils d'Administration des filiales du Groupe.

Les Administrateurs non exécutifs sont rémunérés comme suit :

- Pour le Président du Conseil d'Administration :
 - » Une rémunération fixe annuelle de 50 000 EUR (au prorata de la durée du mandat)
 - » Un jeton de présence de 10 000 EUR par réunion du Conseil d'Administration
 - » Un jeton de présence de 2 500 EUR par réunion d'un comité consultatif (doublé lorsqu'il préside le comité)
 - » Une allocation forfaitaire annuelle de 4 000 EUR pour frais de communication
 - » La mise à disposition d'une voiture de société
- Pour les autres Administrateurs non exécutifs :
 - » Une rémunération fixe annuelle de 25 000 EUR (au prorata de la durée du mandat)
 - » Un jeton de présence de 5 000 EUR par réunion du Conseil d'administration
 - » Un jeton de présence de 2 500 EUR par réunion d'un comité consultatif (doublé lorsqu'ils président le comité)
 - » Une allocation forfaitaire annuelle de 2 000 EUR pour frais de communication

Ces montants sont versés semestriellement et ne sont pas indexés.

En 2026, le Conseil d'Administration, avec l'appui de Spencer Stuart en tant que partie externe, a réalisé un exercice de benchmarking de la rémunération des administrateurs. L'analyse a comparé cette rémunération à celle de divers groupes de référence, composés d'entreprises belges contrôlées par l'État, de sociétés du Bel20/BelMid, d'opérateurs télécoms européens et d'autres entreprises technologiques. La conclusion est que la rémunération totale des Administrateurs de Proximus en 2024 se situe dans la moyenne ou à la médiane des différents groupes de référence, à l'exception des entreprises contrôlées par l'État, dont le périmètre et les pratiques de rémunération sont généralement plus limités.

Conformément aux pratiques de gouvernance belges courantes, les Administrateurs non exécutifs ne perçoivent ni rémunération variable liée aux performances, ni avantages liés à des régimes de pension complémentaires ou autres assurances groupe.

Bien que le Code de gouvernance d'entreprise 2020 recommande d'octroyer une partie de la rémunération des Administrateurs non exécutifs sous forme d'actions de la société, Proximus a décidé de ne pas appliquer cette disposition, compte tenu de sa structure actionnariale spécifique, l'État belge étant actionnaire majoritaire.

Le Président du Conseil préside également le Comité de concertation, le Fonds de pension et Proximus ART. Il est membre du Conseil d'Administration de Proximus Real Estate, notre filiale immobilière. Aucun jeton de présence supplémentaire n'est accordé pour ces mandats.

Rémunération octroyée en 2025

La rémunération totale octroyée en 2025 à l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, y compris le Président, s'élève à 1.476.391 EUR (brut).

Conseil d'Administration		Comité d'Audit et de Supervision	
Réunions	Taux de présence	Réunions	Taux de présence
13	93 %	5	100 %
Comité International		Comité de Nomination et de Rémunération	
Réunions	Taux de présence	Réunions	Taux de présence
2	100 %	9	98 %

Le tableau ci-après présente un aperçu des montants bruts individuels versés aux Administrateurs en 2025, sur la base de leur participation aux réunions du Conseil et des Comités.

Rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration en 2025

Membres du Conseil d'Administration	Indemnité fixe annuelle	Jetons de présence ¹	Indemnité ²	Total 2025
Guillaume Boutin ³				
Stijn Bijmens ⁴				
Caroline Basyn	€ 25.000	€ 65.000	€ 2.000	€ 92.000
Cécile Coune	€ 25.000	€ 77.500	€ 2.000	€ 104.500
Stefaan De Clerck	€ 50.000	€ 190.000	€ 7.243	€ 247.243
Karel De Gucht ⁵	€ 7.260	€ 27.500	€ 581	€ 35.341
Béatrice de Mahieu	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Martin De Prycker	€ 25.000	€ 87.500	€ 2.000	€ 114.500
Franck-Philippe Georjin ⁶⁻⁷	€ 17.808	€ 45.000	€ 1.425	€ 64.233
Audrey Hanard	€ 25.000	€ 67.500	€ 2.000	€ 94.500
Koen Kennis ⁵	€ 17.808	€ 15.000	€ 1.425	€ 34.233
Ibrahim Ouassari ⁵	€ 7.260	€ 25.000	€ 581	€ 32.841
Catherine Rutten	€ 25.000	€ 72.500	€ 2.000	€ 99.500
Joachim Sonne	€ 25.000	€ 82.500	€ 2.000	€ 109.500
Claire Tillekaerts	€ 25.000	€ 92.500	€ 2.000	€ 119.500
Catherine Vandendorre	€ 25.000	€ 90.000	€ 2.000	€ 117.000
Luc Van den hove	€ 25.000	€ 85.000	€ 2.000	€ 112.000
Total	€ 350.137	€ 1.095.500	€ 31.254	€ 1.476.391

1 Réunions extraordinaires rémunérées du Conseil d'Administration des 7 février, 13 mars, 3 avril, 9 avril, 13 juin et 10 octobre 2025.

2 Indemnité fixe annuelle pour frais de communication. Pour le Président, ce montant inclut également l'avantage en nature lié à l'utilisation d'une voiture de société, qui se monte à 3.243 EUR en 2025.

3 Démission le 15 mai 2025

4 Nomination le 1er septembre 2025

5 Fin de mandat le 16 avril 2025

6 Nomination le 16 avril 2025

7 Démission le 6 février 2026

Le tableau ci-dessous présente la rémunération octroyée aux membres du Conseil d'Administration au cours des cinq dernières années, y compris le Président. Les variations d'une année à l'autre reflètent le nombre de réunions du Conseil et des Comités tenues ainsi que la participation individuelle des membres.

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

Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
€ 1.192.366	€ 987.723	€ 1.491.432	€ 1.296.068	€ 1.476.391
variation d'une année à l'autre	-17,2 %	+51,0 %	-13,1 %	+13,9 %

Programme de Rémunération Globale – vision générale

En tant que fournisseur de services digitaux et de solutions de communication, Proximus opère sur un marché caractérisé par des évolutions technologiques constantes, des attentes clients en mutation et une pression concurrentielle accrue, tant sur les marchés télécom belges qu'internationaux. Cet environnement nous oblige à nous réinventer en permanence — non seulement à nous adapter au changement, mais aussi à l'anticiper, le façonner et transformer continuellement notre manière de travailler et de créer de la valeur. Pour réussir cette transformation continue et atteindre nos ambitions à long terme, nous comptons sur des collaborateurs et des leaders talentueux, engagés, résilients et capables de travailler étroitement ensemble en incarnant notre culture et nos valeurs.

Notre culture **Think Possible** joue un rôle central à cet égard. Elle reflète un état d'esprit orienté vers les opportunités, soutenu par des principes et des comportements qui nous guident pour trouver les meilleures solutions pour nos clients et pour la société. Nous reconnaissons que ce parcours de transformation demande agilité, adaptabilité et persévérance de la part de tous les collaborateurs. Notre politique de rémunération est conçue pour les soutenir tout au long de ce chemin — en reconnaissant leur contribution, en renforçant l'équité et en favorisant un sens du but commun alors que nous construisons ensemble l'avenir de Proximus.

Chez Proximus, nous reconnaissons la contribution essentielle de tous nos collaborateurs, à tous les niveaux. Chaque collègue joue un rôle clé dans l'exécution de notre stratégie, le service à nos clients et la construction du futur de notre Groupe. Nous nous efforçons de garantir que nos pratiques de rémunération soient équitables, transparentes et respectueuses des responsabilités de chacun. Notre ambition est de reconnaître et valoriser les contributions uniques de chaque individu, en créant un environnement où tous se sentent soutenus, inclus et fiers de l'impact que nous générons ensemble.

L'intégration de critères ESG dans la rémunération des dirigeants soutient également la transformation continue du Groupe dans un marché en rapide évolution. Comme Proximus le souligne régulièrement dans ses rapports annuels intégrés, la compétitivité à long terme dépend non seulement de la solidité financière, mais aussi de la confiance, de la pertinence sociétale, de la responsabilité environnementale et de la digitalisation responsable. L'ancrage des objectifs ESG dans la rémunération garantit que nos leaders contribuent activement au renforcement de la résilience, de l'agilité et de la durabilité à long terme du Groupe.

Disposer d'un **Programme de Rémunération Globale compétitif et attractif** pour notre Leadership Squad, notre Top Management et l'ensemble de nos collaborateurs est donc essentiel. La compétitivité de ce programme est régulièrement évaluée avec le soutien d'un cabinet de conseil externe spécialisé en capital humain et avantages pour les employés.

Proximus applique des **pratiques de rémunération innovantes et alignées sur le marché**, continuellement mises à jour grâce à des collaborations avec des universités, des études de benchmarking indépendantes et des réseaux RH externes. Nos principes de rémunération — incluant les salaires et conditions de travail — reposent sur **l'équité, la non discrimination** et sont construits dans un dialogue constructif avec le Conseil d'Administration et les partenaires sociaux. Nous nous engageons à garantir l'équité dans toute l'organisation et à traiter les éventuels écarts salariaux avec transparence et responsabilité.

Étant donné nos origines de société de droit public, certaines différences structurelles persistent par rapport aux organisations purement privées. Ces spécificités ont influencé l'évolution de notre politique de rémunération. Au fil du temps, nos équipes RH ont développé des programmes créatifs et modulaires qui respectent le cadre statutaire applicable à une partie de nos collaborateurs tout en introduisant de nouveaux éléments permettant d'harmoniser progressivement l'approche globale entre le personnel statutaire et contractuel.

Principaux objectifs de notre Programme de Rémunération Globale

Notre modèle de rémunération reflète notre ambition de croître de manière responsable, de soutenir le bien être de nos collaborateurs et de contribuer à une Belgique digitale durable et inclusive.

Plus spécifiquement, notre Programme de Rémunération Globale vise à :

- Favoriser une performance soutenant une croissance durable et rentable, créatrice de valeur à long terme pour Proximus en tant qu'opérateur de référence
- Encourager l'autonomisation et la responsabilité, en cohérence avec notre mission sociétale – bâtir une Belgique digitale inclusive, sécurisée, durable et prospère
- Garantir une rémunération équitable, juste et compétitive sur le marché pour tous les collaborateurs, statutaires comme contractuels
- Reconnaître et récompenser la performance élevée en cohérence avec notre culture Think Possible et nos valeurs d'entreprise
- Renforcer l'alignement entre les contributions individuelles et les résultats globaux de l'entreprise, favorisant la bonne exécution de notre stratégie
- Attirer et retenir les talents nécessaires à tous les niveaux en offrant des expériences professionnelles motivantes et un environnement permettant à chacun de se développer, d'exprimer le meilleur de lui-même et de relever les défis d'aujourd'hui et de demain
- Trouver le juste équilibre entre les besoins et responsabilités de nos collaborateurs et de leurs familles, et ceux de l'entreprise et de la société dans son ensemble

Proximus maintient également — et modernise en continu — un ensemble de mesures supplémentaires de motivation, incluant des avantages facilitant l'équilibre vie professionnelle / vie privée (comme l'assurance hospitalisation et les outils de télétravail), des dispositifs d'assistance sociale et des programmes de bien être accessibles à tous les collaborateurs, y compris aux membres du Leadership Squad.

Notre priorité est d'offrir des pratiques de rémunération tournées vers l'avenir, qui permettent l'autonomisation de nos collaborateurs, soutiennent nos objectifs stratégiques et renforcent la fierté liée à nos réalisations communes.

Rémunération des membres du Leadership Squad

Contexte Général

Processus de prise de décision

La rémunération du Leadership Squad, y compris les paquets de rémunération individuels, est déterminée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Les paquets de rémunération sont définis en fonction des responsabilités individuelles, des performances durables, des compétences critiques et des références de marché. Le Conseil veille à ce que toutes les politiques de rémunération applicables au Leadership Squad restent pleinement alignées avec le cadre global de rémunération de Proximus.

Compétitivité de la rémunération du Leadership Squad

Tout en garantissant une conformité totale aux règles de gouvernance belges, les politiques de rémunération du Leadership Squad visent à :

- attirer et retenir des dirigeants talentueux,
- offrir des niveaux de rémunération compétitifs et alignés sur le marché,

- favoriser la création de valeur durable, et
- aligner les intérêts du management et des actionnaires.

Bien que le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 recommande de fixer un seuil minimal d'actions à détenir pour les dirigeants exécutifs, Proximus n'a historiquement pas appliqué cette disposition, en raison de la structure actionnariale spécifique de l'entreprise, l'État belge étant actionnaire majoritaire. Toutefois, à mesure que le Groupe poursuit sa croissance internationale et si cela s'avère nécessaire du point de vue de l'attractivité du paquet de rémunération, Proximus est prêt à réexaminer l'introduction d'une rémunération en actions à l'avenir, afin de renforcer l'alignement avec le Code de Gouvernance. Une telle rémunération a été exceptionnellement octroyée en 2024 au CEO précédent, Guillaume Boutin.

Pour répondre à ses ambitions stratégiques et garantir sa durabilité à long terme, Proximus vise à attirer et fidéliser des leaders hautement qualifiés et engagés au sein du Leadership Squad, qui agissent en modèles, assurent une performance élevée et incarnent notre culture et nos valeurs.

Les membres du Leadership Squad bénéficient de programmes de rémunération conçus selon le principe stratégique de **récompenser la haute performance** — à la fois individuelle et collective. Une part significative de leur rémunération totale est variable, basée sur des critères stricts, quantitatifs et qualitatifs. Cette structure aligne leurs rémunérations avec la performance de Proximus, ses ambitions de croissance et son engagement à promouvoir une Belgique digitale inclusive, sûre, durable et prospère. Cette approche soutient une croissance rentable, durable et alignée sur notre stratégie ainsi que sur les attentes des actionnaires.

Positionnement sur le marché

La compétitivité de la rémunération du Leadership Squad est régulièrement évaluée au moyen d'exercices de benchmarking réalisés par des consultants externes indépendants spécialisés. Ces analyses comparent les niveaux de rémunération à :

- des entreprises du BEL20 (hors secteur financier),
- une sélection d'entreprises européennes comparables dans les secteurs Télécommunications et ICT.

Ce benchmarking permet de garantir que la rémunération reste adéquate, équitable et alignée sur les pratiques du marché, en tenant compte :

- de la complexité de chaque rôle,
- de l'évolution des responsabilités individuelles, et
- de la taille, du périmètre et des résultats financiers du Groupe.

Proximus vise un positionnement à la **médiane du marché**, qui sert de point de référence pour ces évaluations.

Afin de se différencier davantage en tant qu'employeur, Proximus propose un paquet de rémunération globale qui va au-delà de la rémunération en cash. Le top management — incluant le CEO et les autres membres du Leadership Squad — bénéficie d'un certain degré de flexibilité quant au moyen de paiement de leur rémunération variable.

Sauf indication contraire, tous les montants présentés dans ce rapport sont des montants bruts avant cotisations sociales patronales.

Ce qui a changé en 2025, en bref

• Transition au poste de CEO

Le CEO précédent (Guillaume Boutin) a quitté ses fonctions en mai 2025 ; le nouveau CEO (Stijn Bijmens) a été nommé en septembre 2025.

3,5 mois sans CEO en fonction ; l'intérim a été assuré par deux membres du Leadership Squad.

• Package de rémunération du nouveau CEO

Identique à celui du CEO précédent pour la partie Domestique (avant les ajustements de 2024).

Bonus à l'engagement et octroi exceptionnel de LTI afin de compenser la perte d'avantages liée au changement d'employeur.

• **Responsabilités internationales du CEO précédent**

L'indemnité annuelle supplémentaire de 400 000 € introduite en 2024 pour couvrir des responsabilités internationales ne s'applique plus en 2025, un CEO ayant été nommé à la tête de Proximus Global.

• **Évolutions au sein du Leadership Squad**

Départ de deux membres (Anne-Sophie Lotgering et Antonietta Mastroianni) ; un troisième (Mark Reid) a démissionné en décembre 2025. Paiement anticipé du pécule de vacances et de la rémunération variable à court terme. Perte de certains incitants à long terme conformément aux règles des plans.

Deux membres ont assuré des rôles de CEO ad interim (Jan Van Acoleyen pour Proximus SA et Mark Reid pour Proximus Global).

• **Indexation et contexte salarial**

Le mécanisme standard d'indexation du secteur public a continué à s'appliquer.

La rémunération moyenne des employés a augmenté de 3 % (index compris).

• **Vote des actionnaires**

Les actionnaires se sont abstenus lors du vote sur la nouvelle Politique de rémunération et sur le Rapport de rémunération 2024 (77 % d'abstention).

Une version révisée de la Politique de rémunération sera soumise aux actionnaires en avril 2026.

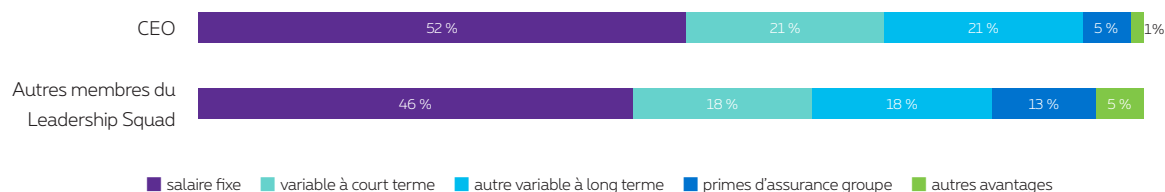
Structure de rémunération du Leadership Squad

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



La politique de rémunération variable est harmonisée pour l'ensemble des membres du Leadership Squad, y compris le CEO. Le niveau cible pour la rémunération variable, tant à court terme qu'à long terme, est fixé à **40 % de la rémunération fixe**, ce qui signifie que la moitié de la rémunération variable du CEO est différée sur une période de trois ans. Cette structure garantit une conformité totale à l'article 7.91 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, qui exige qu'au moins 50 % de la rémunération variable soit différée.

Importance relative des différents composants de la rémunération "on target" avant cotisations sociales patronales (fin 2025)



Rémunération fixe

La rémunération fixe est composée du salaire de base annuel perçu par le CEO et les autres membres du Leadership Squad pour les fonctions qu'ils ont exercées au cours de l'année considérée. Elle est déterminée en fonction de la nature et des responsabilités propres à chaque poste, des compétences et de l'expérience requises, ainsi que des références salariales du marché. La rémunération fixe est versée indépendamment des résultats et est contractuellement indexée à l'indice des prix à la consommation¹.

Rémunération fixe du CEO

La rémunération fixe du CEO est déterminée par le Conseil d'Administration.

En septembre 2025, Stijn Bijmens a été nommé CEO du Groupe Proximus, succédant à Guillaume Boutin, qui a quitté l'entreprise en mai 2025. Le paquet de rémunération du nouveau CEO est identique à celui du CEO précédent avant les ajustements introduits par le Conseil d'administration en 2024.

Les responsabilités internationales précédemment assumées par Guillaume Boutin sont désormais exercées par le CEO de Proximus Global, une filiale de Proximus SA regroupant BICS, Telesign et Route Mobile.

Rémunération fixe des autres membres du Leadership Squad

La rémunération fixe des membres du Leadership Squad autres que le CEO est régulièrement revue par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Cette révision repose sur :

- une évaluation approfondie de la performance durable et du potentiel de chaque membre, réalisée par le CEO,
- des benchmarks externes du marché fournis par des cabinets de conseil spécialisés,
- l'évolution des responsabilités et des niveaux de compétences.

Les ajustements de la rémunération fixe reflètent l'expérience, la performance, l'évolution des responsabilités et les tendances du marché.

Toute modification proposée est soumise à l'approbation du Conseil d'administration.

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

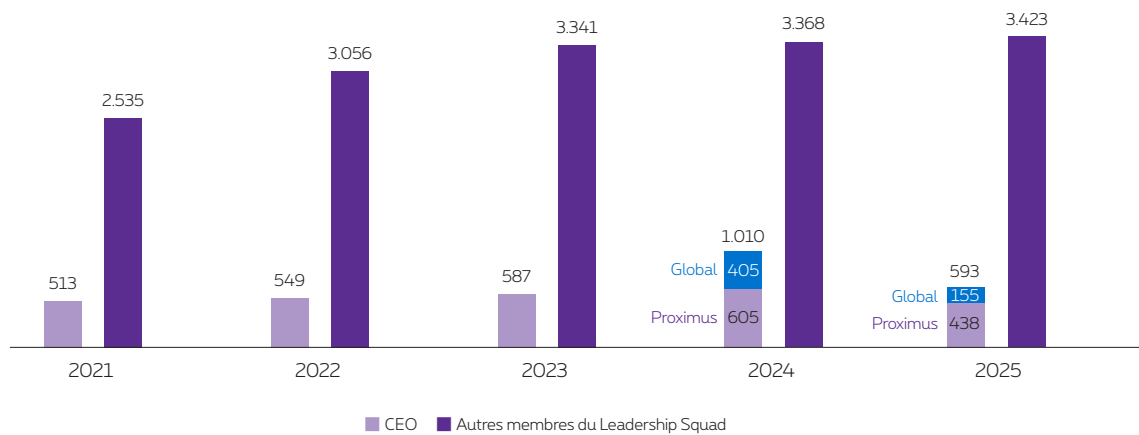
Rémunération fixe sur 5 ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

Les montants de rémunération fixe indiqués pour les années 2021 à 2024 se rapportent à la rémunération versée au CEO précédent, Guillaume Boutin. Pour 2025, les chiffres reflètent les quatre mois et demi prestés par Guillaume Boutin et les quatre mois prestés par le nouveau CEO, Stijn Bijns.

À partir de 2024, le CEO précédent a perçu également une rémunération annuelle brute supplémentaire liée à son mandat de CEO de Proximus Global.

Pour les autres membres du Leadership Squad, l'augmentation observée entre 2024 et 2025 s'explique principalement par le départ de deux membres au cours de 2025, ce qui a entraîné le paiement anticipé de leur pécule de vacances. Ces postes n'avaient pas encore été remplacés à la fin de l'année 2025.

L'évolution de la rémunération fixe est également influencée par l'indexation, Proximus appliquant le mécanisme d'indexation utilisé dans le secteur public. En pratique, lorsque l'indice pivot est dépassé, les salaires sont automatiquement augmentés de 2 % deux mois plus tard.



Rémunération variable à court-terme

Objectif et composantes

Les membres du Leadership Squad, y compris le CEO, reçoivent une rémunération variable à court terme cible, exprimée en pourcentage de leur rémunération fixe annuelle. Ce pourcentage cible est identique pour tous les membres du Leadership Squad et s'élève à **40 % de la rémunération fixe**.

Le système de rémunération variable à court terme est conçu pour soutenir la stratégie du Groupe, promouvoir nos valeurs et renforcer une culture axée sur la performance. Proximus considère la collaboration étroite comme essentielle : l'alignement des efforts à travers l'entreprise est une condition clé pour atteindre nos ambitions et garantir la durabilité à long terme.

La rémunération variable totale à court terme est déterminée comme suit :

- **60 % sur base des résultats du Groupe**
- **40 % sur base de la performance individuelle**

Cet équilibre reflète nos valeurs d'entreprise et l'importance conjointe de l'impact collectif et de la contribution individuelle.

Performance du Groupe – Indicateurs Clés de Performance (KPI)

Soixante pour cent de la rémunération variable à court terme repose sur la performance du Groupe par rapport à un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI), définis annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Ces indicateurs — les **KPI du STI** — se concentrent sur nos activités domestiques (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg).

Les montants présentés dans ce rapport correspondent aux paiements du STI effectués en 2025 et se rapportent donc à **l'année de performance 2024**.

Notre cycle stratégique triennal, "**Bold 2025**", comprend six piliers stratégiques approuvés par le Conseil d'administration et applicables à l'année de performance 2024 :



Piliers stratégiques de Proximus

Nous créons **de la valeur** pour nos **stakeholders**



Œuvrer pour une **société inclusive** et préserver l'environnement

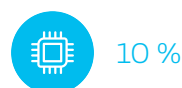


Enchanter nos **clients** en leur offrant une expérience incomparable



Garantir une **croissance** rentable de nos activités **domestiques** et **internationales** grâce à la force de nos marques

Grâce à nos **atouts** exceptionnels



Développer des **plateformes technologiques** qui permettront l'émergence d'écosystèmes digitaux



Déployer le **meilleur réseau gigabit** de Belgique



Promouvoir une **culture** motivante et des méthodes de **travail** stimulantes

Le cadre du STI couvre l'ensemble des piliers stratégiques, chacun étant assorti d'un poids spécifique, au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de performance précis, mesurables et actionnables. Ces indicateurs clés de performance incluent des indicateurs financiers, non financiers et mixtes. Pour des raisons de confidentialité, les indicateurs clés de performance du STI ne sont divulgués qu'a posteriori dans le présent rapport.

Intégration des critères ESG


Proximus intègre des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans les incitants à court terme et à long terme, car ils reflètent des domaines clés dans lesquels le Groupe souhaite générer un impact sociétal et environnemental significatif. Comme le démontrent les rapports de durabilité de Proximus, l'entreprise s'engage à réduire son empreinte environnementale, à accélérer la circularité, à favoriser l'inclusion numérique, à renforcer la confiance dans les écosystèmes digitaux et à soutenir la transition de la Belgique vers une économie digitale plus durable. Proximus utilise déjà 100 % d'électricité renouvelable et a défini des objectifs net zero validés par la SBTi, tout en collaborant étroitement avec ses fournisseurs pour réduire les émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur.






L'intégration des indicateurs clés de performance ESG au sein du cadre de rémunération est donc une extension naturelle de la stratégie du Groupe. Elle renforce la responsabilisation, aligne le comportement du leadership avec des engagements à long terme tels que la neutralité carbone, la confiance numérique et l'inclusion numérique, et garantit que la performance non financière est valorisée au même titre que la performance financière. Ces métriques ESG sont sélectionnées parce qu'elles couvrent les domaines dans lesquels Proximus peut avoir le plus grand impact — comme la réduction du CO₂, les initiatives de circularité, l'égalité de genre et l'inclusion sociétale — et parce qu'elles soutiennent la raison d'être du Groupe : « Construire avec audace un monde connecté dans lequel chacun a confiance, pour que la société s'épanouisse ».

En intégrant des objectifs ESG dans les structures STI et LTI, Proximus garantit que la performance en matière de durabilité n'est pas optionnelle, mais constitue une partie intégrante des responsabilités du leadership et de la création de valeur à long terme pour les clients, la société et les actionnaires.

Les fortes ambitions ESG du Groupe se reflètent donc dans nos indicateurs clés de performance du STI: ces dernières années, le poids des KPI liés à l'ESG et à la culture d'entreprise n'a cessé de croître dans le cadre du STI, atteignant **25 % en 2024**.

Le tableau suivant reprend une définition détaillée de chacun des STI KPI de **2024** :

Pilier stratégique 2024	Nature du KPI	STI KPI de 2024	Poids	Définition du KPI
 Croissance rentable	Financier	Revenu domestique	5 %	Chiffre d'affaires généré par les activités commerciales domestiques.
	Financier	EBITDA domestique	10 %	EBITDA sous-jacent généré par les activités commerciales domestiques.
	Non-Financier	Broadband & Postpaid GB & Résiliation	5 %	Gains bruts et volumes de résiliation des services à large bande et des services postpayés mobiles (tous segments et marques).
	Financier	OPEX indirect	5 %	Dépenses opérationnelles (OPEX) indirectes pendant l'année observée. Définies comme étant le total des dépenses opérationnelles (OPEX) domestiques moins les dépenses opérationnelles (OPEX) directes domestiques.

Enchanter nos clients 	Non-Financier	NPS	7.5 %	Net Promoter Score, calculé comme la moyenne pondérée des résultats NPS par segment de clients et marque. Le NPS mesure la probabilité que nos clients recommandent Proximus à leurs amis, leur famille, leurs collègues ou à des partenaires commerciaux.
	Non-Financier	CES Fiber	2.5 %	Score de l'Effort de la Clientèle (CES), pour le parcours permettant de devenir un nouveau client fibre ou de migrer du cuivre vers la fibre (marque Proximus uniquement). Le CES mesure la facilité avec laquelle les clients ont vécu ce parcours.
	Non-Financier	Utilisateurs Proximus Apps	5 %	Nombre mensuel d'utilisateurs uniques actifs des applications MyProximus et Proximus+.
Société Verte & Digitale 	Non-Financier	Vert	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Émissions de CO₂ directes (5%) : émissions de CO ₂ produites par les sources propres de l'organisation (notamment transport, chauffage, refroidissement). 2. Appareils collectés (3%) : nombre d'appareils mobiles et fixes collectés pour être remis à neuf ou recyclés.
	Non-Financier	Société Digitale	7 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Résilience en matière de cyber sécurité (5%) : une mesure de notre résilience face aux menaces/attaques de cybersécurité. 2. Inclusion Digitale (2%) : nombre de personnes qui ont suivi une formation de compétence digitales depuis ou en coopération avec les partenaires que nous soutenons.
Réseau Gigabit 	Non-Financier	Construction de la Fibre	10 %	Déploiement de notre réseau Fibre : nombre incrémental de "Fiber Homes Passed" réalisé par Proximus elle-même pendant l'année observée. A l'exclusion du déploiement par ses partenaires (Joint Ventures).
	Non-Financier	Taux de remplissage du réseau fibre	10 %	Rapport entre le parc de "Foyers où la fibre est activée" et le parc de "Foyers où la fibre est prête à la vente". Le KPI est calculé comme la moyenne des résultats mensuels de l'année observée.
	Non-Financier	Couverture population intérieure 5G	5 %	Couverture de la population intérieure couverte par le réseau mobile 5G de Proximus.
Actifs techno-logiques 	Non-Financier	Ecosystèmes digitaux	8 %	Ce KPI se compose de 2 sous-KPIs: 1. Ventes digitales (4%) : taux de pénétration digitale de nos volumes de ventes internet fixe et mobile postpayé dans les segments des particuliers et petites entreprises. 2. Digital Customer Service (4%) : pourcentage des interactions fructueuses effectuées en self-service par rapport au nombre total d'interactions dans le domaine de la facturation, du support administratif et du support technique.
	Non-Financier	Incidents majeurs	2 %	Nombre d'incidents majeurs informatique/telecom dans les réseaux Proximus. À l'exclusion des incidents en matière de cybersécurité.
Organisation & Culture 	Non-Financier	Speak Up	10 %	Mesure de l'engagement, l'agilité, l'autonomie et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que leur alignement stratégique envers notre entreprise (basé sur l'enquête annuelle auprès des employés « Speak Up »).
Total			100 %	

Méthodologie de mesure

Pour chaque indicateur de performance, un objectif de fin d'année est défini, ainsi qu'un seuil minimum et un seuil maximum, de manière à encourager les équipes à dépasser les attentes tout en restant dans des limites réalistes et atteignables.

- Atteindre exactement l'objectif entraîne un multiplicateur de paiement de 100 %.
- Une surperformance entraîne une augmentation linéaire jusqu'à un multiplicateur maximum de 200 %.
- Une sous-performance entraîne une diminution linéaire jusqu'à 0 %.

Les indicateurs de performance liés à l'EBITDA et à l'OPEX Indirect sont basés sur les chiffres financiers audités, ajustés des éléments exceptionnels afin d'obtenir des métriques sous-jacentes. L'indicateur de performance CO₂ est vérifié par un auditeur externe. Les indicateurs de performance non financiers sont évalués par des experts internes et des agences externes spécialisées.

L'atteinte des indicateurs de performance est suivie tout au long de l'année au niveau du Leadership Squad et fait l'objet de rapports à la fois au Comité de Nomination et de Rémunération et au Conseil d'Administration.

Prestations individuelles

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

Proximus s'engage à encourager une performance forte et durable, dans un esprit d'innovation, de collaboration, d'agilité et de développement personnel.

Les objectifs individuels sont définis chaque année en fonction des responsabilités de chaque membre et doivent refléter la stratégie à long terme de l'entreprise, déclinée dans l'ensemble de l'organisation.

Intégration de l'ESG dans les objectifs individuels

Les métriques liées à l'ESG constituent une partie intégrante des objectifs individuels. Elles comprennent notamment :

- des KPI liés au climat, axés sur la réduction de l'empreinte environnementale (chez les clients et les fournisseurs),
- des objectifs visant à avoir un impact positif sur l'inclusion sociétale ou l'inclusion digitale,
- des indicateurs liés à la gouvernance et à la responsabilité.

Ces éléments renforcent une prise de conscience continue et encouragent des comportements respectueux du climat.

Évaluation de la performance

L'avancement est suivi tout au long de l'année. L'évaluation finale prend en compte les résultats obtenus au regard des objectifs individuels prédéfinis, les comportements de leadership et la promotion active de notre culture d'entreprise et de nos valeurs.

Le Conseil d'administration évalue la performance chaque année au premier trimestre suivant la clôture de l'exercice financier :

- Pour le CEO, sur base des recommandations du Président du Conseil,
- Pour les autres membres du Leadership Squad, sur base de l'évaluation réalisée par le CEO.

Le Conseil tient compte de la différenciation individuelle entre les membres du Leadership Squad en matière de performance et de potentiel, et veille à ce que le montant total alloué à la performance individuelle reste cohérent avec les résultats du Groupe. Cela renforce le lien entre la contribution individuelle et la performance globale de l'entreprise.

Attribution de la rémunération variable à court terme

Comme mentionné ci-dessus, le montant effectivement alloué aux membres du Leadership Squad, CEO compris, dépend:

- à 60% des résultats du Groupe, et
- à 40% des prestations individuelles, telles qu'évaluées par le Conseil d'Administration.

Année de prestations 2024	Objectifs de la rémunération variable à court terme		poids
CEO et autres membres du Leadership Squad	KPI	Croître rentablement	15 %
		Enchanter nos clients	9 %
		Société et Durabilité	9 %
		Réseau Gigabit	15 %
		Ecosystèmes digitaux	6 %
		Organisation et culture	6 %
	Objectifs personnels	40 %	
	Cible totale	100 %	

En cas de réalisation complète des objectifs (100 %), le CEO et les membres du Leadership Squad reçoivent **100 % de leur rémunération variable à court terme cible**. En cas de performance exceptionnelle, les paiements peuvent dépasser l'objectif, jusqu'à un maximum de **200 %**, selon une courbe de paiement linéaire. En cas de sous performance significative, le paiement peut être réduit à **0 %**.

Bien que les allocations individuelles soient déterminées sur la base de la performance individuelle, il n'existe aucun plafond collectif lié aux KPI du STI pour le total des rémunérations variables à court terme (à l'exception du CEO). Cette approche est conforme aux pratiques courantes du marché pour les fonctions exécutives.

Flexibilité dans le mode de paiement

Un principe clé de la politique de rémunération est d'offrir au top management — y compris le CEO et les autres membres du Leadership Squad — une flexibilité dans la manière dont leur rémunération variable est versée. Ils ont ainsi la possibilité d'investir une partie de leur rémunération variable à court terme dans un bonus pension plan, c'est-à-dire un régime de pension complémentaire additionnel, et de recevoir une partie de leur rémunération variable à court terme sous forme de bonus en espèces, d'avantages non récurrents, de warrants ou options sur fonds (non-Proximus), le tout dans le respect des cadres légaux et réglementaires applicables.

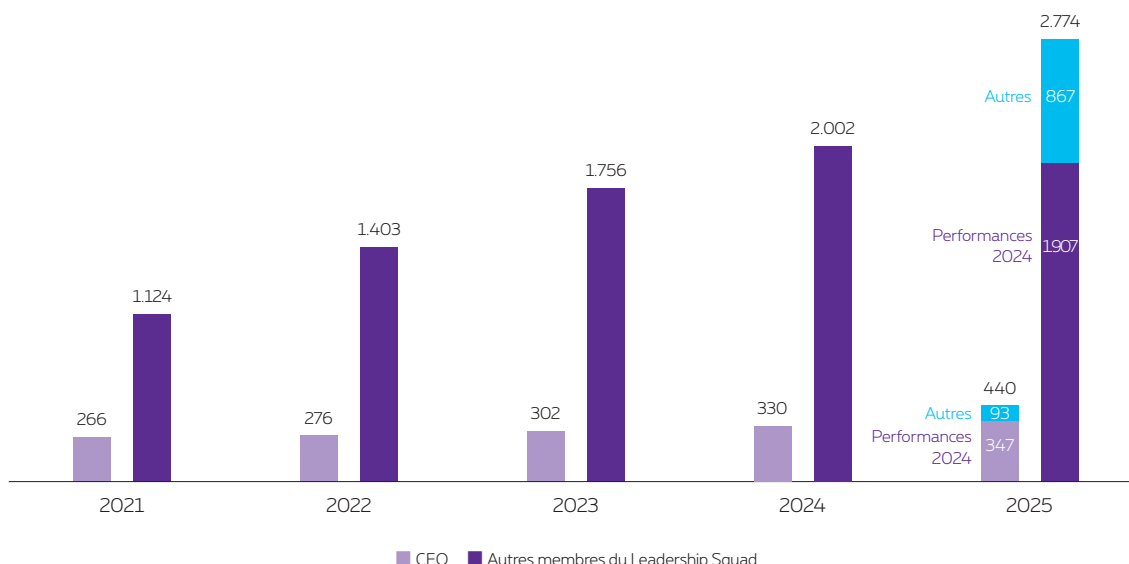
Rémunération variable à court terme sur 5 ans (en milliers d'EUR avant contributions sociales patronales)

Pour le CEO, les montants indiqués pour 2025 comprennent :

- la rémunération variable à court terme versée au CEO précédent, Guillaume Boutin, pour son année de prestations de 2024,
- d'autres éléments de rémunération variable à court terme, notamment 93 131 EUR brut versés à Guillaume Boutin pour sa performance pro rata 2025 (payés en 2025 au lieu de 2026, suite à sa démission).

Pour les autres membres du Leadership Squad, les montants 2025 comprennent :

- la rémunération variable à court terme 2024, versée en 2025, et
- des montants additionnels liés :
 - » aux prestations au pro rata de 2025 de deux membres du Leadership Squad, Anne Sophie Lotgering et Antonietta Mastroianni, qui ont quitté l'entreprise au cours de l'année (paiement effectué en 2025 au lieu de 2026, suite à leurs démissions),
 - » à des bonus spéciaux tels que ceux pour les CEO ad interim de Proximus SA (Jan Van Acoleyen) et de Proximus Global (Mark Reid)



Éventuelle rémunération différée en actions

L'octroi d'une partie de la rémunération des dirigeants sous forme d'actions est une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et constitue une pratique courante dans le paysage économique international.

Aucune rémunération en actions n'a été octroyée au CEO en 2025.

En juillet 2024, le CEO précédent, Guillaume Boutin, s'est vu offrir par le Conseil d'Administration la possibilité de recevoir jusqu'à 75 000 actions Proximus en tant que prime exceptionnelle de réussite. Ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans, qui reste d'application malgré son départ en mai 2025. LE CEO précédent a accepté l'allocation complète de 75 000 actions. Le montant repris dans le présent Rapport de rémunération — 431 250 EUR brut — représente l'avantage de toute nature imposable sur lequel le CEO précédent a payé l'impôt des personnes physiques conformément à la législation fiscale belge.

Aucun autre membre du Leadership Squad n'a reçu d'actions Proximus en 2024, ni au cours des cinq dernières années. De même, ni le CEO ni aucun membre du Leadership Squad n'a reçu de stock options Proximus sur la même période.

Caractéristiques de la rémunération différée exceptionnelle en actions octroyée au CEO précédent en 2024

Bénéficiaire	Principales conditions du plan d'attribution d'actions					Informations relatives à l'exercice financier déclaré					
	Tranche	Période de performance	Date d'attribution	1ère date de vente	Fin de la période de rétention	Solde d'ouverture	Au cours de l'année		Solde de clôture		
						Actions détenues en début d'année	Actions attribuées	Actions disponibles à la vente	Actions soumises à des conditions de performance	Actions attribuées et non-disponibles à la vente en fin d'année	Actions soumises à une période de rétention
CEO	2024	2024-2027	31/07/2024	1/08/2027	31/07/2024	75.000 actions	0 actions	0 actions	0 actions	75.000 actions	0 actions

Autre rémunération variable à long-terme (différée sur 3 ans)

Objectif et composantes

Proximus cherche à encourager son Leadership Squad et, plus largement, son top management à fournir une performance durable, rentable et orientée long terme, en cohérence avec la stratégie du Groupe, ses ambitions sociétales ainsi que les attentes des actionnaires et parties prenantes.

Pour soutenir cette ambition, la politique de rémunération lie une part significative de la rémunération variable — y compris pour le CEO et les autres membres du Leadership Squad — à la réalisation d'objectifs stratégiques financiers et non financiers de long terme, via un **plan de rémunération variable à long terme**.

Attribution de la rémunération variable à long terme

Les membres du Leadership Squad, y compris le CEO, reçoivent une **rémunération variable à long terme cible équivalente à 40 % de leur rémunération fixe annuelle** — le même pourcentage que pour la rémunération variable à court terme.

Ainsi, la moitié de la rémunération variable totale du CEO est long terme et différée sur une période de trois ans, conformément à l'article 7.91 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, qui exige que 50 % au moins de la rémunération variable soit différée.

La rémunération variable à long terme est octroyée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Le plan actuellement en vigueur est le **Plan à long terme de Valeur de Performance**, introduit en 2013 et révisé en 2019, 2022 et 2025.

Plan à long terme de Valeur de Performance

Le Plan à long terme de Valeur de Performance fixe des objectifs sur trois ans à partir du moment où une attribution est octroyée. Les attributions sont **bloquées pendant trois ans**, et la valeur effectivement payée après dévolution dépend d'un **multiplicateur final** (voir plus loin).

Ce plan vise à maintenir une rémunération variable à long terme attractive et équilibrée pour les dirigeants, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires et des parties prenantes. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants s'inscrivent dans des priorités durables et de long terme.

En cas de départ du CEO ou d'un membre du Leadership Squad avant la fin de la période de blocage, les attributions sont perdues. Cette règle s'applique également en cas de licenciement pour motif grave.

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

Comme pour le système STI, les KPI utilisés dans le Performance Value Plan (les KPI du LTI) reflètent les objectifs stratégiques du Groupe et soutiennent les progrès à long terme vers ses ambitions sociétales et ses objectifs de durabilité.

Focus sur l'avenir : intégration des critères ESG

Proximus intègre des métriques ESG dans les incitants à court terme et à long terme, car elles couvrent des domaines clés dans lesquels le Groupe souhaite générer un impact sociétal et environnemental significatif. Pour renforcer les ambitions ESG du Groupe, un quatrième KPI spécialement lié aux sujets ESG a été ajouté à partir de 2022.

Comme expliqué dans la section consacrée à la rémunération variable à court terme, l'intégration des KPI ESG dans les cadres de rémunération constitue une extension naturelle de la stratégie du Groupe. Elle renforce la responsabilisation, aligne les comportements de leadership avec des engagements de long terme tels que la neutralité carbone, la confiance numérique et l'inclusion, et garantit que la performance non financière est valorisée au même titre que la performance financière. Ces métriques ESG sont choisies parce qu'elles portent sur des domaines où Proximus peut avoir le plus grand impact — réduction du CO₂, initiatives de circularité, égalité de genre, inclusion sociétale — et parce qu'elles soutiennent la raison d'être du Groupe de « Construire avec audace un monde connecté dans lequel chacun a confiance, pour que la société s'épanouisse ». En intégrant des objectifs ESG dans les structures STI et LTI, Proximus garantit que la performance en matière de durabilité n'est pas optionnelle, mais constitue une partie intégrante des responsabilités du leadership et de la création de valeur à long terme pour les clients, la société et les actionnaires.

Les indicateurs clés de performance (KPI) ESG peuvent évoluer au fil du temps afin de rester alignés avec les engagements sociétaux et de durabilité.





Indicateurs clés de performance applicables en 2025 au LTI

Pour 2025, quatre KPI ont été définis afin de promouvoir une vision durable et à long terme chez le management senior, et de contribuer à la génération d'un Free Cash Flow durable et à l'amélioration de la perception et de la réputation de la marque:

- 2 KPI financiers: Rendement Total des Actionnaires et Free Cash Flow du Groupe
- 2 KPI non-financiers: l'indice de réputation de Proximus et des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance)



Chaque indicateur clé de performance est assorti d'une pondération reflétant son importance relative pour la durabilité à long terme du Groupe. Les détails concernant les définitions et les pondérations sont présentés dans le tableau ci-dessous.

LTI KPI	Poids	Définition et méthodologie de mesure du KPI
Rendement Total des Actionnaires 	25%	Ce critère mesure la compétitivité à long terme de Proximus sur le marché télécom européen en comparant sa performance à un panel représentatif d'opérateurs européens comparables (Deutsche Telekom, Orange, KPN, BT, Swisscom, Telefónica, Telecom Italia, Telenor, TeliaSonera et OTE). Ce critère combine l'évolution du cours de l'action et les dividendes afin de refléter le rendement total pour l'actionnaire. Les résultats sont calculés annuellement et exprimés en pourcentage entre 0 et 175, en fonction du classement de Proximus au sein du panel représentatif.
Free Cash Flow du Groupe 	25%	Le KPI free cash-flow du Groupe mesure la santé financière de Proximus au fil des ans. Les objectifs sont définis par le Conseil d'Administration, en ligne avec le plan triennal du Groupe, et sont évaluées annuellement, dont le résultat est exprimé en un pourcentage entre 0 et 175.
Réputation de Proximus 	25%	L'Indice de Réputation est un KPI holistique qui évalue la perception de « l'entreprise derrière la marque » auprès d'un échantillon représentatif de consommateurs responsables des décisions télécom au sein de leur foyer. Les résultats sont fournis annuellement par une agence externe et sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.
KPI ESG 	25%	Le KPI ESG reflète l'ambition de Proximus de contribuer à une société plus durable. Il couvre actuellement trois métriques de même poids : <ul style="list-style-type: none"> • la réduction des émissions de CO₂ de l'ensemble de l'entreprise, • l'égalité de genre, • l'indice d'inclusion. Ces métriques peuvent évoluer afin de rester alignées avec les ambitions sociétales du Groupe et ses objectifs de durabilité à long terme. Les résultats sont exprimés en pourcentage entre 0 et 175.

Évaluation et paiement

Les objectifs et seuils applicables aux KPI Réputation, ESG et Free Cash Flow sont fixés de manière à stimuler la performance à long terme tout en restant réalistes et atteignables.

Chaque année, un résultat annuel est calculé sur la base de la moyenne pondérée des quatre KPI. Après la période de blocage de trois ans, les Valeurs de Performance sont dévolues et payées conformément au multiplicateur final, défini comme la moyenne des trois multiplicateurs annuels.

- Avec un multiplicateur final de 100 %, les dirigeants reçoivent 100 % de la rémunération variable à long terme octroyée.
- Une performance soutenue et excellente peut conduire à un multiplicateur supérieur à 100 %, avec un plafond fixé à 175 %.
- En cas de sous performance importante, le multiplicateur final peut descendre jusqu'à 0 %.

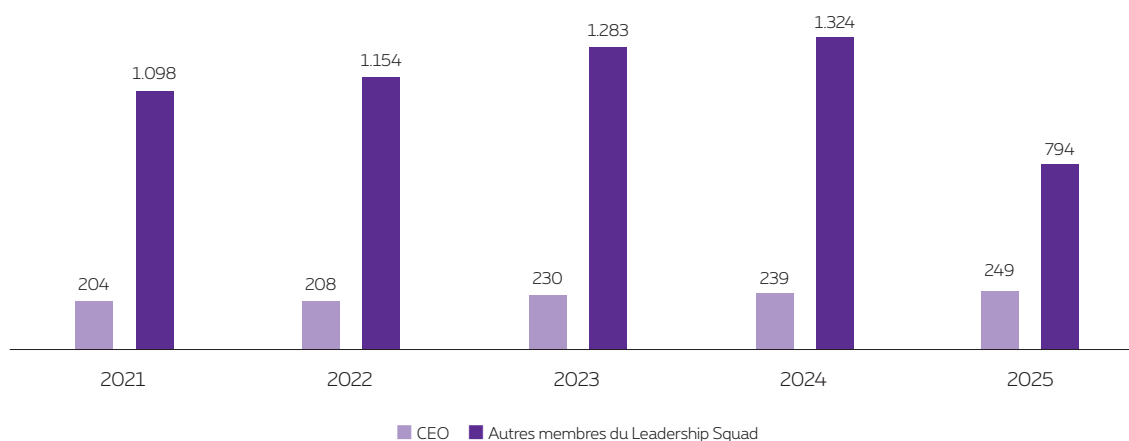
Le paiement des Valeurs de Performance s'effectue sous forme de bonus cash.

Rémunération variable à long terme octroyée sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

En raison de sa démission, le CEO précédent, Guillaume Boutin, n'a pas reçu de nouvelle attribution LTI en 2025.

Cependant, un LTI à l'engagement ("sign on") d'un montant de 248 852 EUR a été octroyé au nouveau CEO, Stijn Bijns, en septembre 2025, conformément à son contrat et en compensation partielle des droits LTI auxquels il a renoncé en rejoignant Proximus. Par conséquent, le montant repris pour le CEO en 2025 se rapporte entièrement à cette attribution exceptionnelle.

La diminution significative des montants LTI octroyés aux autres membres du Leadership Squad s'explique par la perte des LTI attribués le 30 avril 2025 à trois membres ayant démissionné au cours de l'année (Antonietta Mastroianni, Anne Sophie Lotgering et Mark Reid, ce dernier ayant démissionné le 16 décembre 2025). Conformément aux règles du plan, les LTI sont perdus à la date à laquelle la démission est soumise.



Primes d'assurance groupe

Pension complémentaire

Le CEO participe à un régime de pension complémentaire intégralement financé par Proximus. Ce régime prévoit une cotisation annuelle définie, calculée comme un pourcentage de la rémunération fixe du CEO. Le taux de cotisation applicable est de 10 %.

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

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

Les autres membres du Leadership Squad participent également à un régime de pension complémentaire intégralement financé par Proximus, mais structuré en tant que plan à prestations définies. Ce plan octroie des droits à pension alignés sur les pratiques du marché et garantit un montant de pension prédéterminé, indépendamment du rendement des investissements.

Formule de calcul pour la pension complémentaire des autres membres du Leadership Squad = $N/60 * W - N/45 * ELP$

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

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

ELP = pension légale estimée = le plafond de la pension légale

Autres assurances groupe

Le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient également d'assurances de groupe complémentaires alignées sur les pratiques du marché, notamment l'assurance vie et l'assurance invalidité.

Assurance vie

Si le CEO ou un membre du Leadership Squad décède durant sa période d'emploi, les bénéficiaires perçoivent un capital unique équivalent à 60 fois le salaire mensuel fixe.

Protection des revenus en cas d'incapacité de travail

En cas d'incapacité de travail liée à une maladie ou à un accident privé :

- Durant les trois premiers mois, le CEO ou membre du Leadership Squad reçoit 100 % de son revenu professionnel.
- À partir du quatrième mois, l'assurance invalidité verse une rente d'invalidité, en complément de la couverture maladie-invalidité prévue par la sécurité sociale belge.

Primes moyennes pour l'entreprise

En 2025, la prime moyenne payée par Proximus pour les assurances de groupe du CEO représentait environ 10 % de la rémunération fixe du CEO.

Pour les autres membres du Leadership Squad, les primes moyennes payées en 2025 représentaient environ 27 % de leur rémunération fixe.

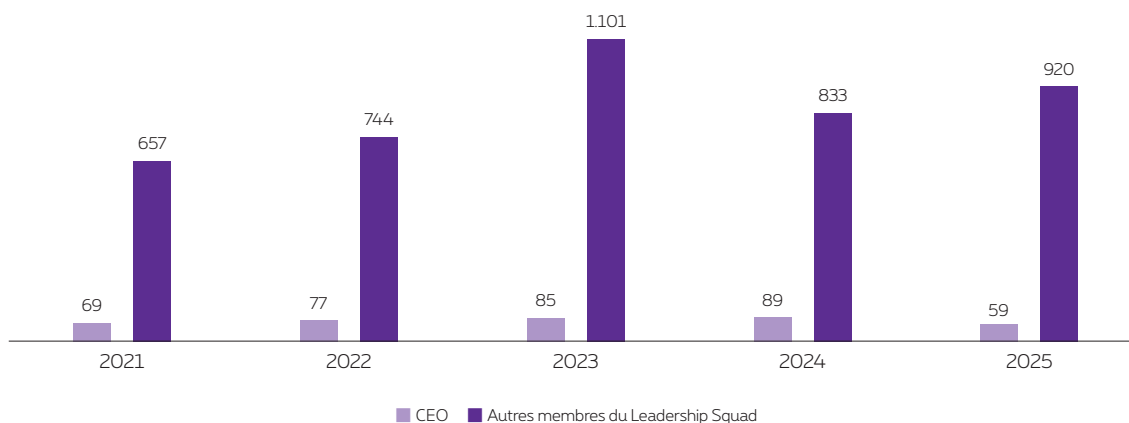
Primes d'assurances groupe sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

Les variations annuelles des primes d'assurance de groupe pour le CEO reflètent le fait qu'en 2025, le poste de CEO est resté vacant pendant 3,5 mois, période durant laquelle aucune prime n'a été versée.

Pour les autres membres du Leadership Squad, les variations annuelles reflètent principalement l'évolution normale des primes et ajustements habituels ainsi que des contributions plus élevées destinées à combler un sous-financement en 2025.

L'augmentation observée en 2023 résulte d'une situation spécifique :

- Bien que M. Lybaert ait pris sa retraite en septembre 2023 après une carrière complète, il l'a fait avant l'âge prévu dans le contrat d'assurance, ce qui a déclenché une contribution supplémentaire de 266 kEUR à sa pension complémentaire.
- Les multiples indexations appliquées en 2022 et 2023 ont également contribué à cette augmentation.



Autres avantages

Proximus vise à soutenir et motiver ses dirigeants en leur offrant un portefeuille complet d'avantages, compétitif sur le marché et aligné sur la culture et les valeurs du Groupe. Le CEO et les autres membres du Leadership Squad bénéficient ainsi d'une série d'avantages en plus de leur rémunération, tels qu'une assurance médicale, l'utilisation d'une voiture de société, des avantages en matière de bien être, ainsi que divers avantages en nature. Ces avantages font l'objet d'un benchmarking régulier et sont ajustés en fonction des pratiques courantes du marché.

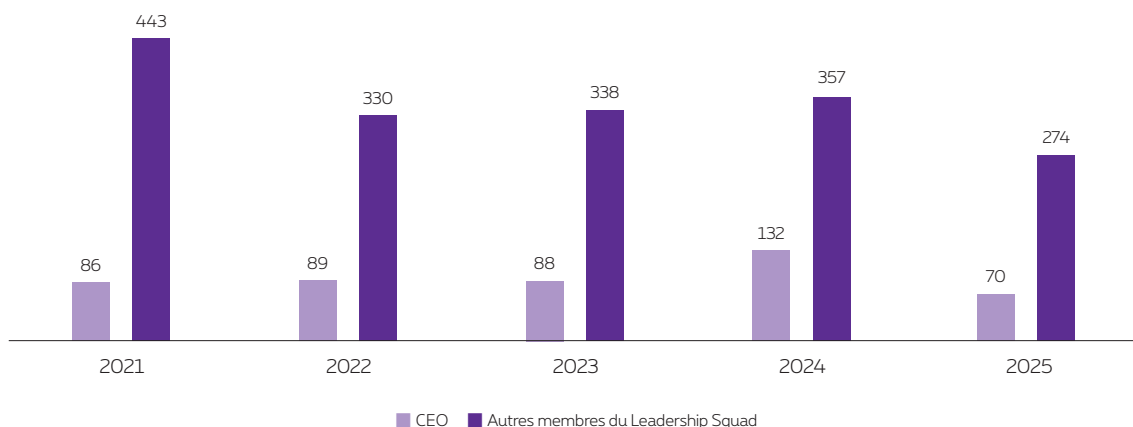
Dans la mesure du possible, notre portefeuille d'avantages est adapté pour refléter l'ambition de Proximus de contribuer à une société plus verte et plus digitale. Par exemple, notre programme de mobilité privilégie désormais une flotte plus respectueuse de l'environnement et encourage un large éventail d'alternatives de mobilité durable à destination des collaborateurs, y compris des membres du Leadership Squad.

Certaines dépenses non récurrentes — telles que les frais de relocalisation liés au recrutement de dirigeants résidant à l'étranger — peuvent contribuer à des variations annuelles du coût total de ces avantages pour l'entreprise.

Autres avantages sur cinq ans (en milliers d'euro avant cotisations sociales patronales)

La diminution observée en 2025 pour le CEO reflète le départ du CEO précédent, qui bénéficiait d'avantages spécifiques liés à son statut de dirigeant étranger — avantages qui ne s'appliquent pas au nouveau CEO.

De même, la baisse constatée en 2025 pour les autres membres du Leadership Squad s'explique par le départ de certains dirigeants qui bénéficiaient d'avantages associés à un statut de dirigeant étranger.



Primes uniques et exceptionnelles

Le Conseil d'administration peut, dans des circonstances exceptionnelles et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, octroyer des bonus exceptionnels à un ou plusieurs membres du Leadership Squad.

Ces bonus peuvent être justifiés lorsque des membres du Leadership Squad assument temporairement des responsabilités supplémentaires — par exemple lorsqu'une fonction au sein du Leadership Squad est vacante ou lorsque le poste de CEO est inoccupé, comme ce fut le cas pendant plusieurs mois en 2025. Des bonus exceptionnels peuvent également être accordés dans le cadre de paquet de rémunération à l'engagement ou pour répondre à des besoins spécifiques de rétention liés aux conditions du marché.

Dans le contexte actuel du marché des talents, offrir un bonus à l'engagement au niveau du Leadership Squad est une pratique courante, utilisée pour attirer des dirigeants de haut vol et soutenir les décisions de recrutement. Ces bonus à l'engagement sont devenus plus fréquents dans le cadre de la « guerre des talents » et figurent souvent directement dans les contrats de travail des dirigeants. En plus de leur rôle d'attraction, une rémunération variable exceptionnelle ponctuelle peut aussi servir de compensation

pour la perte de rémunérations variables (à court et/ou long terme) auxquelles les candidats renoncent en quittant leur employeur précédent.

Désormais, afin de renforcer la transparence, tout bonus exceptionnel accordé au CEO sera présenté séparément dans le présent Rapport. Conformément à cette approche, le bonus d'entrée de 250 000 EUR brut accordé en septembre 2025 au nouveau CEO, Stijn Bijmens, est présenté individuellement. Ce bonus est assorti d'une clause de rétention : si le CEO met fin volontairement à son contrat au cours des trois premières années, il devra rembourser le bonus au prorata du nombre d'années complètes restant avant le troisième anniversaire du contrat. Ainsi, le montant total est remboursable en cas de départ au cours de la première année, deux tiers en cas de départ au cours de la deuxième année, et un tiers en cas de départ au cours de la troisième année.

Lorsque de tels bonus sont accordés à des membres du Leadership Squad autres que le CEO, ils sont rapportés conjointement avec la rémunération variable et intégrés dans la rémunération variable totale allouée aux membres du Leadership Squad pour l'année durant laquelle les bonus exceptionnels sont versés. Par conséquent, toute promesse contractuelle de bonus futurs existant au moment de la publication de ce rapport ne sera divulguée qu'au moment où elle sera effectivement acquise.

Récupération de rémunération variable indue

Une clause de recouvrement est incluse dans le contrat du CEO, permettant à Proximus de récupérer la rémunération variable à court et à long terme déjà versée, ou d'en suspendre le paiement, en cas de fraude avérée.

Pour les autres membres du Leadership Squad, une clause de recouvrement a été intégrée dans les contrats de travail pour toutes les nominations effectuées à partir du 1er janvier 2020. Cette clause permet à Proximus de récupérer la rémunération variable à court et à long terme qui aurait été accordée sur la base d'informations financières erronées. Les contrats de travail conclus avant cette date ne contiennent pas une telle disposition.

Ces clauses ne précisent pas la méthode opérationnelle de récupération des montants indûment versés. Si une telle situation devait se présenter — ce qui est jugé peu probable compte tenu des contrôles et audits approfondis effectués avant la publication des résultats — Proximus déterminerait l'approche à adopter au cas par cas, tant en ce qui concerne les montants concernés que les modalités pratiques.

Atténuation des risques

Le cadre de rémunération de Proximus intègre plusieurs mécanismes visant à atténuer les risques et à décourager les comportements excessifs ou à court terme. La rémunération variable est soumise à des plafonds clairement définis, des mécanismes de mesure de performance pluriannuels et des dispositifs de différé, conformément au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et aux meilleures pratiques internationales. L'intégration de KPI à long terme, les périodes de blocage ou de dévolution de trois ans, ainsi que le mécanisme de recouvrement, contribuent à renforcer l'alignement de la rémunération avec une création de valeur durable. Ces éléments garantissent collectivement que l'entreprise est protégée contre une prise de risque excessive, la rémunération reste cohérente avec la performance stratégique de long terme, et la conduite responsable du leadership est encouragée dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Principales dispositions des relations contractuelles

Les accords contractuels conclus entre Proximus, le CEO et les autres membres du Leadership Squad sont alignés sur les pratiques du marché et conformes aux normes belges applicables en matière de gouvernance d'entreprise.

Accord contractuel avec le CEO

Contrairement aux CEO précédents, auxquels étaient proposés des contrats de travail à durée déterminée de six ans, le Conseil d'administration a décidé d'offrir au nouveau CEO, Stijn Bijmens — qui a rejoint Proximus en septembre 2025 en qualité de dirigeant indépendant — **un contrat à durée indéterminée**.

Clause de non-concurrence

Le CEO est soumis à une clause de non concurrence l'empêchant, pendant une période de 12 mois après avoir quitté le Groupe, de travailler pour une entreprise active dans les secteurs des télécommunications, du CPaaS ou de l'identité digitale :

- en Belgique, au Luxembourg ou aux Pays Bas, ou
- dans tout autre pays générant au moins 5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe Proximus.

Si Proximus active cette clause, le CEO a droit à une indemnité équivalente à une année de rémunération fixe.

Autres obligations contractuelles

Le CEO est également soumis à :

- des obligations d'exclusivité et de confidentialité,
- l'obligation de respecter pleinement les codes et politiques internes, dont le Code de conduite et le Dealing Code.

Dispositions en matière de rupture de contrat

Si Proximus met fin au mandat du CEO — sauf en cas de faute grave — celui-ci a droit à une indemnité contractuelle de rupture équivalente à une année de salaire fixe et de rémunération variable à court terme cible.

Principales conditions contractuelles applicables aux membres du Leadership Squad

Les autres membres du Leadership Squad sont liés par des contrats de travail à durée indéterminée, entièrement conformes à la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise et soumis à la juridiction belge.

Clause de non-concurrence

Chaque membre est soumis à une clause l'empêchant, pendant 12 mois après avoir quitté le Groupe, de travailler pour un opérateur mobile ou fixe disposant d'une licence et actif sur le marché belge. Si Proximus active cette clause, l'intéressé perçoit une indemnité équivalente à six mois de rémunération fixe.

Autres obligations contractuelles

À l'instar du CEO, les autres membres du Leadership Squad sont soumis:

- à des obligations d'exclusivité et de confidentialité
- au respect complet des codes et politiques internes, dont le Code de conduite et le Dealing Code.

Dispositions en matière de rupture de contrat

Les contrats prévoient une indemnité de rupture équivalente à une année de rémunération.

Vue d'ensemble générale

Rémunération du CEO en un clin d'œil : 2025, une année de transition

Deux CEO en 2025 :

- Janvier-mai: Guillaume Boutin (CEO précédent)
- Septembre-décembre: Stijn Bijmens (nouveau CEO)

Composants clés

Composant	CEO précédent (jusqu'en mai 2025)	Nouveau CEO (à partir de sept. 2025)
Rémunération fixe	Pro rata 4,5 mois	Pro rata 4 mois
Rémunération variable à court terme	Payé pour 2024 + pro rata 2025	Pas encore d'application pour l'année de prestations

Paiements exceptionnels	-	Prime à l'engagement de 250.000 €
Rémunération variable à long terme	Pas d'attribution en 2025	Attribution spéciale de LTI (248.852 €)
Pension et autres assurances groupe	Contribution définie (10 %) + couvertures vie et invalidité	Contribution définie (10 %) + couvertures vie et invalidité
Avantages	Avantages liés au statut de cadre étranger	Avantages CEO standards (non-étranger)

Pourquoi 2025 n'est-elle pas représentative ?

- Année de transition avec une période durant laquelle le mandat de CEO n'était pas pourvu
- Paiements exceptionnels liés à l'engagement et au remplacement du CEO
- La rémunération additionnelle octroyée au CEO précédent pour ses responsabilités internationales ne s'applique plus

Vue d'ensemble sur 5 ans

Les graphiques ci-dessous présentent une vue d'ensemble de la rémunération allouée au CEO au cours des cinq dernières années, par Proximus ou par toute autre entité du Groupe. Selon la nature de l'avantage, les montants sont présentés sur une base brute ou nette.

Vue d'ensemble de la rémunération du CEO

Les montants indiqués pour 2025 reflètent la rémunération combinée:

- du CEO précédent, Guillaume Boutin, qui a quitté l'entreprise le 15 mai 2025, et
- du nouveau CEO, Stijn Bijmens, qui a rejoint Proximus le 1er septembre 2025.

En conséquence, il existe un vide de 3,5 mois durant lequel aucune rémunération de CEO n'a été versée.

Pour plus de clarté, la rémunération variable à court terme indiquée pour 2025 (c'est-à-dire payée en 2025) est répartie en deux composantes :

1. La rémunération variable à court terme versée au CEO précédent pour son année de performance 2024
2. D'autres éléments de rémunération variable à court terme, dont 93 131 EUR brut versés au CEO précédent pour sa performance pro rata 2025

Dans un souci de transparence, le bonus à l'engagement de 250 000 EUR brut accordé en septembre 2025 à Stijn Bijmens est présenté individuellement. Ce bonus est assorti d'une clause de rétention : si le CEO met fin volontairement à son contrat dans les trois premières années, il doit en rembourser une partie au prorata du nombre d'années complètes restant avant le troisième anniversaire du contrat.

La rémunération variable à long terme indiquée pour 2025 correspond entièrement à une attribution spéciale LTI octroyée à Stijn Bijmens lors de son arrivée chez Proximus. Cette attribution est conforme à son contrat et compense partiellement les incitants à long terme auxquels il a renoncé en quittant son employeur précédent.

La hausse observée dans la rémunération de Guillaume Boutin en 2024 résulte de décisions du Conseil d'administration concernant des ajustements à son package de CEO. Bien que sa rémunération fixe soit restée inchangée, deux composantes supplémentaires ont été introduites :

1. Une rémunération annuelle brute additionnelle de 400 000 EUR (hors indexation) liée à ses responsabilités internationales
2. Une prime exceptionnelle consistant en 75 000 actions Proximus, octroyée en 2024

Le montant reporté pour cette rémunération en actions reflète l'avantage de toute nature imposable, sur lequel le CEO précédent a payé l'impôt des personnes physiques conformément à la législation fiscale belge.

CEO	2021		2022		2023		2024		2025	
Rémunération fixe	€ 512.537	43 %	€ 549.015	42 %	€ 587.226	45 %	€ 1.009.618	45 %	€ 593.342	36 %
Proximus							€ 604.951		€ 438.642	
Global							€ 404.667		€ 154.700	
Rémunération variable à court terme	€ 265.614	22 %	€ 276.019	21 %	€ 301.633	14 %	€ 329.604	15 %	€ 439.575	26 %
Récompensant l'année de performance précédente									€ 346.444	
Autres									€ 93.131	
Prime à l'engagement	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 250.000	15 %
Rémunération unique différée en actions	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 431.250	36 %	€ 0	0 %
Autre rémunération variable à long terme	€ 203.996	17 %	€ 208.073	16 %	€ 229.903	18 %	€ 239.190	11 %	€ 248.852	15 %
Primes d'assurance groupe	€ 69.007	6 %	€ 76.962	6 %	€ 85.470	7 %	€ 89.456	4 %	€ 59.396	4 %
Autres avantages	€ 86.402	7 %	€ 88.660	7 %	€ 87.823	7 %	€ 132.163	6 %	€ 69.638	4 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 1.137.556		€ 1.198.729		€ 1.292.055		€ 2.231.281		€ 1.660.803	
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 1.137.556		€ 1.198.729		€ 1.292.055		€ 2.231.281		€ 1.660.803	

Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant les cotisations sociales patronales et toute autre charge applicable.

Leadership Squad (hors CEO) en un coup d'œil : 2025, une année de transition

L'année 2025 a été une année **de transition et de réorganisation** au sein du Leadership Squad, marquée par plusieurs départs, des responsabilités exercées ad interim et des ajustements de rémunération correspondants.

Évolution dans la composition du Leadership Squad en 2025

- Deux membres ont quitté l'entreprise en 2025:
 - » Anne Sophie Lotgering (fin août 2025)
 - » Antonietta Mastroianni (fin novembre 2025)
- Un membre a démissionné en fin d'année:
 - » Mark Reid (16 décembre 2025)
- Deux membres ont temporairement exercé des responsabilités de CEO ad interim:
 - » CEO ad interim de Proximus SA (Jan Van Acoleyen)
 - » CEO ad interim de Proximus Global (Mark Reid)
- Certaines fonctions vacantes en fin d'année n'avaient pas encore été remplacées.

Composants clés

Composant	Membres du Leadership Squad (autres que le CEO)
Rémunération fixe	L'évolution reflète l'indexation et les ajustements liés aux départs (paiement anticipé des congés payés pour les membres partants).
Rémunération variable à court terme	Payé pour 2024 + pro-rata 2025 pour les deux membres qui sont partis
Paiements exceptionnels	Bonus spéciaux pour les mandats de CEO ad interim

Rémunération variable à long terme	Les LTI pour 2025 ont été significativement impactés par les départs : les LTI attribués en 2025 à trois membres a été annulé selon le règlement du plan suite à leurs démissions.
Pension & autres assurances groupe	Pas de changement : régime à prestations définies + couverture vie & invalidité
Avantages	Diminution due à l'annulation d'avantages spécifiques liés au statut d'exécutif étranger suite au départ d'un membre

Pourquoi 2025 n'est-elle pas représentative ?

L'année 2025 est atypique pour plusieurs raisons:

- Des bonus exceptionnels ont été accordés pour couvrir des responsabilités de leadership exercées ad interim (rôles de CEO)
- Plusieurs départs ont affecté la rémunération variable à court terme (STI), la rémunération variable à long terme (LTI) et les avantages
- L'annulation de certaines attributions LTI a entraîné une baisse mécanique des montants liés à l'intéressement à long terme
- L'absence de remplacements à la fin de l'année a créé des gaps organisationnels temporaires et des structures de coûts exceptionnels

Vue d'ensemble sur 5 ans

Les graphiques ci dessous présentent une vue d'ensemble de la rémunération allouée aux membres du Leadership Squad (hors CEO) au cours des cinq dernières années, par Proximus ou par toute autre entité du Groupe.

Selon la nature de l'avantage, les montants sont présentés sur une base brute ou nette.

Vue d'ensemble de la rémunération des autres membres du Leadership Squad

L'évolution annuelle de la rémunération des autres membres du Leadership Squad entre 2024 et 2025 est principalement liée au départ de deux membres durant l'année 2025 :

- Anne Sophie Lotgering, partie fin août 2025
- Antonietta Mastroianni, partie fin novembre 2025

Ces postes sont restés vacants à la fin de 2025. Leurs départs ont entraîné le paiement anticipé de certains éléments de rémunération, notamment le pécule de vacances et la rémunération variable à court terme pro rata.

L'augmentation du total de la rémunération fixe reflète également l'indexation (juin 2024 et mars 2025).

Pour plus de clarté, la rémunération variable à court terme présentée pour 2025 est divisée en deux catégories :

1. Rémunération variable à court terme liée à l'année de performance 2024, versée à tous les membres du Leadership Squad
2. Autre rémunération variable à court terme, comprenant les rémunérations variables pro rata versées par anticipation et au niveau cible aux deux membres ayant quitté l'entreprise en 2025, et des bonus spéciaux accordés aux deux membres du Leadership Squad ayant exercé des rôles de CEO ad interim (pour Proximus SA et Proximus Global).

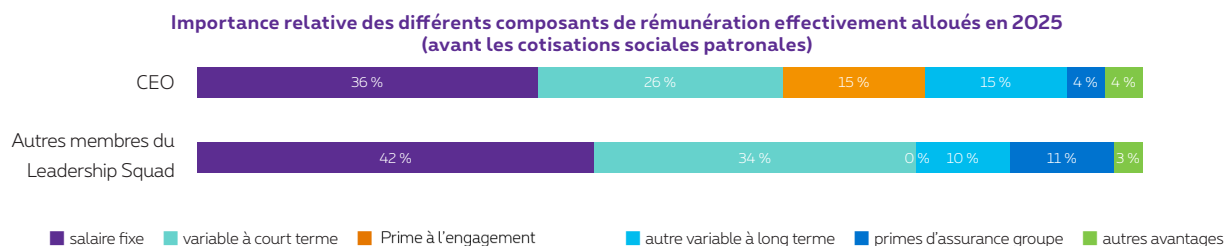
La rémunération variable à long terme communiquée pour 2025 reflète la perte des attributions accordées aux trois membres du Leadership Squad ayant démissionné en cours d'année (Antonietta Mastroianni, Anne Sophie Lotgering et Mark Reid qui a démissionné le 16 décembre 2025). Conformément aux règles du plan, les attributions LTI sont annulées à la date de remise formelle de la démission.

La retraite de M. Dirk Lybaert en septembre 2023 explique le montant plus élevé rapporté pour les primes d'assurance de groupe en 2023. Ses conditions de retraite spécifiques ont entraîné une contribution additionnelle de l'entreprise à son plan de pension complémentaire.

L'augmentation des « Autres avantages » depuis 2021 est principalement due à des avantages spécifiques liés au statut de dirigeant étranger pour plusieurs membres, et aux avantages liés au recrutement de deux membres du Leadership Squad.

Autres membres du Leadership Squad	2021		2022		2023		2024		2025	
Rémunération fixe	€ 2.534.773	43 %	€ 3.055.941	46 %	€ 3.340.675	43 %	€ 3.368.224	43 %	€ 3.422.873	42 %
Rémunération variable à court terme	€ 1.123.605	19 %	€ 1.402.844	21 %	€ 1.756.326	22 %	€ 2.001.657	25 %	€ 2.774.080	34 %
Récompensant l'année de performance précédente									€ 1.907.123	
Autres									€ 866.957	
Rémunération différée en actions	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
Autre rémunération variable à long terme	€ 1.097.703	19 %	€ 1.154.000	17 %	€ 1.282.784	16 %	€ 1.324.130	17 %	€ 794.395	10 %
Primes d'assurance groupe	€ 657.319	11 %	€ 743.750	11 %	€ 1.101.269	14 %	€ 833.310	10 %	919.977	11 %
Autres avantages	€ 442.935	8 %	€ 329.817	5 %	€ 337.828	4 %	€ 357.327	5 %	274.249	3 %
SOUS-TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 5.856.335		€ 6.686.352		€ 7.818.882		€ 7.884.648		€ 8.185.574	
Indemnités de cessation d'emploi	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %	€ 0	0 %
TOTAL (hors contributions sociales patronales)	€ 5.856.335		€ 6.686.352		€ 7.818.882		€ 7.884.648		€ 8.185.574	

Tous les montants présentés sont des montants bruts, avant les cotisations sociales patronales et toute autre charge applicable.



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

Les conditions de travail globales de notre management senior — y compris le CEO et les autres membres du Leadership Squad — sont largement alignées sur celles de l'ensemble des employés de Proximus.

Les différences limitées qui existent entre le Leadership Squad et le reste du personnel reflètent généralement les pratiques du marché ou des situations individuelles. Par exemple, si la couverture d'assurance médicale est identique pour la majorité des employés (y compris les cadres supérieurs), une couverture supplémentaire est accordée aux employés dont le revenu familial imposable se situe sous un certain seuil (par ex. couverture renforcée pour prothèses dentaires, appareils auditifs ou autres prothèses médicales). Une couverture similaire est fournie aux membres du Leadership Squad afin de garantir un package aligné sur le marché.

Lorsque des différences apparaissent, elles sont généralement liées au statut de dirigeant étranger de certains membres du Leadership Squad plutôt qu'à leur rôle ou à leur niveau de fonction.

En matière de rémunération, Proximus veille à assurer un **alignement entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise**, et à maintenir une cohérence entre la politique de rémunération appliquée aux dirigeants et celle appliquée à l'ensemble des autres employés — notamment en appliquant un ratio comparable entre la rémunération variable à court terme cible et la rémunération variable effectivement payée.

Notre philosophie de rémunération soutient la durabilité à long terme, reflète des principes de gestion prudente des risques et renforce les intérêts économiques de long terme des actionnaires. Elle tient également compte de nos responsabilités envers les clients, les actionnaires, la société belge et l'ensemble des parties prenantes, et est appliquée de manière cohérente dans toutes les entités du Groupe.

Proximus s'engage à **reconnaître et récompenser équitablement** la contribution de tous les employés. Nous nous efforçons d'offrir **des salaires et des conditions de travail équitables, neutres du point de vue du genre et cohérents**, quel que soit le niveau ou la fonction. Un Global Rewards Program compétitif et attractif pour l'ensemble du personnel est essentiel pour soutenir le développement de notre entreprise et progresser ensemble vers notre ambition de contribuer à construire la Belgique verte et digitale de demain.

Ratio salarial et évolution de la rémunération

Le ratio salarial comparant les rémunérations les plus élevées et les plus basses au sein de Proximus SA (sur base temps plein) est de 24,4 en 2025. Ce ratio compare la rémunération totale cible du CEO avec le niveau de rémunération² le plus bas de l'entreprise, incluant le salaire de base, les primes, la rémunération variable cible, les assurances groupe, les avantages mais excluant les cotisations sociales patronales.

Compte tenu de la taille et du périmètre de notre organisation — et de la diversité des responsabilités stratégiques — ce ratio reste aligné avec les pratiques du marché.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la **rémunération moyenne**³ (en équivalents temps plein) des employés de Proximus SA (à l'exclusion du Conseil d'Administration et du Leadership Squad) entre 2021 et 2025.

2&3 Les contrats à durée déterminée ont été exclus du périmètre en raison de la difficulté à calculer avec précision le package de rémunération annuelle pour ces contrats. Il est toutefois important de noter que ces contrats suivent la même politique de rémunération que les contrats à durée indéterminée, représentent une minorité au sein de notre effectif et ne se situent pas dans la tranche salariale la plus basse, ce qui garantit la cohérence et l'intégrité du calcul du ratio.

Rémunération moyenne des employés de la société et évolution d'une année à l'autre (index compris)

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération moyenne*	€ 87.400	€ 93.471	€ 96.833	€ 100.858	€ 103.703
évolution d'une année à l'autre		+7 %	+4 %	+4 %	+3 %

* La rémunération moyenne est calculée en comparant les coûts salariaux (tels que publiés dans le bilan social — code 1023 — des comptes annuels de Proximus SA pour l'année concernée) avec le nombre d'employés en équivalent temps plein, hors Leadership Squad. Pour 2021–2022, la référence est le FTE de clôture ; pour 2023–2025, la référence est la moyenne FTE sur l'année.

Évolution de la rémunération du CEO

L'évolution d'une année à l'autre (2025 vs 2024) de la rémunération totale cible du CEO montre une **diminution de 31 %**.

Pour 2025, la rémunération utilisée correspond à une projection annualisée (12 mois) du package cible du nouveau CEO, nommé en cours d'année.

La baisse par rapport à 2024 reflète principalement le changement de CEO : le CEO précédent, Guillaume Boutin, bénéficiait depuis 2024 d'une rémunération annuelle additionnelle de 400.000 € brut liée à ses responsabilités internationales — composante qui ne s'applique pas au nouveau CEO.

L'évolution de la rémunération moyenne des employés Proximus est de **+3 %** en 2025.

Autres indicateurs de ratio salarial

- Le ratio salarial comparant la rémunération du CEO à la rémunération moyenne des employés est de 11,6 en 2025. Ce ratio comprend salaire, primes, variable cible, assurances de groupe, avantages et cotisations patronales.
- Le ratio salarial comparant la rémunération du CEO à la rémunération médiane des employés est de 14,6 en 2025. Ce ratio comprend salaire, primes, variable cible, assurances de groupe, avantages, mais exclut les cotisations patronales.

Évolution des ratios salariaux sur les 3 dernières années

Ratio de rémunération	2023	2024	2025
CEO vs la rémunération la plus basse	29,1	36,0	24,4
CEO vs la rémunération moyenne	13,0	17,2	11,6
CEO vs la rémunération médiane	14,9	21,5	14,6

La baisse entre 2024 et 2025 s'explique par la nomination d'un nouveau CEO : le package du CEO précédent incluait, à partir de 2024, une rémunération annuelle additionnelle de 400.000 € bruts pour ses responsabilités internationales.

Performance de l'entreprise

Le tableau ci dessous présente la performance de Proximus entre 2021 et 2025.

Performance de l'entreprise au fil des ans, en ce compris l'évolution d'une année à l'autre

(en million d'EUR)	Revenus sous-jacents		EBITDA sous-jacent	
2025	6.307	-1,9 %	1.883	+1,8 %
2024	6.430	+6,4 %	1.850	+5,3 %
2023	6.042	+2,2 %	1.757	-1,8 %
2022	5.909	+5,9 %	1.786	+0,8 %
2021	5.578		1.772	

Pour plus d'informations financières détaillées, veuillez consulter le **Rapport Financier de Proximus**.

Application de la Politique de rémunération et votes sur les précédents Rapports de rémunération

Application de la Politique de rémunération et dérogations

Proximus applique strictement la Politique de rémunération lorsqu'il s'agit de rémunérer les membres du Conseil d'administration, le CEO et les autres membres du Leadership Squad. Cette Politique de rémunération a été approuvée pour la première fois par l'Assemblée générale des actionnaires le 21 avril 2021, avec de légères adaptations introduites en 2023 et 2024.

La version adaptée de la Politique de rémunération soumise à l'Assemblée générale du 14 avril 2025 n'a pas été approuvée. Par conséquent, la version précédente — disponible sur le site institutionnel de Proximus ([Politique de rémunération | Groupe Proximus](#)) — reste d'application.

Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut déroger temporairement à un ou plusieurs éléments de la Politique de rémunération, sur la base d'une proposition du Comité de Nomination et de Rémunération.

Ces dérogations ne peuvent être envisagées que lorsqu'elles sont strictement nécessaires pour préserver les intérêts à long terme et la durabilité de Proximus dans son ensemble.

Toute décision de déroger doit suivre la procédure formelle décrite dans la Politique de rémunération.

Toutes les dérogations sont divulguées :

- lors de la première Assemblée générale suivant la décision, et
- dans le Rapport de rémunération de l'année concernée.

Votes des actionnaires sur les précédentes Politique et Rapport de rémunération

La nouvelle Politique de rémunération — définissant les principes applicables à la rémunération du Conseil d'administration et du Leadership Squad — a été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 14 avril 2025, mais n'a pas été approuvée. Les principaux actionnaires (représentant 77 %) se sont abstenus.

Le Rapport de rémunération 2024, présenté à la même Assemblée générale, n'a pas non plus été approuvé, enregistrant le même taux d'abstention (77 %).

Dialogue avec les actionnaires suite au vote d'abstention de 2025

À la suite de l'abstention d'une part importante de nos actionnaires lors de l'Assemblée générale du 14 avril 2025, Proximus a renforcé son dialogue avec les investisseurs et autres parties prenantes afin de mieux comprendre leurs attentes en matière de rémunération. Dans les mois qui ont suivi, nous avons pris contact de manière proactive avec les principaux actionnaires et avec les agences de conseil en vote pour recueillir leurs commentaires, clarifier leurs attentes et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Ces échanges ont confirmé l'importance de **la clarté, de la stabilité et de la prévisibilité** dans notre cadre de rémunération, ainsi que la nécessité d'assurer un plein alignement avec les pratiques du marché et avec les intérêts de long terme de toutes les parties prenantes. Leurs contributions ont été soigneusement prises en compte dans la préparation de la Politique de rémunération révisée qui sera soumise à l'Assemblée générale du 15 avril 2026. Cette nouvelle version sera largement similaire à celle de 2021, reflétant notre volonté de rétablir l'alignement et la clarté suite au retour des actionnaires.

Proximus demeure résolument engagé dans un **dialogue ouvert, constructif et transparent** avec ses actionnaires. Leur soutien, leurs perspectives et leur confiance sont essentiels pour renforcer nos pratiques de gouvernance et garantir que notre cadre de rémunération continue d'évoluer de manière responsable et durable.