

Bruxelles, 1 avril 2021, 08H00 CEST

## **KBC Groupe commente le rapport de rémunération suite à la publication du rapport annuel 2020**

Dans son rapport annuel, KBC Groupe fournit des informations transparentes sur les rémunérations et indemnités perçues par les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction pendant l'exercice écoulé.

Le Comité de rémunération - épaulé par des collaborateurs spécialisés dans ce domaine - contrôle et teste régulièrement la politique de rémunération par rapport à l'évolution de la législation, du Code de gouvernance d'entreprise et des pratiques et tendances actuelles du marché. La multitude de dispositions légales et réglementaires imposées aux établissements financiers créent un cadre très strict qui ne laisse que peu de place à une politique propre à cet égard. En outre, ces politiques et pratiques doivent être compatibles avec une gestion saine et efficace des risques et les stimulants inclus dans les systèmes de rémunération ne peuvent entraîner une exposition au risque.

### **Cadre général**

La politique de rémunération des membres de la direction (Conseil d'administration et Comité de direction) est exposée dans la Politique de rémunération de KBC, qui fixe certains principes applicables à tout le Groupe, essentiellement pour ce qui concerne **la rémunération variable**. Les principaux sont les suivants:

- Le salaire variable doit toujours être composé d'une partie liée aux résultats (pour l'ensemble du CD) et d'une partie liée aux performances (pour les performances individuelles);
- 60% de la rémunération variable des membres du CD sont payés non pas immédiatement, mais en cinq ans;
- La moitié de la rémunération variable totale est versée sous la forme d'instruments liés à des actions (phantom stocks ou un autre instrument imposé par un organe de contrôle local), de sorte que les conséquences à long terme de la politique sur la valeur de KBC Groupe influencent aussi la rémunération variable;
- Aucune avance n'est accordée sur la rémunération variable et une possibilité de clawback/holdback est prévue;
- La rémunération variable ne peut jamais excéder la moitié de la rémunération fixe.
- La rémunération variable est plafonnée à 750 000 euros (montant nominal).
- Les critères d'appréciation des performances du membre du CD responsable de la fonction Risque ne comportent aucune référence aux résultats de KBC Groupe.
- Une partie des critères d'appréciation des performances des membres du CD est toujours liée au risque. La politique de durabilité est elle aussi un élément pris en compte lors de la détermination de la rémunération variable.

**En raison de la crise du covid-19 et de son impact sur le résultat, la rémunération variable des membres du CD a été, à leur initiative, réduite à 75% de ce qu'elle serait normalement. En d'autres termes, la rémunération variable a été calculée comme décrit dans le rapport et dans les notes explicatives et le résultat de ce calcul a été réduit de 25%.**

Les détails et les informations relatifs à la rémunération du CEO, des membres du Comité de direction et du Conseil d'administration du groupe KBC sont repris dans le rapport annuel 2020 du groupe KBC (chapitre "Rapport de rémunération pour l'exercice 2020") sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com). Tous les montants qui y sont indiqués sont des montants bruts sur lesquels l'impôt normal sur le revenu est dû.

## **Rémunération du président et des membres du CD**

Un tableau récapitulatif est joint à la fin de ce communiqué de presse. Vous trouverez plus de détails dans le rapport annuel 2020 du groupe KBC, chapitre "Rapport de rémunération pour l'exercice 2020".

La rémunération individuelle des membres du CD se compose des éléments suivants:

- une rémunération mensuelle fixe,
- une rémunération annuelle variable, qui est fonction des performances du CD dans son ensemble et des performances de l'établissement;
- une rémunération individuelle annuelle variable, qui est fonction des performances individuelles et du respect de la fonction d'exemple en ce qui concerne les valeurs du groupe de chaque membre du CD individuellement,
- la rémunération éventuelle des mandats exercés pour le compte de KBC Groupe SA (exceptionnel).

La rémunération variable est déterminée par un mécanisme quantitatif d'adaptation du risque (appelé 'risk gateway'). Ce mécanisme comporte des paramètres relatifs aux fonds propres et aux liquidités, qu'il convient de valider avant qu'une quelconque rémunération variable puisse être octroyée. Les paramètres sont fixés chaque année par le Conseil. **Si (un de) ces paramètres n'est (ne sont) pas atteint(s), aucune rémunération variable n'est octroyée. En cette année, le paiement des montants différés relatifs aux années précédentes est de surcroît supprimé.**

- La **rémunération individuelle variable** des membres du CD est définie en fonction d'une évaluation des performances du membre du CD concerné. Le Comité de rémunération procède à une évaluation de chaque membre du CD pour chacun des cinq éléments de notre culture d'entreprise (Performance, Empowerment, Accountability, Responsiveness et Local embeddness) et l'élément 'respectueux'. Le Comité de rémunération propose sur cette base un pourcentage entre 0 et 100% au Conseil, qui prend une décision sur ce score total, qui détermine au final l'ampleur de la rémunération variable individuelle.
- La **rémunération individuelle variable liée aux performances** des membres du CD est définie par le Conseil sur avis du Comité de rémunération en fonction d'une évaluation de critères convenus au préalable mesurant les performances tant du CD que de l'entreprise. Ces critères s'articulent autour de quatre grands thèmes: le déploiement de la stratégie, la réalisation du planning financier, le renforcement du contexte de risque et la satisfaction de toutes les parties prenantes. Les performances du CD dans chacun de ces quatre thèmes déterminent **chacune pour 25%** l'ampleur de la rémunération variable liée aux performances.
  - En ce qui concerne le déploiement de la stratégie, outre certains objectifs spécifiques éventuels, l'accent porte sur la mise en œuvre du placement du client au centre des priorités, la durabilité, l'encouragement d'un comportement responsable et l'innovation (la préparation de la révolution numérique).
  - Les critères d'évaluation de la réalisation du planning financier sont composés de plusieurs paramètres financiers (rendement, bénéfice, capital, coûts de crédits) ainsi que d'une évaluation des avancées enregistrées en termes de déploiement du modèle de bancassurance et de diversification des revenus.
  - Le renforcement du contexte de risque est évalué à la lumière des critères de liquidité, de capital et de funding, de la mise en œuvre des recommandations d'audit et de l'organisme de contrôle et du degré d'amélioration de la qualité des données.

- La satisfaction des parties prenantes est évaluée en fonction des résultats des enquêtes de satisfaction de la clientèle et du personnel et des avancées enregistrées en matière de durabilité. Nous utilisons à cet effet un tableau de bord 'durabilité' qui contient des paramètres liés à différents aspects de la durabilité.

Le résultat de l'évaluation par rapport à ces critères est traduit en un pourcentage compris entre 0 et 100% appliqué sur le montant maximum de la rémunération variable liée aux performances. **L'ampleur de la rémunération variable ne dépend donc que pour un infime pourcentage de l'obtention de résultats financiers. La maîtrise du risque, la gestion des parties prenantes et la durabilité sont au moins tout aussi importantes.**

La composante variable de la rémunération pour 2020 s'articule autour d'une rémunération variable liée aux performances et d'une rémunération variable individuelle.

- Pour le président du CD, la rémunération variable liée aux performances se situe entre 0 et 455 000 euros et la rémunération variable individuelle, entre 0 et 177 000 euros. Pour les autres membres du CD, ces montants sont plafonnés à 279 000 et 110 000 euros respectivement.
- Le montant est définitivement fixé par le Conseil, à la lumière de l'avis formulé par le Comité de rémunération sur la base du résultat de l'évaluation des performances individuelles et collectives de l'exercice écoulé.

Le paiement de la rémunération annuelle variable totale (individuelle et liée aux performances) des membres du CD est étalé sur six ans: 40% de la somme sont versés la première année, le solde étant également réparti sur les cinq années qui suivent.

50% de la rémunération annuelle variable totale sont octroyés sous la forme d'instruments liés à des actions dont la valeur est liée au cours de l'action de KBC Groupe SA.

La rémunération des **administrateurs non exécutifs** se compose d'une rémunération annuelle fixe de 20 000 euros non liée aux performances et aux résultats, et d'un jeton de présence (de 5 000 euros) par réunion à laquelle ils ont assisté. Pour les réunions organisées conjointement avec les réunions du Conseil d'administration de KBC Bank et/ou KBC Assurances, un seul jeton de présence est accordé aux administrateurs qui siègent dans plusieurs de ces Conseils. Compte tenu de sa fonction, le **vice-président** perçoit une rémunération fixe majorée (supplément de 30 000 euros).

**En raison de la crise sanitaire entre autres, le Conseil a tenu quatre réunions supplémentaires en 2020. Cinq séances d'information ont par ailleurs été organisées à son intention. Le Conseil a pris la décision de renoncer aux jetons de présence pour toutes ces réunions supplémentaires.**

**Le président du Conseil** bénéficie d'un régime de rémunération distinct, exclusivement constitué d'une rémunération fixe dont le montant est défini par le Comité de rémunération et soumis à l'approbation du Conseil. Les membres du CD qui siègent au Conseil en tant qu'administrateur délégué ne perçoivent ni rémunération fixe, ni jetons de présence pour ces prestations.

## **Couvertures de pension, de décès et d'invalidité**

Pour les membres du CD, il s'agit d'un plan à contributions définies qui est entièrement financé par KBC. Le plan tient compte du fait que la carrière de membre (et en particulier, de président) du CD est plus courte qu'une carrière d'employé moyen. C'est pourquoi la constitution de la pension complémentaire est essentiellement concentrée sur les 10 premières années d'activité au sein du CD. Le plan de pension comprend une couverture décès et une indemnité d'invalidité.

## **Politique de rémunération**

La loi du 28 avril 2020 transpose la directive européenne (UE2017/828) en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires. Elle comprend notamment un certain nombre de nouvelles dispositions relatives au contenu du rapport de rémunération. Elle renforce également le contrôle exercé par les actionnaires sur les rémunérations.

Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil statue sur les propositions de modification du régime de rémunération de ses membres et les soumet au besoin à l'approbation de l'Assemblée générale.

Le Code de gouvernance d'entreprise impose aux membres du Conseil de percevoir une partie de leur rémunération sous forme d'actions de l'entreprise. Le but est d'inciter les administrateurs à raisonner comme des actionnaires de long terme. Le Comité de rémunération a longuement débattu de l'application de cette règle au sein de KBC. Bien qu'il approuve la philosophie qui la sous-tend, le Comité estime, au vu des spécificités de la structure de l'actionnariat de KBC, qu'il n'est pas opportun de se conformer à cette règle. Hormis les administrateurs indépendants en effet, tous les administrateurs non exécutifs de KBC sont des représentants des actionnaires de référence. Or les actionnaires de référence sont par excellence des actionnaires de long terme, qui détiennent, ensemble, plus de 40% des actions de KBC. Ajouter à ce pourcentage, par le biais de leur rémunération, un nombre limité d'actions, n'aurait donc aucune utilité. Le Comité de rémunération a par conséquent décidé qu'il n'y avait pas lieu de mettre en œuvre la règle du Code pour atteindre l'objectif visé. Le Conseil s'est rallié à l'avis du Comité de rémunération.

Par ailleurs, le Code de gouvernance d'entreprise invite le Conseil à fixer le nombre minimum d'actions que les membres du CD doivent détenir à titre personnel. Le Code considère en effet que cette règle est de nature à faire coïncider les intérêts du management exécutif avec ceux des actionnaires. La structure de la rémunération des membres du CD fait toutefois déjà en sorte que les intérêts de ces personnes soient conformes aux intérêts à long terme des actionnaires. Outre le fait que le paiement de 60% de la rémunération variable est réparti sur cinq ans, la moitié de cette somme est liée à la valeur de l'action KBC. Les membres du CD ont donc autant intérêt que les actionnaires à ce que les résultats demeurent satisfaisants et à ce que le cours de l'action soit orienté à la hausse. Les contraindre en outre à détenir un paquet d'actions KBC reviendrait à subordonner une part trop importante de leur patrimoine à l'évolution du cours du titre. C'est la raison pour laquelle le Comité de rémunération a recommandé au Conseil de ne pas appliquer cette disposition du Code. Le Conseil s'est rallié à l'avis du Comité de rémunération.

## Rémunération de la haute direction mise en perspective

- Pour mettre en perspective l'évolution de la rémunération de la haute direction, vous trouverez ci-dessous un aperçu de l'évolution sur les cinq dernières années de la rémunération totale des membres actuels du CD, du salaire moyen des travailleurs (en équivalent temps plein) de KBC Groupe SA (en Belgique), du salaire le plus bas d'un travailleur (en équivalent temps plein) de KBC Groupe SA (en Belgique), ainsi que quelques données indicatives des performances de KBC.
- La rémunération des administrateurs non exécutifs n'est pas reprise dans le tableau dans la mesure où cette rémunération est restée inchangée au cours des cinq dernières années.

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération des membres du CD (en euros)		<i>(par rapport à l'année précédente)</i>	<i>(par rapport à l'année précédente)</i>	<i>(par rapport à l'année précédente)</i>	<i>(par rapport à l'année précédente)</i>
Johan Thijs	1 979 881	2 177 688 +10%	2 298 415 +6%	2 361 493 +3%	2 245 548 -5%
Daniel Falque	1 315 200	1 398 553 +6%	1 452 951 +4%	1 482 938 +2%	1 420 155 -4%
John Hollows	1 313 836	1 397 301 +6%	1 453 772 +4%	1 492 213 +3%	1 424 346 -5%
Erik Luts	-	-	1 453 646 -	1 494 112 +3%	1 426 805 -5%
Luc Popelier	1 320 293	1 401 481 +6%	1 456 816 +4%	1 488 162 +2%	1 420 447 -5%
Hendrik Scheerlinck	-	-	1 451 527 -	1 490 627 +3%	1 421 190 -5%
Christine Van Rijsseghem	1 313 086	1 401 729 +7%	1 465 071 +5%	1 500 277 +2%	1 424 456 -5%
Moyenne (hors CEO)	1 315 604	1 399 766 +6%	1 455 630 +4%	1 491 388 +2%	1 422 900 -5%
Salaire moyen d'un travailleur (en euros)					
Moyenne des travailleurs de KBC Groupe SA	86 486	88 579 +2%	90 416 +2%	90 780 +0%	92 124 +1%
Salaire le plus bas chez KBC Groupe SA	37 953	39 564 +4%	42 587 +8%	43 259 +2%	46 448 +7%
Rapport salaire le plus élevé/le plus bas chez KBC Groupe SA	1/52	1/55	1/54	1/55	1/48
Indicateurs de performance					
Résultat net du groupe (en millions d'euros)	2 427	2 575 +6%	2 570 -0%	2 489 -3%	1 440 -42%
Total des produits du groupe (en millions d'euros)	7 211	7 700 +7%	7 512 -2%	7 629 +2%	7 195 -6%
Réduction des émissions de gaz à effet de serre (en tonnes de CO <sub>2</sub> , par ETP)	2,89	2,48 14%	2,27 8%	1,97 13%	1,54 22%
Volume des fonds durables (en milliards d'euros)	2,80	7,10 +154%	8,97 +26%	12,02 +34%	16,78 +40%
Ratio common equity (fully loaded)	15,8%	16,3% +3%	16,0% -2%	17,1% +7%	17,6% +3%

### Pour tout complément d'information, veuillez contacter :

Viviane Huybrecht, Directeur Communication Corporate / Porte-parole KBC Groupe  
Tel +32 2 429 85 45 - E-mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

**KBC Groupe SA**  
Avenue du Port 2 – 1080 Bruxelles  
Viviane Huybrecht  
Directeur Communication Corporate/  
Porte-parole  
Tél. 02 429 85 45

Service presse  
Tél. 02 429 65 01 Stef Leunens  
Tél. 02 429 29 15 Ilse De Muyer  
Tél. 02 429 32 88 Pieter Kussé  
Tél. 02 429 85 44 Sofie Spiessens  
E-mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Les communiqués de presse de KBC sont disponibles sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com)  
Suivez-nous sur [www.twitter.com/kbc\\_group](https://www.twitter.com/kbc_group)  
Restez au courant de nos [solutions innovantes](#)