



pour l'exercice
2019

Rapport
à la société



1

EN BREF

Que fait KBC en substance? Pour combien de clients, avec combien de collaborateurs, dans quels pays? En s'appuyant sur quelles convictions, et pour quels résultats? Dans quelle mesure KBC est-il facile d'accès, qu'offre-t-il de plus? Réponse à ces questions, en quelques mots.

3

EN PRATIQUE

Comment KBC s'y prend-il pour rendre concret le développement durable? En adoptant des lignes stratégiques strictes, en prenant ses responsabilités sur le plan du respect de l'environnement, en encourageant l'esprit d'entreprise et l'investissement durable et en développant des initiatives axées sur la culture financière et le vieillissement de la population, entre autres.

2

ENTRETIEN

Quels sont les principaux défis pour KBC? Johan Thijs, CEO, et Thomas Leysen, président du Conseil d'administration de KBC, commentent deux mutations fondamentales au sein du secteur financier: la numérisation et l'écologisation, ainsi que les choix opérés par KBC dans ces domaines.

4

DIALOGUE

Comment KBC sait-il à quoi aspirent ses clients, ses collaborateurs et les investisseurs? Ce que veulent les pouvoirs publics, les ONG et les autres représentants de la société civile? En s'entretenant avec eux, en posant les bonnes questions et... en écoutant attentivement leurs réponses!

5

SOCIÉTÉ

Avec l'aide de volontaires, doublée d'un appui financier, bien des projets précieux pour la société peuvent continuer à exister. KBC s'y engage, dans chacun de ses pays stratégiques. En Belgique, il soutient entre autres l'accompagnement de la jeune génération et la lutte contre le cancer.

Cher lecteur, chère lectrice,

Pour KBC, 2019 aura été une année jalonnée de défis: réglementations sévères, nouveaux acteurs financiers, digitalisation rapide, taux d'intérêt toujours bas et facteurs extérieurs comme le brexit, ... Tous ces événements nous ont forcés à trouver des solutions sans nous laisser distraire de notre objectif principal : aider nos clients à réaliser leurs rêves et répondre aux besoins de la société. Dans le même temps, nous avons pris d'autres mesures importantes en termes de durabilité et d'environnement. Vous lirez plus à ce sujet dans le présent rapport.

Soudain le coronavirus a fait son apparition, définissant d'emblée clairement les priorités de notre société. Dans son rôle d'employeur et de prestataire de services, KBC a fait tout ce qui était en son pouvoir pour préserver la santé du personnel et des clients, tout en continuant à garantir une prestation de services normale.

En maximisant le nombre de collègues travaillant à domicile et en offrant aux clients un large éventail de possibilités de conseil numériques et par téléphone, KBC espère contribuer à freiner dans une certaine mesure la propagation du virus.

Entre-temps, il est clairement apparu aussi que cette crise du coronavirus a un impact économique énorme. Avec le gouvernement et d'autres parties prenantes, nous étudions actuellement le rôle que nous pourrions jouer dans ce domaine. Quelle que soit l'évolution de la situation, nous continuerons à assumer notre responsabilité sociétale.

Johan Thijs
Président du
Comité de direction

Thomas Leysen
Président du
Conseil d'administration

KBC

KBC est un **bancassureur intégré**, actif dans six pays stratégiques: la Belgique, la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie, la Bulgarie et l'Irlande.

Sa culture d'entreprise compte énormément pour lui: en plus du résultat final, le chemin qui y mène revêt une importance toute particulière lui aussi.

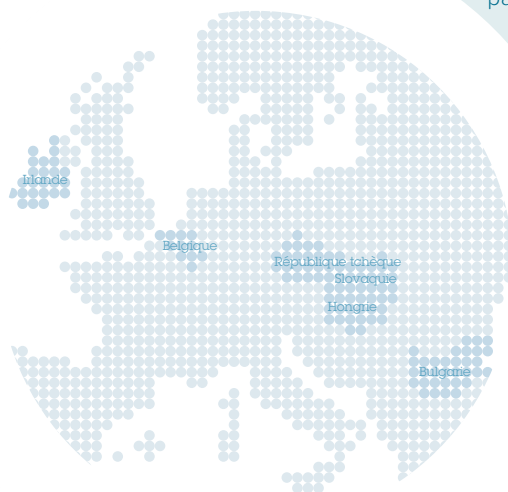
Cette culture est symbolisée par l'acronyme **PEARL**:

Performance,
Empowerment (habilitation),
Accountability (responsabilisation),
Responsiveness (capacité de réaction) et **L**ocal embeddedness (ancrage local).

Les valeurs que sont la capacité de réaction, le respect et l'orientation résultats déterminent par ailleurs

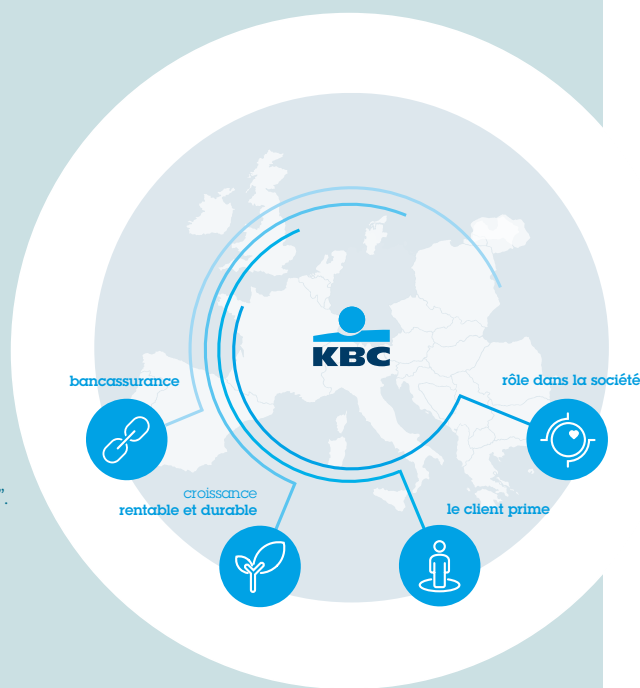
la culture de l'entreprise et contribuent à l'exécution de la stratégie du Groupe, conformément à la mission que celui-ci s'est assignée et à la vision qu'il a développée.

Pour réaliser les rêves et les projets de ses **12 millions de clients**, les **41 000 collaborateurs de KBC** sont réunis sous une seule bannière: Team Blue. En Belgique, 16 000 personnes servent 3,5 millions de clients.



en quelques mots

Articulée autour de quatre piliers qui se renforcent mutuellement, la stratégie du Groupe s'appuie sur l'objectif qui consiste à "aider les clients à réaliser et à protéger leurs rêves et projets".



- Nous voulons offrir à nos clients une expérience unique en matière de bancassurance.
- Le client est au centre de tout ce que nous entreprenons.
- Nous aspirons à une croissance durable et rentable.
- En notre qualité d'entreprise durable et responsable, nous entendons répondre, d'une façon à la fois pertinente, transparente et équilibrée, aux besoins et aux attentes de la société.

RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2019

Le bancassureur achève l'exercice 2019 sur un bénéfice de près de 2,5 milliards d'euros soit, au regard des capitaux engagés, un rendement des capitaux propres de 14%. La base de capital est extrêmement solide (20,4 milliards d'euros) et le ratio charges/produits s'établit à 58%.

Au 31 décembre 2019, le principal ratio de capital* s'élevait à 17,1% , soit bien plus que le ratio exigé par les autorités de surveillance. En d'autres termes, nous détenons, pour chaque tranche de 100 euros d'actif pondéré en fonction des risques, 17 euros de capitaux propres.

Avec un ratio Solvency II de 202%, KBC Assurances compte parmi les entreprises d'assurances les mieux capitalisées d'Europe.

Cera et MRBB, qui constituent, avec d'autres (familles), l'actionnariat de référence du bancassureur, détenaient, fin 2019, un peu plus de 40% des titres. Cet ancrage fort permet à KBC d'axer sa stratégie sur le long terme.

* Common equity ratio du Groupe (Bâle III, à pleine charge selon la méthode du compromis danois).

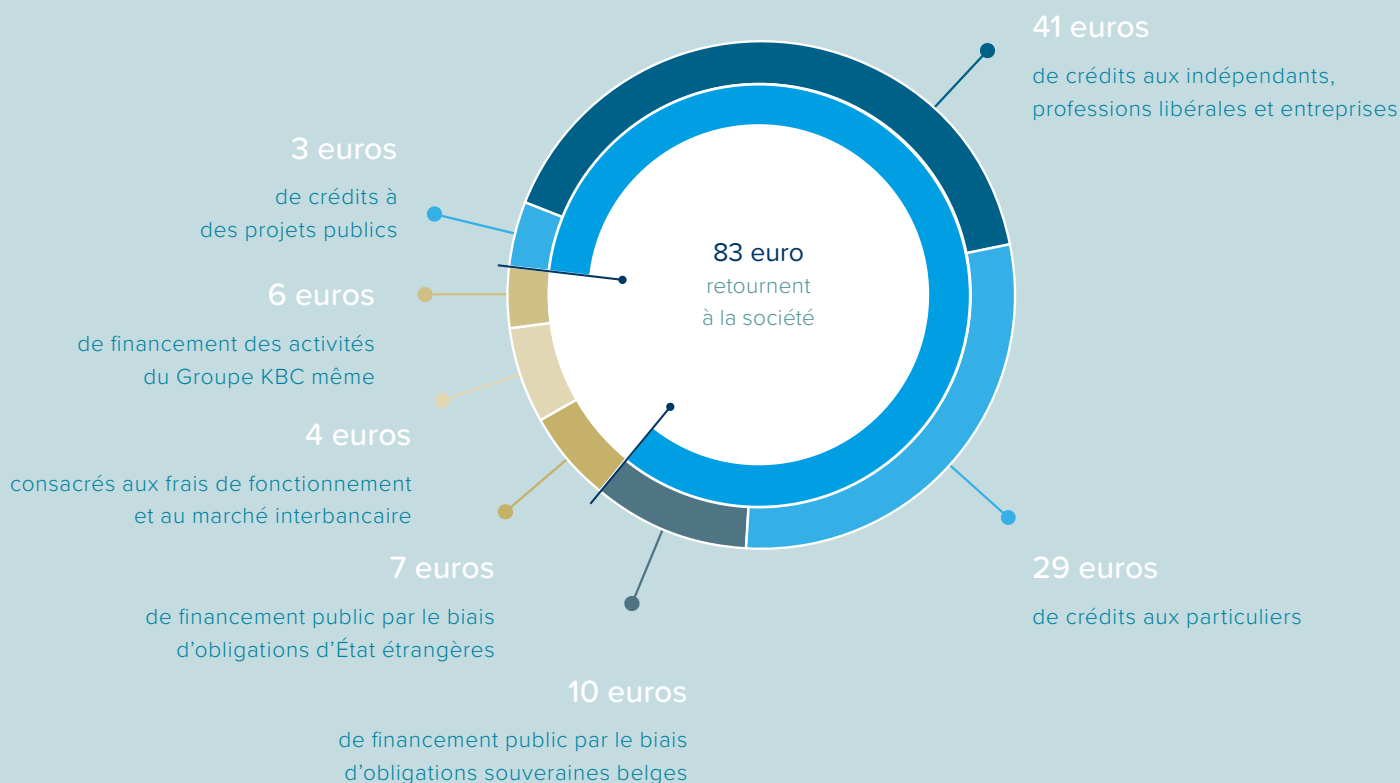
Impôts payés en 2019

(En euros)	Impôts sur les revenus	TVA et autres impôts divers non récupérables	Taxe sur les banques et système de garantie des dépôts	Total
Belgique	272 000 000	121 310 000	277 000 000	670 310 000
République tchèque	145 000 000	54 900 000	37 000 000	236 900 000
Hongrie	29 000 000	29 580 000	111 000 000	169 580 000
Slovaquie	20 000 000	20 940 000	20 000 000	60 940 000
Bulgarie	32 000 000	8 240 000	15 000 000	55 240 000
Irlande	400 000	17 040 000	31 000 000	48 440 000
Total	498 400 000	252 010 000	491 000 000	1 241 410 000

Votre épargne dans l'économie

Pour chaque tranche de 100 euros déposée par ses clients sur leurs comptes d'épargne, KBC a réinjecté, en 2019, 73 euros dans l'économie, par le biais de crédits aux particuliers, aux entreprises et aux projets publics. Il a en outre investi 10 euros en obligations d'État belges, ce qui donne un total de 83 euros.

100 EUROS D'ÉPARGNE



En 2019, le Groupe a géré pour 194 milliards d'euros de dépôts, dont 131 milliards en Belgique. Cette épargne, d'un volume considérable, lui a permis d'accorder, en Belgique, pour 112 milliards d'euros de crédits.

En 2019, KBC a payé, en Belgique toujours, pour 572 millions d'euros d'indemnités de sinistre et 887 millions d'euros au titre des assurances vie; il a également géré pour 26,6 milliards d'euros de réserves pour les produits d'assurance vie. De ce montant, 16,6 milliards d'euros relèvent des assurances placement (branches 21 et 23).

Autres services

et KBC Deals

* Pour les clients

- Stationner chez Q-Park et payer avec 4411
- Acheter des titres-services Sodexo et consulter le solde disponible
- Consulter le solde disponible sur la carte Monizze
- Payer avec PayPal et consulter le solde disponible
- Envoyer et suivre des courriels recommandés avec IPEX
- Le coffre-fort numérique, pour y conserver des documents facilement et en toute sécurité
- Consulter des documents officiels grâce à l'eBox



KBC Deals – des réductions dans certains magasins et certaines boutiques virtuelles (cash-back)

Pour tous

- Acheter des titres de transport De Lijn, SNCB et STIB
- Commander des vouchers à Brussels Airport
- Commander d'autres services encore à Brussels Airport

**Vos canaux numériques,
24h/24, 7j/7**



KBC Mobile

Cette application pratique pour votre smartphone a beaucoup plus à vous offrir que vous ne le pensez. Régler vos affaires bancaires? Déclarer un accident, un sinistre, un vol, une hospitalisation? Acheter un billet de bus ou de train, payer votre parking? Tout est possible!

Votre agence bancaire

Fiez-vous à nos experts, qui se feront un plaisir de répondre personnellement à toutes vos questions sur nos produits bancaires et d'assurances.

Votre agent d'assurances

Votre agent d'assurances protège ce qui vous tient à cœur. Si un sinistre survient, vous pourrez compter sur un traitement rapide de votre dossier.

Bienvenue

La clientèle gérant de plus en plus ses affaires bancaires et d'assurances par la voie numérique, le nombre de passages à l'agence et de retraits aux distributeurs a considérablement reculé.



KBCLive)))

Si les horaires d'ouverture des agences ne vous agréent pas ou si vous êtes dans l'impossibilité de vous déplacer, appelez nos experts au numéro 078 152 154 et prenez rendez-vous pour un vidéochat. Nous sommes disponibles tous les jours ouvrables de 8 à 22 heures et le samedi de 9 à 17 heures.

Surfez sur www.kbc.be/live si vous souhaitez de plus amples informations.

Aux automates

Retraits, versements ou autres opérations encore: nos guichets automatiques sont à votre disposition entre 6 et 23 heures.



KBC Touch

Gérez vos opérations bancaires et vos assurances facilement et simplement sur votre ordinateur ou tablette.

Certains rêves sont à petite échelle et personnels, d'autres peuvent changer le monde. C'est une bonne chose, car la planète s'essouffle et a bien besoin d'idées nouvelles.





entretien

Johan Thijs



“En 2019, KBC a réitéré son engagement en faveur de l’Initiative financière du Programme des Nations unies pour l’environnement. Ce faisant, il a promis d’encourager le plus possible l’écologisation de l’économie, de manière à contribuer à limiter le réchauffement climatique à nettement moins de 2 °C. Il dialogue à cette fin avec ses clients, qu’il aide à opérer la transition bas carbone. Green is the new digital.

Outre la révolution verte, la disruption numérique demeure, pour KBC, un défi majeur. La technologie évolue à une vitesse foudroyante et le marché financier s’ouvre à de nouveaux acteurs. KBC, qui aborde de plain-pied l’environnement numérique de demain, se fait fort d’offrir, en sa qualité d’acteur orienté client, des solutions bancaires et non bancaires dans son application KBC Mobile. Cette concentration sur la facilité d’utilisation des outils numériques se vérifie dans tous ses pays stratégiques.”

Thomas Leysen



“Il est clair que pour un bancassureur comme KBC, les défis à venir sont bien plus nombreux. Nous allons les relever un à un, en compagnie de nos parties prenantes. En dialoguant. En écoutant. Et en cherchant des solutions ciblées susceptibles de répondre aux besoins de la société.

Cette tâche incombe toutefois à la personne qui me succédera puisque je quitterai KBC en mai. Au cours de mes neuf années de présidence, j’ai mis mon expérience d’entrepreneur au service de KBC et tenté de contribuer à la définition d’une direction stratégique et à la réflexion relative au développement durable de l’intégralité du Groupe. Aujourd’hui, je passe le flambeau à mon successeur, en exprimant toute ma confiance dans l’avenir du Groupe KBC.”

Ils ont collaboré étroitement pendant huit ans. Ils se sont mutuellement inspirés et encouragés. Ils regardent derrière eux avec satisfaction, et devant eux avec sagesse, car le contexte dans lequel s’inscrit la bancassurance évolue désormais à une vitesse foudroyante.



GREEN IS THE NEW DIGITAL

Johan Thijs

KBC est une des pierres de voûte du paysage financier. En quoi est-il différent?

Thomas Leysen: “Quelques années après l'éclatement de la crise financière, nous avons formulé les principes fondamentaux auxquels il est hors de question désormais de déroger: mener une activité de bancassurance centrée sur le client, assortie d'une gestion des risques efficace et d'un véritable sens des responsabilités sociétales. Naturellement, environnement et contexte changent constamment, mais nous continuons à appliquer les valeurs et à suivre la direction stratégique définies en 2012 et en 2014 respectivement. Très appréciée, cette politique a permis à KBC de regagner la confiance de la société, d'être une entreprise financièrement solide et d'être reconnue, à maints égards, comme une référence.”

Johan Thijs: “Le contexte dans lequel nous évoluons a changé en très peu de temps. Au lendemain de la crise financière, la réglementation régissant la banque et l'assurance s'est considérablement resserrée. Par ailleurs, des initiatives comme l'adoption de la directive européenne sur les services de paiement (PSD2), qui donne à des intervenants non financiers un accès aux comptes de certains clients, ont bouleversé le marché. À cela sont venus s'ajouter la faiblesse des taux d'intérêt et un certain nombre d'événements externes, comme le Brexit. J'évoquerai enfin la disruption provoquée par la numérisation galopante: les clients veulent des solutions instantanées, tout en se demandant s'ils auront toujours du travail demain. On le voit, de nombreux défis

attendent le bancassureur que nous sommes. Comme Thomas vient de le dire, il est donc bon de pouvoir se reposer sur des fondamentaux, et d'avoir une vision très claire sur un certain nombre de choses.”

Pour KBC, l'un de ces fondamentaux est son orientation clientèle. Reste que le comportement des clients évolue à la vitesse de l'éclair et que leurs attentes obligent le bancassureur à placer la barre très haut. Comment KBC s'y prend-il pour les satisfaire?

Johan Thijs: “Nous ne cessons de dialoguer avec eux. Nous sommes à l'écoute de leurs besoins, pour lesquels nous cherchons des solutions ciblées, y compris de nature technologique. KBC veut aider ses clients d'une manière non pas réactive, mais proactive. Les décharger de tout souci.”

Thomas Leysen: “Nous gardons les yeux grands ouverts sur le monde: qu'est-ce qui s'y passe, quelles sont les tendances émergentes, comment les exploiter? Toutes les idées innovantes ne doivent pas nécessairement venir de nous (même si nous espérons évidemment en avoir quelques-unes): nous nous inspirons également de ce qui se fait ailleurs. Nous nouons en outre des partenariats, pour atteindre la taille critique et la vitesse nécessaires. De **suiveur**, nous sommes, grâce à cette politique, devenus **précurseur**. Nos clients aiment être mis au centre de nos préoccupations; ils apprécient notre approche proactive et en particulier, la manière dont nous appréhendons la numérisation.”

L'ÉCOLOGISATION VA CONTRAINDRE LES ENTREPRISES, DONT KBC, À REPENSER TOUT LEUR BUSINESS MODÈLE. C'EST UN DÉFI ÉNORME.

Qui dit numérisation, dit intelligence artificielle. L'intelligence artificielle inquiète tant les clients que les membres du personnel. Quelle est la position de KBC à ce sujet?

Johan Thijs: "La confiance est la condition sine qua non d'une relation durable avec la clientèle. C'est la raison pour laquelle KBC fait résolument le choix de n'utiliser les données dont il dispose que d'une manière propice à la qualité du service au client. L'intérêt de l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le client a été maintes fois prouvé. À KBC, maintenant, de voir comment élaborer les outils nécessaires et d'apprendre à son personnel à les utiliser. Que se passera-t-il si certaines personnes échouent dans cet apprentissage? Il s'agira là d'une situation à appréhender avec énormément de respect, car KBC entretient des relations durables avec son personnel également. Les programmes Minerva et Mobilité des talents (plus d'informations à ce sujet en pages 36 et 37), développés dans cette perspective tant au sein de KBC qu'au sein du secteur, ont en outre une utilité sociale incontestable. Je rappelle que loin de se limiter à notre activité, la question concerne toutes les entreprises."

Thomas, pendant votre présidence, KBC a accordé davantage d'importance au développement durable. Pourquoi cet intérêt?

Thomas Leysen: "Je suis absolument convaincu que toute entreprise a un rôle sociétal à jouer. Ce rôle ne peut être confiné à la périphérie de l'exploitation, ni enfermé dans un département chargé du développement durable: il doit au

contraire faire partie intégrante de la stratégie. Le fait que KBC y soit parvenu est pour moi sa principale réalisation dans le domaine du développement durable. Cette stratégie permet en effet d'éviter un certain nombre de problèmes – ou à tout le moins, de les identifier plus tôt et d'y réagir plus rapidement. Elle crée également des possibilités de diversification et d'innovation, voire inspire d'autres entreprises. Pour nous, regagner la confiance de la société au sortir de la crise était absolument fondamental. Dans un secteur socialement sensible comme le nôtre, qui touche à tant de facettes de l'économie, le développement durable revêt une importance cruciale."

Johan Thijs: "La confiance se gagne aussi grâce au comportement responsable de chaque collaborateur. Mais qu'entend-on par comportement responsable? Comme chacun a sur le sujet une idée un peu différente, répondre précisément à cette question n'est pas simple, d'autant que la définition évolue avec le temps – ce qui est parfaitement concevable aujourd'hui ne le sera peut-être plus dans quelques années. Quoi qu'il en soit, la notion de comportement responsable est le fondement de notre politique de développement durable. La formation à la gestion des dilemmes permet au personnel de conserver un esprit aiguisé; il est en effet important de savoir réfléchir aux différences qui peuvent diviser les opinions et à leurs conséquences, avant d'arrêter toute décision. Ce n'est pas toujours facile: l'on peut hésiter, ressentir une certaine pression commerciale; mieux vaut dans ce cas réfléchir de concert avec un collègue ou la hiérarchie."



SEUL, L'INDIVIDU NE PEUT RIEN.

Thomas Leysen

Thomas Leysen: "L'essentiel est de toujours tenir compte des conséquences à long terme de nos décisions, de ne jamais faire quoi que ce soit qui soit profitable à court terme, mais nuisible à long terme. Avant la crise, le secteur financier a beaucoup trop agi de cette façon. D'autres périodes difficiles attendent évidemment les marchés financiers, mais nous n'avons plus l'intention d'hypothéquer nos intérêts à long terme – la continuité et la stabilité du Groupe – au profit de la rentabilité à court terme. Voilà un état d'esprit dont doivent continuer à s'imprégner le Conseil d'administration, le Comité de direction, la hiérarchie, tout le personnel. Maintes choses méritent d'être rappelées à ce sujet; elles forment d'ailleurs le socle sur lequel s'appuie la formation à la gestion des dilemmes."

L'irresponsabilité, fût-ce d'un seul collaborateur, peut nuire gravement à la réputation du Groupe.

Thomas Leysen: "Je me lance et je touche du bois: (il rit) s'il est bien une chose dont je suis fier, c'est du trajet parcouru par le bancassureur ces neuf dernières années, sans incident majeur pour sa réputation en Belgique et en Europe centrale. Un an ou deux, ce peut être le fruit d'un heureux hasard, mais neuf... Cela en dit long sur la culture de KBC. Ceci dit, il ne faut jamais baisser la garde. Ne pas se reposer sur ses lauriers: là est le plus grand défi. Si KBC est devenu la référence par excellence sur un certain nombre de points, il n'est pas question pour autant de tomber dans l'arrogance ou la routine. Il faut rester vigilant."

Son comportement responsable est le socle de la politique de développement durable de KBC, mais en quoi cette politique consiste-t-elle exactement?

Johan Thijs: "La crise financière nous a permis de comprendre que les organismes financiers se doivent de répondre à un certain nombre de besoins sociétaux. Reste à savoir quels sont ces besoins. KBC est impliqué dans tant d'initiatives sociétales qu'il est impossible de rebondir sur toutes. Il y a quatre ans, nous avons sélectionné quatre thèmes sur lesquels nous sommes susceptibles d'avoir une influence considérable: la culture financière, l'esprit d'entreprise, l'environnement et enfin, la santé et le vieillissement. Ces thèmes sont aujourd'hui plus actuels et plus interdépendants que jamais: il est par exemple devenu impossible d'entreprendre sans se préoccuper de l'environnement. Notre influence sur eux va immanquablement s'accroître ces prochaines années."

Comment KBC prend-il ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement?

Thomas Leysen: "Prendre la problématique du réchauffement à bras-le-corps et vouloir une Europe climatiquement neutre d'ici à 2050 aura d'énormes implications financières, auxquelles les banques ne suffiront pas à répondre – les pouvoirs publics, les particuliers et les entreprises vont eux aussi devoir faire des choix. KBC a d'ores et déjà modifié sa politique en matière de crédits et de crédits hypothécaires: il a été parmi les premiers à ne plus financer l'industrie du charbon, y compris dans des pays où cette décision n'avait rien d'évident, comme la

République tchèque; il a également été l'un des pionniers du financement des parcs éoliens. Il a développé un outil de mesure de l'efficacité énergétique à destination des particuliers, et propose des audits énergétiques aux ménages et aux entreprises. Et ce ne sont que quelques exemples."

Les particuliers sont-ils disposés à investir dans les solutions durables? Tout le monde peut-il se le permettre?

Thomas Leysen: "La prise de conscience a considérablement évolué, mais tout n'est pas résolu pour autant. Convaincre les gens de changer de comportement ne va pas de soi. Seul, l'individu ne peut rien: c'est la raison pour laquelle il faut agir à une échelle beaucoup plus large et il faut également adopter des mécanismes contraignants."

Johan Thijs: "L'été passé, la sécheresse a régné, ici; cet hiver, l'Australie était en feu. Chacun a désormais compris qu'il fallait faire quelque chose. Le moment est venu: lançons-nous. En encadrant efficacement particuliers et entreprises, KBC se veut un pionnier de la transition énergétique; mais les pouvoirs publics doivent faciliter cette mutation également. Tout le monde va devoir modifier sa manière de voyager et d'habiter, mais comment, précisément? Le parc immobilier belge, par exemple, est désuet, et le rénover coûtera cher – entre 50 000 et 100 000 euros en moyenne par habitation, ai-je lu. Nous sommes disposés à aider nos clients, mais quid des citoyens qui ne pourront pas faire face aux frais de rénovation? Ils s'opposeront au mouvement et chacun défendra sa position, ce qui est parfaitement compréhensible. L'État doit trouver une solution."

Et les entreprises?

Thomas Leysen: "L'Europe a clairement choisi de se lever pour le climat, il faut se préparer à cette perspective. Nous aidons nos clients les plus progressistes à concrétiser leurs choix, les autres, à réfléchir à la question."

Johan Thijs: "Les PME doivent diminuer leurs émissions de CO₂ alors que tous les entrepreneurs n'ont pas, tant s'en faut, les compétences pour effectuer les analyses nécessaires. Nous voulons pouvoir leur offrir sous peu une solution, car les besoins, sur ce plan, sont colossaux. **Green is the new digital**: les entreprises, dont KBC, vont devoir repenser tout leur business modèle, c'est un défi énorme! J'espère seulement que l'Europe va accorder bien plus d'attention à la transition qu'aux obligations administratives."

KBC fait-il preuve de suffisamment d'ambition sur le plan du développement durable? Comment ses progrès sont-ils mesurés?

Thomas Leysen: "Nous avons regroupé, dans un tableau de bord dont l'évolution est suivie de près par le Conseil d'administration, tous nos paramètres en matière de développement durable. Si nous empruntons une mauvaise direction, nous le constaterons immédiatement. Nous ne cessons par ailleurs d'affiner nos objectifs, pour qu'ils demeurent à la fois ambitieux et réalisables – c'est ce qui est le plus motivant. Si, demain, certains n'étaient plus pertinents et d'autres acquerraient davantage d'importance, nous nous adapterions. Faut-il faire preuve de plus d'ambition encore? Je pense que nous pourrions accorder davantage d'attention encore à certains sujets, et que le développement durable



pourrait être plus étroitement intégré dans notre stratégie articulée.”

Quel est l'autre grand défi auquel KBC est confronté?

Johan Thijs: “Sans hésitation aucune: la disruption numérique. Nous avons souvent tendance à surestimer ce que peut faire la technologie à court terme, mais à sous-estimer les mutations qu'elle engendrera à long terme. Aujourd'hui, banques, assureurs et fonds de pension se font concurrence mais demain, le paysage financier sera profondément modifié. Changeront alors, non seulement les business modèles, mais aussi les modes de collaboration entre organismes, entre nos clients et nous et entre le personnel et nous. L'incidence de la technologie sur ce plan sera phénoménale. Dans un pays de services comme la Belgique, je crains qu'une partie de la population active ne soit effectivement victime des machines intelligentes, capables de prendre en charge un certain nombre de tâches. Ce phénomène est d'ores et déjà tangible chez KBC.”

Le personnel s'en inquiète-t-il?

Thomas Leysen: “Il est impossible de lui promettre que rien ne changera au cours des trois années qui viennent; énormément de choses vont changer au contraire, bien plus que durant les deux dernières décennies. Nous tentons d'expliquer le contexte dans lequel s'inscrit cette évolution, même s'il est toujours possible de faire mieux, et d'éviter les grands plans sociaux, comme dans certaines autres entreprises.”

Johan Thijs: “Nous avons garanti de privilégier, jusqu'à la fin de l'année 2022, les départs naturels. Mais il est vrai que les mutations rapides ont des effets inimaginables sur le rôle qui nous est dévolu. Il est normal que les gens s'inquiètent; à nous de les aider à aborder ce basculement vers un nouvel environnement.”

KBC n'a-t-il pas, plus que jamais, besoin de profils STIM (Sciences, Technologies, Ingé-

nerie, Mathématiques)? Ces profils sont-ils disponibles en suffisance?

Johan Thijs: “Nous n'avons aucune difficulté à recruter des ingénieurs en intelligence artificielle. Nous en employons d'ailleurs déjà une centaine, dont treize Belges. Nous recrutons dans le monde entier et recevons trente candidatures au moins par poste vacant. Avec ses membres de vingt-cinq nationalités différentes, l'équipe est très diversifiée; cela crée une dynamique qui engendre sa propre force d'attraction. Je trouverais d'ailleurs intéressant d'étendre cette diversité à l'intégralité de l'organisation.”

Il convient de veiller à ce que la numérisation attire les femmes également, sans quoi l'avenir ne sera-t-il pas essentiellement dicté par les hommes?

Johan Thijs: “C'est exact. KBC compte actuellement 25% de femmes dans les fonctions informatiques. C'est plus qu'ailleurs, mais cela reste insuffisant.”

Thomas Leysen: “L'égalité des genres est un autre des paramètres suivis en Conseil d'administration, que nous aimerions enfin voir progresser. La diversité ou, mieux encore, l'inclusion, sera un dossier majeur pour mon successeur. Les entreprises doivent elles aussi contribuer à éviter d'en arriver à une société duale. Nous avons déplacé les balises jusqu'à un certain point, mais pas assez loin encore.”

Thomas, nous vous souhaitons énormément de succès pour la suite.

Thomas Leysen: “Merci. Voyez-vous, un des atouts de KBC, particulièrement dans un contexte de mutation rapide, est la stabilité de son personnel. C'est une chose prise très au sérieux à la fois par le Conseil d'administration et par le Comité de direction. Nous avons toujours beaucoup misé sur la continuité, tout en réussissant à attirer du sang frais, d'autres regards, d'autres compétences, lorsque nécessaire. J'ai donc une entière confiance en mon successeur!”

COMMENT L'EUROPE ABORDE-T-ELLE LE DÉFI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE?

La rareté des matières premières, de même que les changements climatiques et leurs conséquences sur les plans démographique et social, exigent des mesures drastiques: l'Union européenne opte aujourd'hui résolument pour une économie plus verte et plus propre. Ces ambitions ne seront pas réalisables sans investissements majeurs. Le secteur financier aura un rôle clé à jouer dans cette révolution durable. Le plan d'action de l'Union européenne est prêt.

QU'ENTEND-ON PAR FINANCEMENT DURABLE?

Le financement durable est une manière d'investir et de financer qui, en plus de viser un certain rendement, privilégie une vision à long terme qui tient compte des critères écologiques, sociaux et de gouvernance (aspects dits ESG).

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE POUR KBC?

KBC opte pour une politique climatique intégrée. Il cherche à rendre plus verte la production d'énergie et à limiter la consommation d'énergie et l'empreinte écologique des entreprises et des particuliers.

QUE DIT LE PLAN D'ACTION EUROPÉEN?

En plus de vouloir rendre le financement plus durable, l'Europe entend garantir la stabilité du système financier et encourager une plus grande transparence de l'économie, ainsi qu'une réflexion à long terme. La Commission plaide en outre en faveur d'une profonde remise en question du fonctionnement du système financier, pour réorienter le capital privé en direction d'investissements plus durables.

LA MANIÈRE DONT KBC CONTRIBUE À LA RÉVOLUTION DURABLE EST EXPOSÉE EN PAGES 26 ET SUIVANTES.



Pour réaliser ses rêves, il faut de l'argent. Mais même le plus grand bancassureur du monde ne pourrait, ni ne voudrait, aider à réaliser tous les rêves de ses clients. Lesquels, alors?

EN pratique

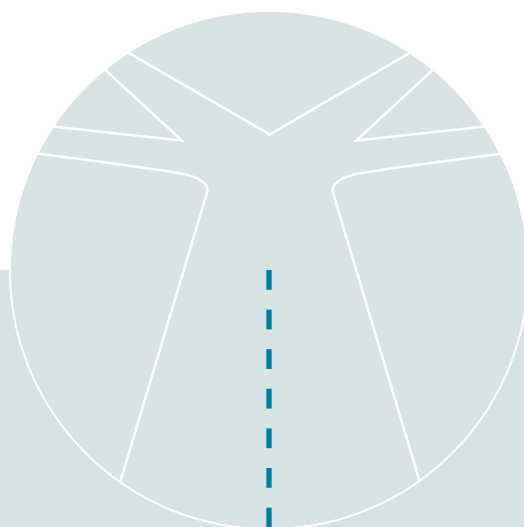
Pour KBC, entreprendre de façon socialement responsable, c'est commencer par veiller à ce que chaque salarié ait bien compris, et applique, cette politique. KBC veut limiter l'empreinte négative de son activité et intensifier son incidence positive sur la société.



Il doit pour ce faire disposer de ressorts financiers suffisants et maîtriser strictement ses risques. Il estime aussi que ce principe de développement durable doit être intégré au niveau de l'organisation dans son ensemble et supporté par tous ses collaborateurs, ce qui lui permettra d'exercer un effet de levier au profit de l'économie locale. Aujourd'hui mais aussi, demain.

RÉFLEXION EN PROFONDEUR

Un comportement responsable n'est-il pas le minimum que chaque client peut, à juste titre, attendre de nous? Et, par extension, toute la société? C'est vrai, mais encore faut-il y parvenir. Le bancassureur accorde une attention toute particulière à ce thème.



Tous les jours, il est confronté à des dilemmes, ou à des questions considérées comme telles. Il s'agit de situations que réglementations et procédures peuvent certes contribuer à débrouiller, mais dans le cadre desquelles les intérêts en présence doivent en outre être examinés. Il est crucial d'agir en connaissance de cause et de mener une réflexion commune.

Compte tenu de la difficulté qu'il y a à définir le comportement responsable, KBC a rédigé en 2018 un **Guide du comportement responsable**. Loin de constituer une solution prête à l'emploi, ce document se veut un cadre de réflexion qui aide les collaborateurs du bancassureur à prendre des décisions réfléchies et à agir en conscience.

Alléger L'EMPREINTE NÉGATIVE

POLITIQUES STRICTES

KBC Bank entend investir l'épargne de ses clients dans des entreprises de qualité – qui sont précisément aussi celles que KBC souhaite assurer. C'est la raison pour laquelle le Groupe applique aux entreprises actives dans des secteurs controversés une politique en matière d'octroi de crédits et d'assurances restrictive. Il publie également une liste noire des entreprises exclues.

Énergie

En 2018, KBC a rendu plus strictes encore ses politiques d'octroi de crédits au secteur de l'énergie et d'assurance de ce secteur. Rappelons que KBC pratique depuis des années une stratégie d'abandon du financement des combustibles fossiles – en ce compris en République tchèque, où le charbon représente pourtant toujours 40% environ de la production d'électricité (plus d'informations à ce sujet en page 26).

Armement

Déjà très réticent à l'idée de financer des activités dans le domaine de l'armement, KBC a élevé, en 2018, les armes nucléaires au rang des armes controversées et les a exclues de toutes ses activités.

Soja

La politique relative à la production d'huile de palme est depuis 2018 étendue à la production de soja. Les entreprises actives dans ce domaine doivent satisfaire aux normes internationales d'exploitation durable de ces matières premières.

Industrie minière

Les clients actifs dans ce secteur doivent tenir compte des risques environnementaux ainsi que des risques, pour les droits humains et les droits des populations locales, qu'engendrent ces activités.

Tabac

En signant, en 2019, le **Tobacco-Free Finance Pledge** (engagement financier pour une société sans tabac), KBC a exclu l'industrie du tabac (à l'exception du commerce de détail) de ses activités de financement, d'assurance et d'investissement. Cette démarche soutient en outre son engagement dans le domaine de la santé et du vieillissement (plus d'informations à ce sujet en page 29).

EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

En 2015, le Groupe s'est engagé à réduire l'intégralité de ses émissions de CO₂ de 20% au moins en cinq ans (hors déplacements domicile-travail). En 2018, il a revu ses ambitions à la hausse, en fixant l'objectif à -25%, pour 2020 toujours. Il vise désormais une réduction de 50% d'ici à 2030 et de 65% pour 2040. En 2019, il a émis quelque 29 000 tonnes de CO₂, dont les deux tiers sont imputables à la mobilité du personnel et le reste, à la consommation d'énergie.

Comment KBC s'y prend-il pour limiter ses émissions de CO₂?

Mobilité du personnel

KBC encourage le télétravail, les réunions par Skype et l'utilisation des transports en commun.

Il offre des leasings vélo et met en avant une solution écologique pour les détenteurs de voiture de leasing (plus la voiture est écologique, plus le budget accordé est élevé).

Et ensuite? Le projet intitulé Green Mobility cherche actuellement à identifier d'autres idées encore.

Énergie

KBC vise à atteindre l'efficacité énergétique dans l'intégralité de ses bâtiments. Ainsi le site, rénové, de Malines, est-il quasi neutre sur le plan énergétique.

KBC surveille la consommation d'énergie du parc de serveurs dans ses centres de données, des PC et des écrans.

Il opte pour les lampes électroluminescentes (LED), la récupération de chaleur et la géothermie.

Il fait le choix d'une électricité à 100% verte et place 45 installations de panneaux solaires (1 000 kWh).

Pourquoi pas l'éolien? L'idée a été étudiée pour les sites de Leuven et de Malines, mais la proximité de zones d'habitation et des couloirs aériens de l'aéroport de Zaventem pose problème.

Et encore...

- KBC a changé ses méthodes de nettoyage: la pollution est désormais éliminée par des organismes naturels.
- Il intensifie le recyclage. Les résidus alimentaires des restaurants d'entreprise sont utilisés pour la biométhanisation, excellente pour la production d'énergie verte.
- KBC donne une deuxième vie au mobilier devenu inutile: chaque année, 800 pièces de mobilier sont offertes à des dizaines d'ASBL, d'écoles et de magasins de seconde main.

Intensifier L'EMPREINTE POSITIVE

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Rendre la production
d'énergie plus verte

Abandon du financement de l'industrie du charbon d'ici à 2023

KBC cessera définitivement de financer, en 2023 au plus tard, la production d'électricité à base de charbon et de lignite. En République tchèque, le financement de l'écologisation des centrales de chauffage urbain restera toutefois autorisé jusqu'en 2035 au plus tard, sans quoi 40% de la population du pays serait privée de chauffage. KBC a d'ores et déjà cessé de financer les entreprises exclusivement actives dans l'exploitation de champs pétrolifères et gaziers.

En revoyant ses ambitions à la hausse en 2019, le bancassureur a également fait de nouvelles promesses. Il réévaluera sa politique à l'égard du charbon en 2020.

2030: 50% des crédits énergétiques seront écologiques

En 2030, la moitié au moins du portefeuille énergétique de KBC sera vert. À la fin de l'exercice 2019, le portefeuille de crédits accordés au secteur des énergies renouvelables en Belgique s'élevait à 1,2 milliard d'euros. KBC Belgique a participé, pour un montant proche de 900 millions d'euros, à des projets de production d'énergies renouvelables qui alimentent désormais 2,5 millions de foyers, soit une réduction de 184.000 tonnes de la quantité de CO₂ émise.

KBC participe dans une très large mesure au financement de l'énergie éolienne en Belgique, tant sur terre qu'au large des côtes. Le groupe est impliqué dans sept des huit parcs éoliens off-shore, ce qui correspond à 89% de la puissance installée.

Limitation de la consommation
d'énergie pour les particuliers



KBC propose aux ménages diverses solutions destinées à alléger leurs émissions de CO₂. Il croit fermement en l'importance de cette offre pour la société, puisque plus de 2,7 millions de logements en Belgique ne satisfont pas encore aux objectifs climatiques. Les objectifs de rénovation imposés par le gouvernement flamand visent à rendre les habitations moins gourmandes en énergie. Dès 2021, les propriétaires de maisons acquises ou héritées auront cinq ans pour satisfaire aux critères suivants: isolation suffisante, chauffage écologique et production d'eau chaude respectueuse de l'environnement. À l'évidence, les mesures ne s'arrêteront pas là. Il s'agit donc pour KBC de conscientiser sa clientèle et de l'aider à comprendre en quoi il est intéressant que les habitations consomment moins d'énergie. En sa qualité de bancassureur, KBC veut proposer à ses clients des produits et services qui soutiennent la transition vers une société durable.

Check Énergie et rénovation

Le Check Énergie et rénovation permet au client de savoir immédiatement si son habitation satisfait aux objectifs énergétiques du gouvernement flamand, quelles mesures d'économies d'énergie s'imposent, le coût des rénovations éventuelles et le délai d'amortissement de son investissement. Ces conseils lui sont fournis en collaboration avec EnergyVille/VITO.

Prêt Énergie verte et sécurité

Pour autant que 50% au moins de l'investissement finance une intervention respectueuse de l'environnement ou l'amélioration de la protection de l'habitation contre l'effraction ou l'incendie, KBC propose aux clients qui souhaitent transformer et/ou protéger leur habitation, un prêt Énergie verte et sécurité.

Assurances dommages vertes

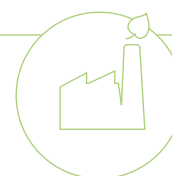
Les formes d'habitation qui exploitent au mieux la superficie disponible, comme l'habitat participatif ou intergénérationnel, bénéficient d'une prime d'assurance incendie réduite. De surcroît, l'assurance des mesures destinées à

rendre les habitations (anciennes) neutres sur le plan énergétique, est gratuite. Ainsi les panneaux photovoltaïques et les pompes à chaleur sont-ils assurés sans supplément de prime; il en va de même des habitations passives ou quasi neutres sur le plan énergétique, même si leur prix de reconstruction est plus élevé. En cas de sinistre grave, KBC rembourse, outre les dépenses de reconstruction, les suppléments nécessaires au respect des normes de construction en vigueur.

Crédit à la rénovation pour les associations de copropriétaires

KBC propose aux associations de copropriétaires un crédit à la rénovation distinct. Ce produit offre une réponse à la problématique, complexe, du financement des rénovations durables et destinées à économiser l'énergie des immeubles à appartements. Ses avantages sont multiples: les travaux peuvent être entamés plus rapidement, l'immobilier s'apprécie et chaque co-proprétaire sait exactement ce qu'il aura à payer. Il s'agit en outre d'un produit très flexible, puisque chaque co-proprétaire peut décider de souscrire ou non le crédit.

Réduire la consommation d'énergie des entreprises



KBC soutient les entreprises qui cherchent à adopter une politique de mobilité verte et des processus de production plus durables. Il entend également permettre, en compagnie de ses partenaires, aux entreprises d'économiser l'énergie. Enfin, il inspire et accompagne les entreprises qui caressent des ambitions en matière de développement durable.

Light as a service (LaaS)

En 2018, KBC a initié un projet-pilote intitulé **Light as a service**, dans le cadre duquel le client paie non pas l'installation, mais une garantie d'éclairage. Dans cette configuration, le fournisseur a intérêt à ce que le matériel ait une vie aussi longue que possible, consomme peu et soit réutilisable ou recyclable. KBC et Signify (ex-Philips Lighting) proposent depuis 2019 un concept de service intégral qui permet de passer, à des conditions raisonnables, à un système d'éclairage à faible consommation. De l'étude et l'installation à la gestion journalière et à

la maintenance, tout est pris en charge moyennant une redevance mensuelle forfaitaire. Les économies d'énergie dont profite le client dès l'installation du système compensent tout ou partie de cette redevance.

Autres combinaisons de produits et services

D'autres combinaisons de produits et services encore sont en cours d'examen, dont un système d'offre et de financement d'un éclairage LED pour l'agriculture et l'horticulture, des panneaux photovoltaïques pour les entreprises et un modèle de mise à disposition d'énergie (Utility as a Service). KBC propose, avec la collaboration du bureau d'ingénierie Encon, des conseils aux entreprises très énergivores.

Prêts de la Banque européenne d'investissement aux PME

KBC, CBC et la Banque européenne d'investissement (BEI) ont débloqué en début d'année 300 millions d'euros pour l'octroi de crédits durables à des PME belges. Les entreprises qui souhaitent devenir plus écologiques bénéficient, grâce au soutien de la BEI, de taux d'intérêt très avantageux. Les entreprises

chefs de file en matière de développement durable peuvent de la sorte continuer à étendre leurs activités ou financer de nouveaux plans innovants.

Assurance grêle

Depuis le mois de janvier 2020, les clients de KBC peuvent, grâce à l'accord signé avec les compagnies d'assurances AgriVer B.A. (Onderlinge hagelverzekering Maatschappij) et OFH

(Onderlinge Fruittelers Hagelverzekering), s'assurer contre les dommages occasionnés par les conditions atmosphériques extrêmes aux cultures et aux vergers.

Leasing vélo

Le leasing vélo fait partie intégrante du modèle de multimobilité que KBC propose aux sociétés, lesquelles peuvent de la sorte multiplier les solutions de mobilité qu'elles offrent à leurs collaborateurs. En 2019, KBC recensait 15 000 contrats de leasing. En sa qualité d'organisme financier, KBC entend soutenir l'économie locale. C'est la raison pour laquelle KBC Vélolease collabore avec quelque 360 distributeurs locaux, au profit d'une facilité d'utilisation accrue pour le cycliste. KBC Vélolease, pour qui les aspects sociaux et économiques revêtent une importance essentielle, confie à l'Ateljee, une entreprise qui occupe des personnes fragilisées, l'entretien des vélos d'une partie de ses clients.

ENTREPRENEURIAT

Start it @kbc, accélérateur qui, en plus d'héberger des start-up, les soutient et les conseille gratuitement, a vu le jour en 2013. En 2019, l'accent a été mis sur la diversité, l'intrapreneuriat (via Start it X), de même que sur l'élargissement du réseau et de l'offre. Nous collaborons à cet effet avec divers partenaires stratégiques, comme Accenture, Telenet ou DPG Media, 29 autres partenaires et 135 mentors. Des 800 start-up et plus accompagnées jusqu'ici, 521 sont actuellement actives. Ce résultat fait de Start it @kbc le plus grand accélérateur de Belgique. La Hongrie et la République tchèque accueillent elles aussi, désormais, un programme Start it très demandé.

Crowdfunding et crowdlending

Certaines entreprises croissent parfois si vite que nous ne sommes pas toujours en mesure de les suivre. Nous leur conseillons dans ce cas d'examiner, en plus des solutions bancaires, d'autres sources de financement, comme le crowdfunding et le crowdlending. Les entrepreneurs ont d'ailleurs désormais tendance à multiplier judicieusement les solutions de financement. En 2019, KBC a levé près de 9,5 millions d'euros en faveur de quinze projets.

KBC Vindr

Pour les petits entrepreneurs, s'occuper de tout (spécialisation, finances, personnel, numérisation, tendances, etc.) n'est pas simple. Unique, la plate-forme de mise en relation KBC Vindr permet aux entrepreneurs d'étendre leur réseau, de partager leurs expériences et, surtout, d'apprendre les uns des autres.

KBC Match'it

D'après les prévisions, de nombreuses entreprises, tant petites indépendantes que familiales de grande taille, seront à reprendre ces prochaines années. Match'it est une plate-forme sur laquelle cédants et acquéreurs peuvent échanger des informations et entamer des négociations en toute sécurité et discrétion.

BRS

Des organismes de micro-financement donnent leur chance à de petits entrepreneurs des pays du Sud, comme des agriculteurs, des artisans ou des commerçants, que des crédits, des assurances, des produits d'épargne ou des formations adaptés aident à démarrer leur entreprise. KBC propose un concept unique **d'aide entre collègues** pour renforcer ces organismes. Il collabore à cet effet avec son organisation d'aide au développement BRS et travaille en partenariat avec Cera.

**SANTÉ ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION****Secteur non marchand**

KBC conseille et encadre diverses organisations actives dans le secteur non marchand ainsi que des administrations locales, dans des domaines tels que les paiements, la gestion patrimoniale, les subventions et les solutions financières. KBC Belgique a investi, en 2019, 2,6 milliards d'euros dans des hôpitaux et 1,4 milliard d'euros dans des maisons de repos et de soins; il a également assuré 446 maisons de repos et de soins et 170 hôpitaux.

Prévention

La technologie évolue rapidement, y compris dans le secteur des soins de santé. Un nombre croissant d'applications sont consacrées à la santé. FibriCheck est une application médicale certifiée utilisable sur le smartphone ou la smartwatch, capable de détecter les troubles du rythme cardiaque à un stade précoce et dont le résultat des mesures peut en outre être consulté en temps réel par le médecin. FibriCheck permet donc de repérer très tôt et très facilement les symptômes d'arythmie cardiaque. Étant donné l'importance qu'il accorde à la prévention, KBC entend rendre FibriCheck plus largement disponible, en le proposant dans KBC Deals.

Intervenants de proximité

Combien de personnes ne s'occupent-elles pas de patients qui ne sont pas membres de leur famille? Que se passerait-il si elles occasionnaient des dommages à l'équipement médical? Pour autant qu'elles soient affiliées à une association d'intervenants de proximité agréée, la Police familiale KBC couvrirait ces dommages jusqu'à 50 000 euros.

Numérisation

L'évolution numérique continue à effrayer nombre de nos clients plus âgés. Digipro permet depuis plusieurs années aux clients de se familiariser gratuitement, en agence, avec l'utilisation du smartphone et de la tablette. Dans le prolongement de cette initiative, les Digimardi apprennent aux clients à utiliser les applications de KBC même, et à effectuer leurs opérations bancaires en toute sécurité par Internet. L'an passé, 38 000 clients, âgés entre 55 et 80 ans, se sont familiarisés de cette façon avec le numérique, ce qui représente une hausse de 17% par rapport à l'année 2018.



CULTURE FINANCIÈRE

Get-a-Teacher

L'initiative Get-a-Teacher, qui a pour objet d'optimiser la culture financière des jeunes, est née au début de l'année 2017. Elle remporte un vif succès. Les établissements d'enseignement secondaire général, technique, professionnel ou spécial, les écoles supérieures et les universités, ont la possibilité d'inviter gratuitement un membre du personnel de KBC à venir s'exprimer sur un certain nombre de thèmes, comme les finances, la gestion d'un budget, l'entrepreneuriat, etc. Depuis 2019, l'offre est disponible non plus seulement en Flandre, mais aussi dans la partie germanophone de la Belgique. Un exposé spécialement conçu à l'intention des élèves du premier degré est disponible depuis l'année scolaire en cours. Le programme a d'ores et déjà donné lieu à 2 326 invitations; une centaine d'intervenants se sont adressés à 37 000 élèves et étudiants dans 856 établissements.

Cijfers en centen

Cijfers en centen est un programme destiné à améliorer la culture financière des adultes. De courtes vidéos expliquent des notions financières en des termes compréhensibles et répondent à des questions telles que: Pourquoi les taux d'intérêt demeurent-ils si bas? Comment s'annoncent nos pensions? Comment les grandes entreprises appréhendent-elles la question du développement durable?

Programme B-coach

Pourquoi ne pas mettre en contact investisseurs expérimentés et starters? D'après un sondage effectué en 2018, non moins de sept clients Bolero sur dix aimeraient pouvoir transmettre leur passion pour la Bourse. Avec le programme B-coach, un investisseur chevronné explique à un client inexpérimenté le monde merveilleux de l'investissement: Comment fonctionne la Bourse et comment constituer un portefeuille? Et bien d'autres questions encore.

Communication avec le client

La compréhension du comportement du client et l'offre sur mesure d'informations, de produits et de services, passent par un exercice d'analyse de données. Mais tous les clients ne sont pas nécessairement enthousiastes à cette idée. C'est la raison pour laquelle nous informons clairement les clients sur l'utilisation qui sera faite de leurs données, et leur offrons de recevoir une information générale ou une information sur mesure, au choix. KBC s'engage à protéger leurs données et à ne les utiliser que de la manière autorisée par chacun d'eux.

INVESTISSEMENT DURABLE

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET INVESTISSEURS PROFESSIONNELS

En émettant des **obligations vertes**, KBC permet à ses clients d'investir d'une manière socialement responsable, tout en offrant aux organismes privés et aux administrations les moyens de réaliser leurs projets sociétaux ou environnementaux. Le produit des emprunts obligataires verts sert à financer ou à refinancer des projets ayant un effet positif sur l'environnement. KBC a été, en 2018, le premier établissement financier belge à émettre un emprunt obligataire vert pour les investisseurs institutionnels et les investisseurs professionnels.



Pionnier de l'investissement durable il y a près de 30 ans déjà, KBC est **toujours leader sur ce marché**. Jusqu'à récemment toutefois, la part relative des investissements durables au sein de KBC était, comme ailleurs du reste, plutôt faible. C'est la raison pour laquelle le bancassureur a pris la décision d'élargir le spectre de ce type de fonds. Quel que soit son style d'investissement, chaque client, y compris ceux dont la gestion du portefeuille d'investissement est confiée à KBC (via KBC Easy Invest Service), peut désormais investir dans des entreprises durables.

KBC a en outre veillé à **conscientiser** ses chargés de relations au sein des réseaux de vente au détail et de banque privée. Non sans succès puisqu'en 2019, près de 50% de la clientèle KBC Easy Invest a intégré des investissements durables dans son portefeuille, cependant que le portefeuille de fonds d'investissement durable du Groupe passait à 12 milliards d'euros, contre 2,5 milliards d'euros en 2015.

Tous les fonds d'investissement durable de KBC se sont vu décerner **le label Febelfin** en 2019. Ce label de qualité signifie que les fonds durables (1) sont conformes à une stratégie de développement durable clairement définie, (2) excluent les entreprises et les activités extrêmement néfastes et (3) font preuve d'une politique transparente à l'égard des pratiques socialement contestables. KBC va plus loin encore, en excluant également les investissements dans les industries du tabac et des combustibles fossiles.

Dès le début de l'année 2021, chaque investissement (pas seulement dans des fonds durables) sera assorti d'une **carte d'identité** sur laquelle son incidence sur le climat sera précisée; chaque client saura de la sorte comment il peut contribuer à lutter contre les changements climatiques.

INVESTISSEURS PARTICULIERS

Les **Fonds Best-In-Class** investissent dans des entreprises et des pays qui se distinguent par leur approche environnementale, leur politique sociétale et la qualité de leur gouvernance.

Les **Fonds Impact Investing** investissent quant à eux dans des entreprises dont les produits et services ont une influence positive directe sur la société ou l'environnement. Contrairement aux Fonds Best-In-Class, axés sur les modalités de production, les Fonds Impact Investing prêtent attention à ce qui est produit.

Les **Fonds thématiques**, enfin, investissent dans des entreprises qui apportent une contribution durable à la lutte contre certains problèmes de société tels que le risque de pénurie d'eau potable ou le changement climatique.

Premier fonds d'épargne-pension socialement responsable sur le marché belge, **KBC Pricos SRI** investit exclusivement dans des titres et des instruments du marché monétaire émis par des pays et des entreprises qui exercent sur la société et l'environnement une influence positive. Le client peut souscrire une épargne-pension dans les outils numériques, dont KBC Mobile, qui veille à ne proposer que la variante socialement responsable.



Clients, collaborateurs, autres parties prenantes: derrière la segmentation se cachent des êtres humains, dont seule une écoute attentive permet de discerner les attentes.





Nous ne pouvons comprendre ce que la société attend de nous qu'en entretenant un dialogue avec ses parties prenantes, c'est-à-dire ses clients, ses collaborateurs, investisseurs et fournisseurs, mais aussi les pouvoirs publics, les ONG et les représentants de la société civile.

Nous entretenons régulièrement, à différents niveaux, des contacts avec plusieurs groupes de parties prenantes. Cette initiative nous permet d'avoir une vue plus complète et de nous tenir informés de ce que ces différents groupes considèrent comme important. C'est donc la manière idéale d'alimenter notre stratégie et notre modèle d'exploitation.

En 2019,

790 000

clients sont entrés en contact avec **KBC Live** par chat, vidéochat ou téléphone.

1 500 000

de clients ont géré leurs affaires bancaires et leurs assurances dans **KBC Touch** ou **KBC Mobile**.

Il est un fait que les contacts numériques se multiplient, au détriment du nombre de visites aux agences. C'est la raison pour laquelle KBC a décidé, en 2019, de convertir 65 agences bancaires en guichets automatiques; par ailleurs, 51 guichets automatiques, peu utilisés et proches d'autres infrastructures, ont été fermés.

3 millions de clients particuliers

Les clients veulent être servis rapidement et efficacement, et se voir en outre proposer des produits et services qui répondent précisément à leurs besoins. Mais comment savoir ce que sont ces produits et services exactement? En les écoutant, en posant les bonnes questions et en mesurant en permanence leur satisfaction.

Les clients qui poussent la porte des agences bancaires ou d'assurances expriment plus **facilement leurs besoins et leurs griefs**. Il s'agit là d'une source d'informations précieuse, mais insuffisante. C'est la raison pour laquelle nous invitons chaque année plus de 200 000 clients à répondre à une enquête de satisfaction.

Une centaine **d'études de marché** annuelles nous permettent en outre d'en apprendre davantage sur les besoins et la vision qu'ont les clients et même, les tiers.

KBC invite par ailleurs fréquemment des clients au siège central, pour y **discuter** à bâtons rompus, la plupart du temps en petit comité. Ces rencontres sont autant d'occasions, pour la direction, de s'entretenir directement avec la plus importante des parties prenantes du bancassureur: le client. La démarche est particulièrement intéressante puisque si les commentaires élogieux sont toujours accueillis avec plaisir, d'autres, plus critiques, sont infiniment précieux.

Les **usability labs** ont pour objet d'apprendre aux clients comment exactement s'utilisent nos applications numériques (sur quel bouton faut-il appuyer, et pourquoi?). Nous nous assurons par exemple que les participants sont aptes à parcourir, facilement et efficacement, les processus exposés dans les applications. Savent-ils utiliser les applications pour souscrire, sans trop de difficultés, une Police auto? C'est en mesurant en permanence l'expérience client que nous améliorons la facilité d'utilisation de nos applications.

0,5 million d'entreprises clientes

À présent qu'une révolution verte se profile, nous voulons pouvoir répondre aux questions que les entreprises se posent à son sujet, et les aider à en tirer parti. Après nous être entretenus avec 200 grandes entreprises, nous nous adressons à présent à des sociétés plus petites. Notre but est d'aider nos clients à anticiper les mesures qui s'annoncent inévitablement. Nous souhaitons soutenir leur nécessaire transition et les aider à réaliser leurs ambitions en matière de développement durable.

À cet effet, nous commercialisons des **produits financiers verts**, mais mettons en outre ces sociétés en contact avec des **organisations partenaires** qui pourront les aider dans leurs démarches, comme Light as a Service, des spécialistes de la réalisation de scans énergétiques, etc. (plus d'informations à ce sujet en page 27). KBC a par ailleurs organisé, en collaboration avec la société Sustainalize, le séminaire consacré à **l'avenir des rapports non financiers**, auquel ont été conviés entreprises clientes, ONG et experts.



Façonner votre avenir – êtes-vous prêt?

Le secteur financier étant en pleine mutation, les carrières en son sein sont appelées à changer également. Chaque collaborateur doit donc impérativement prendre sa carrière en main et continuer à apprendre et à évoluer. **Shape your future**, la politique de carrière durable de KBC, cherche à l'y aider. Comment nos collaborateurs ressentent-ils les défis qui les attendent et comment s'y préparent-ils?

L'enquête intitulée **Façonner votre avenir – êtes-vous prêt?** révèle, sans contestation possible, que les collaborateurs souhaitent être davantage orientés. En plus de proposer un très large éventail de formations, KBC aide ses salariés à dresser la liste de leurs atouts; reste qu'ils se demandent si ces atouts sont bien ceux qui leur seront utiles demain encore. Les dialogues de progression avec la hiérarchie sont un soutien supplémentaire.

84%

des collaborateurs **comprennent** l'orientation stratégique du groupe et **savent** quel objectif elle poursuit

Mobilité des talents

Bien que nous souhaitions autant que possible continuer à cheminer en compagnie de nos collaborateurs actuels, il est clair que compte tenu de la vitesse à laquelle la numérisation s'installe, cette projection n'est pas réaliste, ou souhaitable, pour tout le monde. KBC estime donc de son devoir de proposer des solutions aux membres du personnel dont la réintégration est difficile ou qui souhaitent se réorienter totalement. Le projet Mobilité des talents, lancé en avril 2019 par Febelfin, propose aux salariés qui ne voient plus d'avenir chez KBC, de changer d'emploi. Un coaching individuel, une formation et/ou un stage auprès d'un nouvel employeur potentiel doivent aider aussi efficacement que possible les collaborateurs concernés à décrocher un emploi dans un autre secteur. Chacun est libre d'adhérer ou non au projet.

72%

des collaborateurs se disent **satisfaits** de l'aide obtenue pour se réorienter

Jobcenter

Imaginons à présent que la disruption (numérique) engendre la suppression d'un poste; que les attentes des clients changent, que le service soit réorganisé, que la fonction soit automatisée ou que l'intelligence artificielle s'avère plus efficace que l'intervention humaine. Les collaborateurs que cette situation concernerait pourraient être versés dans un jobcenter interne, au sein duquel une équipe de coaches les aiderait à se mettre en quête d'une autre fonction. Ce processus dure généralement cinq mois environ.

Minerva

KBC invite tous ses salariés, y compris ceux âgés de 55 ans ou plus, à prendre leur carrière en main. Le programme Minerva s'adresse à ce dernier groupe spécifiquement. Il invite ses membres à réfléchir à ce qu'ils aiment et à la manière dont ils envisagent la suite de leur carrière, laquelle pourrait très bien se dérouler, physiquement, en dehors de KBC. Ce faisant, KBC cherche d'une part à élargir le marché du travail interne pour ses salariés âgés de 55 ans ou plus, qui pourront de la sorte valoriser leurs talents et leur longue expérience tout en conservant leurs conditions salariales et de travail, et d'autre part, à répondre au déficit réel d'expertise spécifique sur le marché externe. Aujourd'hui, Minerva permet à 50 collaborateurs de KBC de renforcer plus de 30 organisations des secteurs marchand et non marchand. Quelque 80 collègues ont franchi le pas depuis le lancement du programme.

En Belgique,
48%
de nos collaborateurs sont
des **collaboratrices**.

Jeunes talents

KBC permet aux jeunes de développer leurs talents eux aussi. Il a par exemple accompagné 149 stagiaires en 2019. Le recrutement externe vise à parvenir à une combinaison équilibrée entre candidats expérimentés et candidats jeunes. Il est en effet clair qu'un afflux continu de jeunes talents contribue non seulement à obtenir un personnel inclusif et équilibré, mais aussi à faire de KBC une entreprise apte à **appréhender les évolutions futures**.

KBC offre par ailleurs aux étudiants un enseignement pratique spécifique, qui s'articule autour de formations à des compétences axées sur l'avenir, de visites d'entreprises et de conférences.

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont pour KBC plus importantes que jamais. La pluralité des marchés stratégiques du Groupe est d'ores et déjà gage de diversité. Le banquier est en outre résolument partisan d'une politique de pollinisation croisée. Comment nous y prenons-nous? En promouvant la culture PEARL, au sein de laquelle chacun ose être soi-même et s'exprimer. En composant des équipes diversifiées, dont les idées sont de la sorte plus riches et les décisions, plus équilibrées. En organisant des collaborations transfrontalières et en favorisant l'apprentissage mutuel.

Mais les choses ne peuvent s'arrêter là. KBC a donc créé la communauté Diversity Rocks, dont le but est d'encourager diversité et inclusion à tous les niveaux. Diversity Rocks, qui collabore étroitement avec le département Ressources humaines, organise de nombreux forums de

Mais la **haute direction**
est composée à
18%
de femmes.

discussion et ateliers et... donne davantage de visibilité aux femmes, entre autres. En quoi est-ce nécessaire? Bien que 48% des membres du personnel en Belgique soient des femmes, la haute direction est composée à 82% d'hommes.

Le problème concerne l'intégralité du secteur, mais que peut-on y faire? Comme 27 autres acteurs, KBC a signé en 2019 la charte en faveur de la diversité des genres au sein du secteur financier belge. Ce faisant, il s'est engagé à œuvrer pour l'égalité des genres et la diversité, et à agir concrètement en faveur d'un changement décisif.



Pour avoir la certitude que ses produits et services satisfont aux besoins et aux attentes de la société, KBC a mis sur pied diverses initiatives destinées à lui permettre d'engager un dialogue avec ses parties prenantes et d'enregistrer leurs réactions.

Dialogue avec les parties prenantes

Chaque année, KBC explique au monde extérieur sa politique de développement durable. Des représentants de la société civile, des fédérations professionnelles, du monde académique et des fournisseurs sont invités à s'entretenir avec lui de sa politique de développement durable.

En décembre 2019, ces personnes ont été reçues par Thomas Leysen, président du Conseil d'administration, Johan Thijs, CEO, Filip Ferrante, General Manager Corporate Sustainability et Piet Verschuere, Program Manager Sustainable Finance. Voici quelques-unes des questions posées à cette occasion.

Comment faites-vous pour préserver un sain équilibre entre rentabilité et développement durable?

Pour pouvoir faire la différence en faveur de l'économie locale et de la société, KBC doit impérativement disposer de ressorts financiers suffisants. C'est la raison pour laquelle il cherche en permanence à atteindre un équilibre entre saine rentabilité et concrétisation de son rôle d'entreprise socialement responsable. Une fois qu'à la lumière de sa conception du développement durable, KBC a fait un choix, il s'y tient, même si cela signifie de passer à côté de revenus plus intéressants — comme pour ce qui concerne sa décision d'abandonner le financement de l'extraction du charbon et de la production d'électricité à partir du charbon.

À la fin de l'année 2020, la BEI cessera d'investir dans les projets de combustibles fossiles, de production de gaz et d'infrastructures liées au gaz naturel; KBC compte-t-il exclure le gaz naturel également?

Contrairement à KBC, la BEI ne procède pas à des investissements directs. KBC n'a pas encore pris la décision de ne plus investir dans la production de gaz naturel. Mais il faudra, pour qu'il n'en arrive pas là, que les groupes gaziers soutiennent la transition en direction d'un système énergétique bas carbone, sans risque économique particulier (**actifs bloqués**). KBC compte également accompagner la transition de ses clients vers un avenir durable et bas carbone. Enfin, il vient d'accélérer le démantèlement progressif de ses activités de financement d'installations de chauffage urbain au charbon pilotées de façon centrale.

De plus en plus de jeunes se lancent dans l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement dans l'entrepreneuriat durable. Comment les soutenez-vous?

Nous accordons aux entreprises des crédits qui leur permettent de démarrer et de croître. Si le risque nous paraît acceptable, nous prêtons, que le client soit jeune ou expérimenté. Nous recommandons également aux starters de s'informer à propos des subventions auxquelles ils pourraient avoir droit, lesquelles contribueraient de surcroît à réduire le risque de crédit.

Recherche

Les domaines dans lesquels le bancassureur peut privilégier une politique de développement durable sont très divers. Nous demandons une fois tous les deux ans à nos parties prenantes internes et externes ce qui est essentiel à leurs yeux, et cherchons à identifier les thèmes sociétaux, écologiques et économiques qui ont une influence sur le Groupe KBC.

Voici ce que l'enquête menée en 2018 (la dernière en date) a permis d'identifier comme thèmes les plus pertinents pour KBC sur le plan de la politique durable:

Éthique de l'entreprise

Fiabilité et confiance. Honnêteté, transparence et moralité: observation des lois et réglementations, des obligations fiduciaires et des codes de déontologie; comportement responsable dans toutes les couches de l'organisation.

Ressort financier

Observation des engagements (à long terme) vis-à-vis de toutes les parties prenantes et résistance aux chocs économiques, grâce à des résultats financiers adéquats et durables et à une gestion scrupuleuse des risques.

Communication correcte et transparente sur les produits et services

Communication transparente et orientée clients lors de la vente des produits et services. Contribution aux connaissances financières de base, grâce à l'éducation financière.

Sécurité des données et protection du consommateur

Systèmes informatiques stables, sûrs et résistant aux attaques extérieures; règles visant à une protection optimale des données à caractère personnel des clients.

Toujours attentif à l'évolution de la situation, KBC organisera une nouvelle enquête en 2020.

Il veut en effet connaître les points de vue, suggestions et réflexions critiques à propos du rôle sociétal qu'ont à jouer les organismes financiers, et de la manière dont KBC assume le sien. C'est la raison pour laquelle il s'entretient aussi régulièrement avec des ONG et d'autres parties prenantes.



Une part non négligeable de la population ne se contente pas de rêver à un monde meilleur: elle s'engage également en ce sens. KBC aide à réaliser ce genre de rêve également, dans tous les pays où il est actif.



Belgique

KBC investit au profit d'œuvres de bienfaisance et de projets sociétaux portés par des volontaires.

Kom op tegen Kanker (lutte contre le cancer)

KBC est partenaire de la campagne de levée de fonds Kom op tegen Kanker depuis sa création, en 1989. KBC soutient ses événements annuels et assure un apport en nature, en fournissant du matériel, des canaux de communication, des amphithéâtres et des salles de réunion.

Ceci étant, c'est avant tout l'engagement d'un large pan de son personnel qui donne forme à ce partenariat. Pendant l'émission-phare, 150 volontaires de KBC traitent les appels téléphoniques des donateurs. En 2019, 30 équipes ont participé, sous les couleurs du bancassureur, aux 1 000 km à vélo pour Kom op tegen Kanker, à l'occasion de quoi chacune d'elles a rapporté 5 000 euros. En 2019 toujours, 23 équipes de KBC ont enfilé leurs chaussures de course pour parcourir 100 km; chacune a dans ce cadre récolté 2 500 euros.

Go With The Velo

Go With The Velo est une campagne organisée par Cera, KBC et Mobiel 21, avec la collaboration de Touring et de bien d'autres partenaires adeptes du cyclisme encore. Go With The Velo a de nouveau réussi à faire pédaler Flamands et Bruxellois en 2019. Car le vélo est bon non seulement pour la santé, mais aussi pour l'environ-

nement et la mobilité. KBC a soutenu financièrement, ainsi que par des actions de communication, 76 actions liées au vélo.

Action Solidarité

KBC réitère chaque année son action Solidarité, à l'occasion de laquelle les collaborateurs qui s'engagent pour un projet social à petite échelle peuvent obtenir 1 300 euros au profit de la cause qui leur tient à cœur. Ces causes sont portées par des organisations qui se mobilisent en faveur des personnes handicapées, de l'intégration des migrants, de la lutte contre la pauvreté, du développement des quartiers et d'initiatives en faveur des pays de l'hémisphère Sud.

Close the Gap

KBC collabore avec Close the Gap, une ONG qui récupère, grâce à ses partenaires stratégiques, des ordinateurs et accessoires que les entreprises mettent au rebut, pour les recycler et en faire profiter divers projets éducatifs, sociaux et médicaux en Europe et dans les pays émergents. KBC a fourni, en 2019, 10 000 pièces d'équipement à Close the Gap, dont une moitié a été récupérée et l'autre, recyclée.

Trooper

KBC collabore avec Trooper pour aider associations et œuvres de bienfaisance à concrétiser leurs aspirations. Trooper est une plate-forme de levée

de fonds à destination des associations et des œuvres de bienfaisance. Lorsqu'ils achètent en ligne via Trooper, les membres et sympathisants de cette initiative peuvent soutenir l'association ou l'organisation caritative de leur choix, sans le moindre surcoût. KBC a pris fin 2019 une participation de 25% dans cette start-up.

Youth at Risk (YAR)

KBC est depuis l'automne 2017 partenaire de YAR Flandre, une organisation qui se consacre aux jeunes, âgés entre 15 et 21 ans, qui présentent une problématique complexe dans divers domaines. Son programme à base communautaire permet à YAR d'offrir à ces jeunes une opportunité de remettre leur vie sur les rails. Parmi les programmes proposés, deux revêtent une importance essentielle: YAR Se loger et YAR Coaching. Il s'agit de faire prendre conscience aux jeunes du fait qu'ils sont responsables de leur vie et que savoir peser ses choix est la première étape d'une prise en main personnelle.

C'est le vaste réseau de volontaires, de partenaires et de professionnels sur lequel peut s'appuyer YAR qui rend ces programmes possibles. KBC propose à ses collaborateurs des séances d'information pendant les heures de bureau. Il a en outre intégré le programme de coaching YAR dans sa propre gamme de forma-

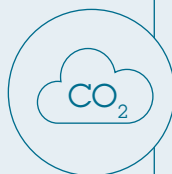
24 000

arbres

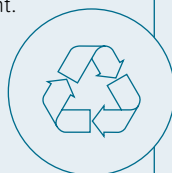
tions, ce qui offre à ses collaborateurs l'opportunité de contribuer à faire société, tout en développant leurs qualités de coach. En un peu plus de deux ans, 75 membres du personnel ont pris part, d'une manière bénévole, au programme préparatoire.

Team Blue Goes Green

Team Blue Goes Green fut un défi de taille. En 2019, personnel, famille et amis au sein de chacun des pays stratégiques se sont engagés dans des actions bonnes pour l'environnement, KBC offrant pour sa part un arbre par salarié participant. Douze mille arbres vont donc être plantés à Halle, Geetbets, Alost et Wanze, 12 000 autres, à l'étranger.



89 328 kg de CO₂ évités



4 713 GSM récupérés



71 499 kg de déchets évacués

Pourquoi cette campagne?

S'il procède d'un choix de ses collaborateurs, le défi s'inscrit entièrement dans la philosophie de KBC, qui a apprécié de pouvoir s'engager en faveur de la réalisation des objectifs climatiques. Le respect de l'environnement est impératif, et commence chez soi.

Une action aussi isolée n'est-elle pas une goutte d'eau dans l'océan? Un arbre absorbe tout au long de sa vie quantité de CO₂ et 24 000 arbres, ce n'est pas rien. L'action a en outre encouragé plus de 24 000 collègues, ainsi qu'un nombre considérable de familles, à œuvrer en faveur de l'environnement. Et, qui sait: peut-être d'autres entreprises vont-elles nous emboîter le pas?

Hongrie

La **campagne de K&H en faveur de la cybersécurité** a pour objet de faire réfléchir clients et grand public aux dangers inhérents au monde numérique. Le programme en ligne contient un quiz, au terme duquel les participants peuvent obtenir un digi-certificat. La page a été visitée à 43 000 reprises et 16 500 personnes ont répondu au quiz en 2019.

Le programme d'éducation financière destiné aux élèves de l'enseignement primaire et secondaire **K&H Ready, Steady, Money** a été remanié en 2019. Grâce à la série vlog ready#CaSh et à l'application correspondante, les principes de base de la gestion du budget d'un ménage sont désormais présentés d'une manière captivante. L'application a été téléchargée à 13 000 reprises en 2019.

Slovaquie

ČSOB Foundation a fait don en 2019 de plus de 600 000 euros à des organisations et à des écoles de toute la Slovaquie. Avec son désormais traditionnel Employee Grant Program, ČSOB a soutenu 79 organisations qui œuvrent en faveur du bien-être, de la formation et de la santé des enfants.

Attention Zebra!, axé sur la sécurité des enfants sur le chemin de l'école et surtout, à proximité de celle-ci, a lui aussi remporté un vif succès.

Irlande

Au cours des trois dernières années, les collaborateurs de KBC Irlande ont récolté plus de 250 000 euros en faveur de **l'Alzheimer Society of Ireland** et assuré un soutien (informatique) au développement de la campagne numérique MakeMemoriesMatter. Les collaborateurs ont été invités à participer à la formation Dementia Friendly Training, au cours de laquelle ils ont appris comment, en adaptant leur comportement et leur communication, aider au mieux les personnes atteintes de démence et leur famille.

L'excellente collaboration entre KBC Irlande et **Enactus Ireland**, dans le cadre de quoi des étudiants du troisième degré sont invités à développer leurs idées en matière d'entrepreneuriat social, s'est prolongée en 2019. C'est grâce à cette initiative du reste que KBC Irlande a pu accueillir six stagiaires. À l'occasion du Pitch Perfect Bootcamp, dix étudiants impliqués dans le projet Enactus ont soumis leurs idées d'entrepreneuriat social à nos collaborateurs; avec le prix décerné par KBC Irlande, les deux projets gagnants vont pouvoir se concrétiser.

Bulgarie

UBB est depuis des années partenaire du projet **Safe Houses**, en faveur des orphelins bulgares. Elle a par ailleurs créé en 2019 un jeu de société baptisé All the money, dont le but est d'apprendre aux jeunes à gérer leur argent et à peser leurs décisions financières.

UBB est en outre, avec **Junior Achievement Bulgaria**, à l'origine du programme Challenge YOU, au cours duquel des équipes composées d'étudiants se penchent, trois mois durant, sur un prototype de produit ou service, qu'elles soumettent ensuite à l'appréciation d'un jury.

République tchèque

Créé en 1995, le **ČSOB Education Fund** accorde des bourses d'études à des élèves atteints d'un handicap médical ou social. Entre 1995 et 2019, le fonds a soutenu 604 étudiants. À cela se sont ajoutées 593 contributions uniques au paiement de l'inscription ou du matériel. ČSOB a d'ores et déjà consacré plus de 1,4 million d'euros au soutien à l'enseignement.

ČSOB Helps Regions soutient financièrement des organisations qui contribuent au développement des régions et à l'amélioration de la qualité de vie de la population tchèque. Les 112 organisations sans but lucratif qu'il a aidées au cours des sept dernières années se sont partagé 1,7 million d'euros, répartis entre 770 000 euros de subventions levées dans le public et 930 000 euros donnés par ČSOB.

COMMENT SUIVONS-NOUS NOTRE PROPRE DÉVELOPPEMENT DURABLE?

Le Comité de direction et le Conseil d'administration évaluent deux fois par an la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de développement durable. Pour garantir une appréciation objective, un certain nombre de paramètres mesurables et contrôlables ont été définis. L'évolution de la politique durable est suivie au moyen de quatre paramètres généraux et de treize paramètres liés aux quatre piliers sur lesquels repose la stratégie de KBC.



Bancassureur

Financement de la transition en direction d'une économie bas carbone
Part des investissements durables
Organes de direction internes chargés du développement durable
Développement de solutions innovantes dans nos quatre principaux domaines de préoccupation



Rôle dans la société

Solutions et ajustements éventuels des politiques strictes
Évolution de l'appréciation de la politique durable par les agences de notation externes
Qualité de la concertation avec les parties prenantes
Réalisation de l'objectif qui consiste à alléger notre empreinte environnementale



Le client, au centre de nos préoccupations

Satisfaction de la clientèle
Mesure dans laquelle nos clients recommandent KBC aux tiers



Croissance rentable et durable

Création de valeur à long terme
Respect des limites en matière de risques
Volatilité de l'action KBC

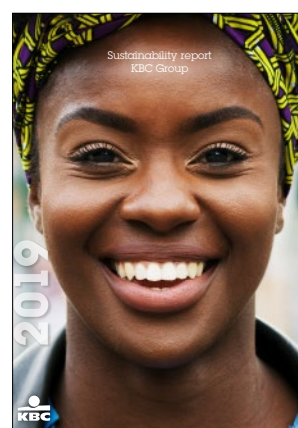
Les quatre paramètres généraux

Réputation de KBC • Satisfaction et implication du personnel • Éventuels incidents en matière de comportement responsable • Évolution des femmes

**THINK
OUTSIDE
THE**

BANK & Insurance

Lisez nos autres rapports également.



www.kbc.com

Éditeur responsable:
KBC Groupe SA, Avenue du Port 2, Belgique.
TVA BE 0403.227.515, RPM Bruxelles, 03-2020

Le Rapport à la Société 2019 est imprimé sur du papier écologique portant le label FSC.
La mise en page, l'impression et la finition de ce rapport sont 100% climatiquement neutres.

