

# **Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et des membres du Comité exécutif de KBC Groupe**

**Approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2021 avec 89,48% des votes**

## Introduction

La présente politique de rémunération est conforme à l'article 7:89/1 du Code belge des sociétés et des associations (qui inclut la transposition de l'article 9a de la Directive européenne sur les droits des actionnaires du 17 mai 2017).

Ce document expose la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance de KBC Groupe SA et aux membres du Comité exécutif de KBC Groupe SA.

Cette politique vise à définir un cadre de rémunération conforme non seulement à la législation et à la réglementation européennes et belges en vigueur, mais aussi à la stratégie de l'entreprise (y compris sa stratégie socialement responsable), et de surcroît apte à contribuer à cette stratégie. Elle entend encourager une gestion saine et efficace des risques, conformément à la Déclaration d'appétence au risque approuvée par le Conseil de surveillance, prévenir les incitations à prendre des risques excessifs et soutenir les intérêts à long terme de KBC Groupe.

Sur les recommandations du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance soumet la politique de rémunération (et ses modifications) à l'approbation de l'Assemblée générale en cas de changements importants et, en tout état de cause, tous les quatre ans au moins.

Cette politique impose que les régimes de rémunération (y compris les conditions d'attribution et de versement) soient neutres du point de vue du genre, afin de garantir un salaire égal pour un travail égal ou de valeur égale.

## Conseil de surveillance

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale pour un mandat de quatre ans.

Le Conseil de surveillance de KBC Groupe SA est composé d'administrateurs non exécutifs et de trois administrateurs exécutifs (le CEO, le CFO et le CRO). Les trois administrateurs exécutifs sont membres du Comité exécutif. Ils sont rémunérés en leur qualité de membres du Comité exécutif et ne perçoivent aucune rémunération en leur qualité d'administrateurs. La description faite ci-dessous de la rémunération ne concerne donc que les membres non exécutifs du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance du Groupe KBC perçoivent une

rémunération forfaitaire annuelle et des jetons de présence, à l'exclusion de toute autre rémunération. Les membres du Conseil sont uniquement rémunérés en espèces et ne perçoivent aucune rémunération variable; ils ne sont pas visés par des programmes d'incitants et ne perçoivent aucune rémunération basée sur les résultats. Aucune cotisation de pension n'est due sur la rémunération des membres du Conseil.

Certains membres du Conseil de surveillance sont également membres du Conseil de surveillance de KBC Bank SA et/ou de KBC Assurances SA. Si des réunions du Conseil de surveillance de KBC Groupe ont lieu le même jour que des réunions du Conseil de KBC Bank et/ou de KBC Assurances, les administrateurs siégeant dans plus d'une de ces réunions ne perçoivent qu'un seul jeton de présence.

Le niveau de la rémunération des membres du Conseil reflète les qualifications et la contribution exigées par la complexité du Groupe, l'importance des responsabilités et le nombre de réunions du Conseil. Le vice-président a droit à une rémunération de base supplémentaire.

Compte tenu du temps considérable nécessaire aux administrateurs résidant hors de Belgique pour assister aux réunions du Conseil, un jeton de présence supplémentaire leur est accordé pour chaque réunion à laquelle ils assistent. Compte tenu des importantes responsabilités qu'exige le contrôle continu des activités du Groupe, le président du Conseil de surveillance de KBC Groupe perçoit non pas des jetons de présence, mais une rémunération de base plus élevée.

Les rémunérations de base sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du Groupe KBC, compte tenu de l'ensemble des exigences légales et statutaires en vigueur.

Les administrateurs membres du Comité d'audit ou du Comité Risk & Compliance perçoivent une rémunération de base additionnelle qui rémunère les services supplémentaires fournis dans ce contexte. Le président du Comité d'audit et le président du Comité Risk & Compliance se voient accorder une rémunération de base additionnelle. Certains administrateurs sont également membres du Comité d'audit et du Comité Risk & Compliance et/ou membres du Comité d'audit ou du Comité Risk & Compliance de KBC Bank SA et/ou de KBC Assurances SA. Les administrateurs qui siègent dans plusieurs de ces comités ne perçoivent la rémunération de base qu'à une seule reprise.

Les administrateurs membres du Comité de nomination ou du Comité de rémunération ne perçoivent aucune rémunération additionnelle.

En cas de résiliation du contrat conclu avec un membre non exécutif du Conseil de surveillance, aucun préavis et aucune indemnité de départ ne sont applicables.

Les rémunérations accordées aux membres du Conseil sont spécifiées, pour chacun d'eux, dans le rapport annuel publié sur le site consacré à la Gouvernance d'entreprise.

## **Comité exécutif**

Les membres du Comité exécutif sont nommés par le Conseil de surveillance (sur la recommandation du Comité de nomination) pour une durée indéterminée.

Le niveau de la rémunération accordée aux membres du Comité exécutif du Groupe KBC est le reflet de leurs pouvoirs de décision, des tâches qu'ils assument, de l'expertise et des responsabilités qui sont les leurs. Elle traduit leur contribution à la gestion et à la croissance de KBC Groupe, et permet au Groupe de continuer d'attirer et de fidéliser les personnes les plus qualifiées qui soient au sein de son Comité exécutif. Pour souligner le fait que le Comité exécutif est un organe qui assume des responsabilités collectives, tous ses membres (à l'exception du président) se voient accorder un niveau de rémunération majoritairement identique (si ce n'est une légère différence de calcul de la rémunération variable du CRO, imposée par la réglementation).

La rémunération des membres du Comité exécutif est évaluée chaque année, en tenant compte de l'évolution des contraintes réglementaires, des pratiques en vigueur sur le marché (comparaison avec les vingt plus grandes sociétés cotées sur Euronext Bruxelles et avec un groupe de pairs composé d'institutions financières d'Europe occidentale et centrale, non anglo-saxonnes), de l'inflation, des résultats de l'entreprise et de l'évolution de la rémunération du personnel. Elle est fixée par le Conseil de surveillance de KBC Groupe, qui consulte le Comité de rémunération et le président du Comité exécutif du Groupe (sauf pour ce qui est de sa propre rémunération).

La rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe KBC est composée des éléments suivants:

- rémunération mensuelle fixe;
- rémunération annuelle variable, dont le montant dépend des résultats du Comité exécutif dans son ensemble;
- rémunération annuelle variable, dont le montant dépend des résultats individuels du membre du Comité exécutif;
- une allocation complémentaire de pension et une garantie complémentaire décès ou incapacité.

Dans le cas exceptionnel où un membre du Comité exécutif exercerait, pour le compte de KBC, un mandat d'administrateur rémunéré au sein d'une autre société, la rémunération de ce mandat serait déduite de la rémunération fixe/variable accordée à cette personne.

Les membres du Comité exécutif ont également droit au remboursement de leurs faux frais (forfait mensuel), dont le montant est convenu avec l'administration fiscale belge.

## **Ajustement au risque**

Le montant de la rémunération variable est fonction du risque (ajustements ex-ante et ex-post):

Ajustement ex-ante au risque

Un mécanisme quantitatif d'ajustement ex-ante au risque (appelé 'norme de surveillance des risques') est mis en place pour l'ensemble du Personnel clé

identifié, dont les membres du Comité exécutif. Ce mécanisme intègre un certain nombre de paramètres en matière de capitaux propres et de liquidités, dont le respect doit être établi avant que la rémunération variable puisse être attribuée. Ces paramètres sont fixés chaque année par le Conseil de surveillance. Si une ou plusieurs de ces normes ne sont pas respectées, la rémunération variable de l'année de prestations considérée ne sera pas accordée et les montants acquis au titre d'années antérieures, dont le paiement avait été différé, ne seront pas attribués - et seront perdus - pour l'année considérée.

#### Ajustement ex-post au risque - Pénalité et récupération

Les ajustements au risque pratiqués a posteriori se traduisent soit par une réduction des montants acquis mais non encore payés (pénalité), soit par la réclamation du remboursement des montants attribués ou payés, jusqu'à cinq ans au plus après leur paiement (récupération), à la seule discrétion du Conseil de surveillance du Groupe KBC et dans la mesure autorisée par la loi.

Une **pénalité** peut être appliquée:

1. au montant de la rémunération variable du membre du Comité exécutif dont l'inconduite ou la faute lourde serait établie (par exemple, violation du code de déontologie ou d'autres règles internes, notamment en ce qui concerne les risques; utilisation d'informations trompeuses), ou qui se serait rendu coupable de fraude ou aurait participé à un mécanisme spécial dans le but ou ayant pour conséquence de promouvoir la fraude fiscale d'un tiers;
2. au montant de la rémunération variable des membres du Comité exécutif, dans l'éventualité où le Groupe KBC subirait une baisse significative de ses résultats financiers par suite d'une inconduite ou d'une faute lourde, telle que mentionnée au point 1 du présent paragraphe, commise par un membre du Comité exécutif. On entend par baisse significative des résultats, une diminution de 25% au moins soit du résultat net, soit du bénéfice ajusté au risque de KBC Groupe entre l'exercice ayant précédé l'année de l'acquisition et l'année de l'octroi;
3. au montant de la rémunération variable des membres du Comité exécutif en cas de baisse de 50% au moins soit du résultat net, soit du bénéfice ajusté au risque de KBC Groupe entre l'exercice ayant précédé l'année de l'acquisition et l'année de l'octroi;
4. au montant de la rémunération variable des membres du Comité exécutif en cas de résultat net négatif ou de bénéfice ajusté au risque négatif de KBC Groupe au cours de l'exercice ayant précédé l'année de l'acquisition;
5. au montant de la rémunération variable des membres du Comité exécutif dans l'éventualité où KBC Groupe serait victime d'une défaillance grave au niveau de la gestion des risques (laquelle engendrerait par exemple un accroissement significatif des exigences en matière de capitaux propres);
6. au montant de la rémunération variable du membre du Comité exécutif dont la conduite aurait engendré la prise de sanctions réglementaires quelles qu'elle soient à l'encontre de KBC Groupe.

La pénalité s'appliquerait aux montants acquis mais non encore payés afférents à l'année de l'octroi. Le Comité de rémunération du Groupe peut recommander au Conseil de surveillance de ne pas appliquer la pénalité pour certaines raisons spécifiques. Le Comité de rémunération du Groupe s'exprime également sur la hauteur (pourcentage compris entre 0% et 100%) de la pénalité, compte tenu des

éléments suivants:

- ses répercussions sur la situation financière de KBC Groupe;
- la gravité des faits et le rôle joué par le ou les membres du Comité exécutif dans ce cadre;
- toutes les circonstances pertinentes au sens large, dans le contexte des incidents mentionnés aux points 1 à 6 ci-dessus.

La décision finale d'appliquer une pénalité (et le pourcentage de cette pénalité) est arrêtée par le Conseil de surveillance de KBC Groupe.

Une **récupération** peut être décidée si les incidents évoqués au point 1 ou 6 ci-dessus se produisent.

Le Comité de rémunération de KBC Groupe se prononce sur l'opportunité d'effectuer une récupération et sur le pourcentage applicable dans ce cas (compte tenu de la gravité des faits et du rôle joué par le membre du Comité exécutif dans ce cadre). La décision finale incombe au Conseil de surveillance du Groupe.

### **Fixation de la rémunération variable**

Les résultats du Comité exécutif sont évalués une fois l'an, à la lumière d'une convention de résultats écrite établissant les critères financiers et non financiers sous l'angle desquels les résultats du Comité exécutif d'une part et de l'entreprise autre part seront évalués. Ces objectifs sont définis par le Conseil de surveillance, après consultation du Comité de rémunération de KBC Groupe. Il n'existe pour le CRO aucun lien avec les résultats financiers du Groupe KBC; le thème 'risque et contrôle' a par ailleurs une incidence plus prononcée dans l'évaluation du CRO. Ces objectifs reflètent les objectifs de création de valeur à court comme à long termes du Groupe KBC. Ils visent quatre grands domaines: la mise en œuvre de la stratégie, la réalisation du plan financier, le renforcement de l'environnement de contrôle des risques et la satisfaction des parties prenantes (clientèle, membres du personnel, Conseil et société au sens large).

- En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, outre la réalisation d'objectifs spécifiques, l'accent est principalement mis sur les résultats obtenus en matière d'orientation clientèle, de politique durable et de promotion d'un comportement responsable, ainsi que sur l'innovation (préparation à la révolution numérique).
- Les critères d'évaluation de la réalisation des plans financiers comprennent un certain nombre de paramètres financiers (rendement, bénéfice, capitaux propres et coût du crédit), mais aussi une évaluation de l'avancée de la mise en œuvre du modèle de bancassurance et de la diversification des sources de revenus.
- Le renforcement de l'environnement de contrôle des risques est évalué à la lumière des critères de liquidité, de capitaux propres et de financement énoncés, de mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit et par le régulateur, et du degré d'amélioration de la qualité des données.
- La satisfaction des parties prenantes est évaluée sur la base des résultats des enquêtes de satisfaction menées parmi la clientèle et le personnel, et des avancées réalisées dans le domaine du développement durable.

L'évaluation de l'ensemble de ces critères se traduit par un pourcentage compris entre 0% et 100%, lequel pourcentage est appliqué au montant maximum des émoluments variables en fonction des résultats. Le montant des émoluments variables ne dépend donc que dans une faible mesure des résultats financiers. La

gestion des risques et la conformité, la gestion des parties prenantes, l'innovation et la politique durable revêtent au moins la même importance sur ce plan.

Les résultats individuels des membres du Comité exécutif sont évalués une fois l'an. Sur la base de l'avis exprimé par le Comité de rémunération (lequel tient dûment compte de l'évaluation des résultats des membres du Comité exécutif réalisée par le président du Comité exécutif), le Conseil évalue les performances de chaque membre du Comité exécutif sous l'angle des cinq aspects que revêt la culture de l'entreprise (PEARL: *Performance, Responsabilisation, Responsabilité, Capacité de réaction, Ancrage local*) de même que de la valeur essentielle qu'est le *Respect*. Le score global ainsi attribué à ces six aspects détermine définitivement l'importance des émoluments individuels variables.

En cas de baisse significative du résultat net ou du bénéfice ajusté au risque, ou en cas de résultat net négatif ou de bénéfice ajusté au risque négatif, le Conseil de surveillance du Groupe KBC pourra décider, sur la recommandation du Comité de rémunération du Groupe KBC, de diminuer le montant total de la rémunération variable des membres du Comité exécutif.

Le montant total de la rémunération variable est plafonné à 50% de la rémunération annuelle fixe, compte tenu d'un maximum absolu de 750.000 euros (brut) par an. La rémunération variable n'est pas limitée vers le bas.

60% de la rémunération variable sont payés non pas immédiatement, mais en cinq ans, par tranches identiques.

50% de la rémunération variable totale sont accordés sous la forme d'actions fictives (phantom stocks)<sup>1</sup>, assorties d'une période de rétention d'un an (ce qui signifie que les actions fictives ne pourront être converties en liquide qu'un an après leur octroi). En d'autres termes, le paiement de la dernière tranche de la rémunération variable afférente à l'exercice financier X sera effectué au cours de l'année X+7. Cela signifie également que les effets à long terme de la stratégie de l'entreprise sur la valeur du Groupe se reflètent dans la rémunération.

### **Résiliation**

Résiliation du mandat: les membres du Comité exécutif ayant été au service de KBC Groupe pendant six ans ou moins ont droit à une indemnité de départ correspondant à douze mois de rémunération; les membres du Comité exécutif ayant été au service de KBC Groupe pendant six à neuf ans ont droit à une indemnité de départ correspondant à quinze mois de rémunération, laquelle est portée à dix-huit mois de rémunération pour les membres ayant neuf ans de service ou plus à leur actif. Dans ce contexte, on entend par rémunération, la composante fixe de la rémunération pour l'année en cours et la composante variable de la rémunération pour la dernière année entière ayant précédé la résiliation du mandat. L'indemnité de départ ne sera pas due si la décision de mettre fin au mandat est prise par le membre du Comité exécutif lui-même, en cas de départ à la retraite ou dans l'éventualité où la rupture du mandat

---

<sup>1</sup> La Banque nationale tchèque n'autorisant pas l'utilisation exclusive de phantom stocks (liées aux résultats de KBC Group), 50% des phantom stocks accordées au membre du Comité exécutif responsable de la Business Unit République tchèque sont remplacées par des Certificats d'investissement virtuels (liés aux résultats de ČSOB CZ).

serait justifiée par des actes ou des faits que le droit du travail belge qualifie de motifs de licenciement immédiat pour faute grave.

En cas de résiliation du mandat d'un membre du Comité exécutif, le paiement de la rémunération variable sera subordonné aux principes suivants:

- La rémunération variable due au titre des années précédentes, non encore acquise ou payée à la date de la résiliation, reste due après la résiliation, sauf si celle-ci résulte d'actes ou de faits que le droit du travail belge qualifie de motifs de licenciement immédiat pour faute grave.
- La rémunération variable correspondant à l'année de prestations au cours de laquelle la résiliation a lieu sera toujours attribuée (prorata temporis). Le Conseil de surveillance de KBC Groupe peut néanmoins, sur la recommandation du Comité de rémunération du Groupe, décider de ne pas l'attribuer si la résiliation résulte d'actes ou de faits que le droit du travail belge qualifie de motifs de licenciement immédiat pour faute grave.

Les montants dont le paiement est différé ne font l'objet d'aucune attribution accélérée à la date de la résiliation du mandat, sauf si la résiliation est due au décès du mandataire.

Le Conseil de surveillance du Groupe pourra décider d'accélérer le processus d'attribution des montants restant à régler en cas de changement de l'actionnariat de contrôle du Groupe.

### **Assurances pension, incapacité et décès**

Régime de pension et assurances incapacité et décès:

Les membres du Comité exécutif bénéficient d'un plan de pension à contribution définie distinct, intégralement financé par KBC. Ce plan tenant compte du fait que la carrière des membres du Comité exécutif (et tout particulièrement, de son président) est plus courte que la carrière de la moyenne de l'effectif du personnel, c'est au cours des dix premières années durant lesquelles la personne siège au Comité exécutif qu'est constituée une part significative de la pension complémentaire. La contribution de KBC au plan de pension est fixée à 32% des émoluments fixes (40%, pour le CEO) au cours de ces dix premières années, à 7% pour les cinq années suivantes (3%, pour le CEO) et à 3% à compter de la seizième année d'adhésion au plan. Un rendement minimum de 0% (écrêté à 8,25%) sur le montant de ces allocations est garanti. Compte tenu de sa structure spécifique, le financement de ce nouveau régime n'est pas également réparti sur l'ensemble de la carrière. Pendant les dix premières années, le montant versé dans le fonds de pension est assez important, avant de diminuer pour ne représenter qu'une fraction de ce qu'il était auparavant à partir de la onzième année, puis d'une manière plus marquée encore à partir de la seizième année.

Le plan s'applique à tous les membres du Comité exécutif résidant en Belgique. Les réserves acquises au 31 décembre 2015 dans le plan de pension précédent par les membres entrés au Comité exécutif avant le 1er janvier 2016, ont été transférées dans le nouveau plan. Le plan de pension inclut également une indemnité décès, fixée à quatre fois le montant des émoluments fixes (ou, s'il est plus élevé, le montant des réserves constituées à la date du décès). Une pension d'orphelin, composée d'un montant unique de 197.950 euros et d'une rente de 6.420 euros par an (chiffres 2021) pourra être payée également.

La prestation d'incapacité prévue dans le cadre du régime s'élève à 762.347 euros environ (rente annuelle, chiffre 2021). Tous ces chiffres sont liés à l'évolution de l'indice de santé.

Si les intérêts à long terme, la soutenabilité ou la viabilité de la société l'imposent, le Conseil de surveillance pourra, sur la recommandation du Comité de rémunération, décider de déroger temporairement à cette politique.