

# **Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration et des membres du Comité de direction de KBC Groupe, Banque et Assurances**

**Approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2024 à 73,20 % des voix.**

## 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 relative à la promotion de l'engagement à long terme des actionnaires du 17 mai 2017). Ce document expose la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration de KBC Groupe SA, KBC Bank et KBC Assurances SA ainsi qu'aux membres du Comité de direction de KBC Groupe SA, KBC Bank SA et KBC Assurances SA. Cette politique vise à définir un cadre de rémunération conforme non seulement à la législation et à la réglementation européennes et belges, mais aussi à la stratégie de l'entreprise (y compris sa stratégie en matière de développement durable), et de surcroît apte à contribuer à cette stratégie. Elle entend encourager une gestion saine et efficace des risques, conformément à la Déclaration en matière d'appétence au risque approuvée par le Conseil d'administration, prévenir les incitations à prendre des risques excessifs et soutenir les intérêts à long terme de KBC Groupe.

Sur la recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration 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 D'ADMINISTRATION**

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

Le Conseil d'administration de KBC Groupe SA se compose d'administrateurs non exécutifs et de trois administrateurs exécutifs (le CEO, le CFO et le CRO). Les trois administrateurs exécutifs sont membres du Comité de direction; ils sont rémunérés en leur qualité de membres du Comité de direction 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 d'administration.

Les membres du Conseil d'administration de KBC Groupe perçoivent une rémunération annuelle forfaitaire, à quoi s'ajoute un jeton de présence pour chaque réunion à laquelle ils assistent, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération. Les membres du Conseil d'administration sont rémunérés exclusivement en numéraire; ils ne perçoivent aucune rémunération variable, sont exclus des programmes d'incitants et ne perçoivent aucune rémunération liée aux résultats. Aucune cotisation de pension n'est due sur la rémunération des membres du Conseil d'administration.

Certains membres du Conseil d'administration sont également membres du Conseil d'administration de KBC Bank SA et/ou de KBC Assurances SA. Lors des réunions du Conseil d'administration de KBC Groupe qui coïncident avec des réunions du Conseil d'administration de KBC Bank et/ou de KBC Assurances, les administrateurs assistant à plus d'une de ces réunions ne perçoivent qu'un seul jeton de présence.

La rémunération de base des membres du Conseil d'administration est fixée à un niveau qui reflète les qualifications et l'engagement qu'exigent la complexité du groupe, l'importance des responsabilités et le nombre de réunions du Conseil d'administration. Le vice-président du Conseil d'administration de KBC Groupe 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 physiquement.

Compte tenu des responsabilités qu'implique le suivi constant des affaires du groupe, le président du Conseil d'administration de KBC Groupe SA 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, qui statue en tenant compte de l'ensemble des exigences légales et statutaires en vigueur.

Les administrateurs membres du Comité d'audit (CA) ou du Comité risk et compliance (CRC) perçoivent un montant de base supplémentaire qui rémunère les efforts additionnels fournis dans ce contexte. Le président du Comité d'audit et le président du Comité risk et compliance perçoivent une rémunération de base supplémentaire. Certains administrateurs sont membres à la fois du CA et du CRC et/ou sont également membres du CA ou du CRC 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 supplémentaire.

En cas de résiliation du contrat conclu avec un membre non exécutif du Conseil d'administration, aucun préavis et aucune indemnité de départ ne sont d'application.

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

## **COMITÉ DE DIRECTION**

Les membres du Comité de direction sont nommés par le Conseil d'administration (sur la recommandation du Comité de nomination), pour une durée indéterminée.

Le niveau de la rémunération accordée aux membres du Comité de direction 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. Il reflète leur contribution à la gestion et à la croissance du groupe KBC, auquel il permet par ailleurs de continuer à attirer et à fidéliser les prestataires les plus qualifiés. Pour souligner le fait que le Comité de direction 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 de direction est évaluée chaque année, en tenant compte de l'évolution de la réglementation, des pratiques en vigueur sur le marché, des résultats de l'entreprise et de l'évolution de la rémunération du personnel. Elle est déterminée par le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de sa fonction de surveillance, et s'appuie sur l'avis du Comité de rémunération de KBC Groupe et du président du Comité de direction de KBC Groupe (sauf pour ce qui concerne la rémunération du président lui-même).

La rémunération des membres du Comité de direction de KBC se compose d'éléments forfaitaires et d'éléments variables.

Les composantes forfaitaires sont:

- une rémunération mensuelle forfaitaire;
- un avantage de pension supplémentaire et une garantie décès ou invalidité supplémentaire.

Les composantes variables sont:

- une rémunération annuelle variable, dont le montant dépend des résultats du Comité de direction dans son ensemble;
- une rémunération annuelle variable, dont le montant dépend des résultats individuels du membre du CD considéré.

L'émolument fixe est adapté à l'indice santé de la même manière que pour le personnel en Belgique, c'est-à-dire une adaptation bimestrielle basée sur la moyenne mobile sur quatre mois de l'indice santé. Une seule et même évolution indicielle sera appliquée chaque année à la base utilisée pour le calcul de la rémunération variable.

Dans le cas exceptionnel où un membre du Comité de direction 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 forfaitaire/variable due à cette personne.

En plus des rémunérations évoquées ci-dessus, les membres du Comité de direction ont droit aux mêmes avantages que ceux accordés aux membres de la direction en Belgique, dont (liste non exhaustive) une assurance contre les accidents survenus pendant l'exécution du mandat, une voiture de société, un téléphone mobile, une assurance hospitalisation.

Les membres du Comité de direction ont également droit à une indemnité de frais forfaitaire mensuelle, qui a été convenue avec les autorités fiscales belges (actuellement 335 euros).

### **Ajustement au risque**

Le montant de la rémunération variable est fonction du risque (ajustements a priori et a posteriori):

#### *Ajustement ex-ante au risque*

Pour tous les membres du personnel occupant une position clé, dont les membres du Comité de direction, un mécanisme quantitatif d'ajustement ex-ante au risque (appelé 'risk gateway') a été mis en place. 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 composante rémunération variable pour l'année de performance concernée puisse être attribuée. Ces critères sont définis chaque année par le Conseil d'administration. Si un ou plusieurs d'entre eux ne sont pas satisfaits, la rémunération variable de l'année de prestations considérée ne sera pas accordée.

#### *Ajustement ex-post au risque – pénalité et récupération (claw-back)*

L'ajustement ex-post au risque consiste soit à réduire les montants acquis mais non encore payés (pénalité), soit à révoquer la propriété des montants acquis ou payés par le passé (claw-back), jusqu'à cinq ans après leur paiement au maximum, à la discrétion du Conseil d'administration de KBC Groupe et dans la mesure autorisée par la loi.

Une **pénalité** peut être appliquée:

1. au montant de la rémunération variable du membre du Comité de direction 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 ayant pour but ou pour effet de promouvoir la commission d'une fraude fiscale par un tiers;
2. au montant de la rémunération variable des membres du Comité de direction, 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 de direction. On entend par diminution significative des résultats, une baisse d'au moins 25% soit du résultat net, soit du bénéfice corrigé du 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 de direction en cas de baisse de 50% au moins soit du résultat net, soit du bénéfice corrigé du 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 de direction en cas de résultat net négatif ou de bénéfice corrigé du 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 de direction dans l'éventualité où KBC Groupe serait victime d'une défaillance grave au niveau de la gestion des risques (ce qui engendrerait par exemple un accroissement significatif des exigences en matière de capitaux propres);
6. au montant de la rémunération variable du membre du Comité de direction 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 peut conseiller au Conseil d'administration de KBC Groupe 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 du ou des membres du Comité de direction dans ceux-ci;
- toutes les circonstances généralement pertinentes dans le contexte des incidents mentionnés aux points 1 à 6 inclus.

L'application définitive d'une pénalité et le pourcentage à appliquer sont décidés par le Conseil d'administration de KBC Groupe.

Une **récupération** (claw-back) peut être décidée si survient un des incidents mentionnés aux points 1 ou 6 ci-dessus.

Le Comité de rémunération de KBC Groupe se prononce sur l'opportunité de procéder à 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 de direction dans ce cadre). La décision ultime est arrêtée par le Conseil d'administration du groupe KBC.

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

Les résultats du Comité de direction sont évalués une fois l'an, à la lumière d'une convention de prestations écrite où figurent des critères financiers et non financiers convenus au préalable et à l'aune desquels sont mesurés les résultats du Comité de direction et de l'entreprise. Ces objectifs sont définis par le Conseil d'administration, après consultation du Comité de rémunération de KBC Groupe. Il n'existe, dans le cas du CRO, aucun lien avec les résultats financiers du groupe KBC; les thèmes 'risque' et 'contrôle' ont par ailleurs une incidence plus prononcée sur l'évaluation du CRO. Ces objectifs, qui reflètent les objectifs de création de valeur du groupe KBC à court comme à long terme, s'articulent autour de quatre grands thèmes: l'exécution de la stratégie, la réalisation du plan financier, le renforcement de l'environnement de contrôle des risques et la satisfaction des parties prenantes (clients, personnel, administration et société au sens large).

- En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, l'accent est surtout mis (en dehors de certains objectifs spécifiques éventuels) sur le déploiement des politiques d'orientation clientèle, de développement durable, de promotion d'un comportement responsable et d'innovation (révolution numérique).

- Les critères d'évaluation de la réalisation du plan financier sont composés de plusieurs paramètres financiers (rendement, bénéfice, capitaux propres, coûts des crédits), mais aussi d'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 prédéfinis, de la qualité de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit et par le régulateur, ainsi que de la mesure dans laquelle la qualité de l'environnement de contrôle interne, incl. compliance s'améliore.
- 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 débouche sur un chiffre compris entre 0% et 100%, lequel est appliqué au montant maximum des émoluments variables liés aux 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 le développement durable, sont au moins aussi importants.

Les performances individuelles des membres du Comité de direction sont évaluées une fois l'an. Sur la base de l'avis exprimé par le Comité de rémunération (qui prend en compte l'évaluation, faite par le président du Comité de direction, des performances des membres du CD), le Conseil évalue les performances de chaque membre du Comité de direction sous l'angle des cinq éléments qui composent la culture d'entreprise (PEARL: *Performance, Responsabilisation, Responsabilité, Capacité de réaction, Ancrage local* et collaboration à travers le groupe KBC), de même que de la valeur essentielle qu'est le *Respect*. Le score total obtenu pour ces six éléments détermine le montant de la rémunération individuelle variable.

En cas de baisse significative du résultat net ou du bénéfice corrigé du risque, ou en cas de résultat net négatif ou de bénéfice corrigé du risque négatif de KBC Groupe, le Conseil d'administration de KBC Groupe pourra décider, sur la recommandation du Comité de rémunération, de diminuer le montant total de la rémunération variable des membres du Comité de direction.

La rémunération variable totale est plafonnée à 50% de la rémunération forfaitaire annuelle. La rémunération variable n'est assortie d'aucun seuil. 60% de la rémunération variable sont payés non pas immédiatement, mais en cinq ans, par tranches identiques.

La moitié de la rémunération variable totale est accordée sous la forme d'actions fictives (phantom stocks)<sup>1</sup> assorties d'une période de rétention d'un an (ce qui signifie que ces actions ne peuvent être réalisées qu'un an après leur octroi). En d'autres termes, le paiement de la dernière tranche de la rémunération variable afférente à

---

<sup>1</sup> La Banque nationale tchèque n'autorisant pas l'utilisation exclusive de phantom stocks (dans la mesure où celles-ci sont liées aux résultats du groupe KBC), 50% des phantom stocks attribuées au membre du Comité de direction en charge de la division République tchèque sont remplacées par un instrument non monétaire spécifique, dont la valeur évolue en fonction du résultat de CSOB et des facteurs sous-jacents qui déterminent la valeur des phantom stocks.

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.

### **Révocation**

Révocation du mandat: dans les limites de ce qu'autorisent la loi et les règlements, les membres du Comité de direction ayant été au service du Groupe KBC (ou de toute personne morale prédécesseure d'une société appartenant au Groupe KBC) pendant six ans tout au plus ont droit à une indemnité de départ correspondant à 12 mois de rémunération; les membres du Comité de direction ayant été au service de KBC Groupe pendant six à neuf ans ont droit à une indemnité de départ correspondant à 15 mois de rémunération, indemnité portée à 18 mois de rémunération pour les membres ayant neuf ans de service ou plus à leur actif. Dans ce contexte, on entend par rémunération la rémunération forfaitaire de l'année en cours et la rémunération variable de la dernière année complète ayant précédé la révocation du mandat. Aucune indemnité de départ n'est due si le mandat est révoqué par suite de la démission du membre du Comité de direction, si le membre du Comité de direction fait valoir ses droits à la retraite ou si la révocation résulte d'actes ou de faits que le droit du travail belge qualifierait de motifs de licenciement immédiat pour faute grave.

En cas de révocation du mandat d'un membre du Comité de direction, le paiement de la rémunération variable à ce membre est subordonné aux principes suivants:

- La rémunération variable due au titre des années de prestations précédentes, non encore acquise ou payée à la date de la révocation, reste due après la révocation, sauf si celle-ci résulte d'actes ou de faits que le droit du travail belge qualifierait de motifs de licenciement immédiat pour faute grave.
- La rémunération variable relative à l'année de prestations au cours de laquelle le mandat est révoqué, reste due (pro rata temporis). Le Conseil d'administration de KBC Groupe peut toutefois décider, sur la recommandation du Comité de rémunération, de ne pas l'accorder, si la révocation du mandat résulte d'actes ou de faits que le droit du travail belge qualifierait 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 révocation du mandat, sauf si la révocation est due au décès du mandataire.

Dans l'éventualité d'un changement de contrôle, le Conseil d'administration de KBC Groupe statuerait sur une éventuelle acquisition accélérée des montants en souffrance.

### **Régime de pension et garantie décès et invalidité**

Régime de pension, garantie décès et invalidité:

Les membres du Comité de direction bénéficient d'un plan de pension à contribution définie distinct, intégralement financé par KBC. Ce plan tient compte du fait que la carrière de membre du Comité de direction est plus courte qu'une carrière d'employé moyen. C'est pourquoi la constitution de la pension complémentaire est essentiellement concentrée sur les 10 premières années d'activité au sein du Comité de direction.

La dotation de KBC au plan de pension représente 32% de la rémunération forfaitaire durant les 10 premières années, à 7% pendant les cinq années suivantes et à 3% à partir de la 16e année d'affiliation. Les contributions sont productives d'un rendement minimum garanti de 0% et le rendement accordé est plafonné à 8,25%. Compte tenu de la structure spécifique de ce nouveau régime, son financement n'est pas également réparti sur l'ensemble de la carrière. Pendant les 10 premières années, le montant versé dans le fonds de pension est assez important, avant de diminuer pour ne plus représenter qu'une fraction de ce qu'il était auparavant à partir de la 11e année, puis d'une manière plus marquée encore à partir de la 16e année.

Le plan est applicable à tout membre du Comité de direction domicilié en Belgique. Pour les membres qui ne résident pas en Belgique, une police d'assurance individuelle, reflétant le contenu du plan de pension, est en place. Pour les personnes qui ont intégré le Comité de direction avant le 1er janvier 2016, les réserves constituées et acquises au 31 décembre 2015 (dans l'ancien plan de pension) ont été transférées dans le nouveau plan. Le plan de pension comprend également une couverture décès, fixée à quatre fois la rémunération forfaitaire (ou, si leur montant est supérieur, aux réserves constituées à la date du décès). Une mesure d'indemnisation des orphelins est prévue également. Elle consiste en un capital unique de 231.387 euros, à quoi s'ajoute une rente de 7.504 euros par an (chiffres 2024).

La prestation d'invalidité incluse dans le plan est d'environ 891.131 euros (rente annuelle – chiffre 2024). Tous ces montants sont liés à l'évolution de l'indice de santé.

Si les intérêts à long terme, le caractère durable ou la viabilité de l'entreprise l'imposent, le Conseil d'administration pourra, sur les recommandations du Comité de rémunération, décider de déroger temporairement à cette politique.