



2020,  
année historique.



## QUI SOMMES-NOUS?

### KBC en quelques mots

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

Pour réaliser les rêves et les projets de leurs **12 millions de clients**, les **41 000 collaborateurs** de KBC travaillent ensemble en tant que Team Blue.

**La culture d'entreprise** est symbolisée par l'acronyme **PEARL**: **P**erformance, **E**mpowerment (habilitation), **A**ccountability (responsabilisation), **R**esponsiveness (capacité de réaction) et **L**ocal embeddedness (ancrage local).

En 2020, cet acronyme s'est vu conférer une dimension supplémentaire: **PEARL+** qui met en lumière le développement conjoint et l'adoption intelligente des idées des entreprises du Groupe.



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

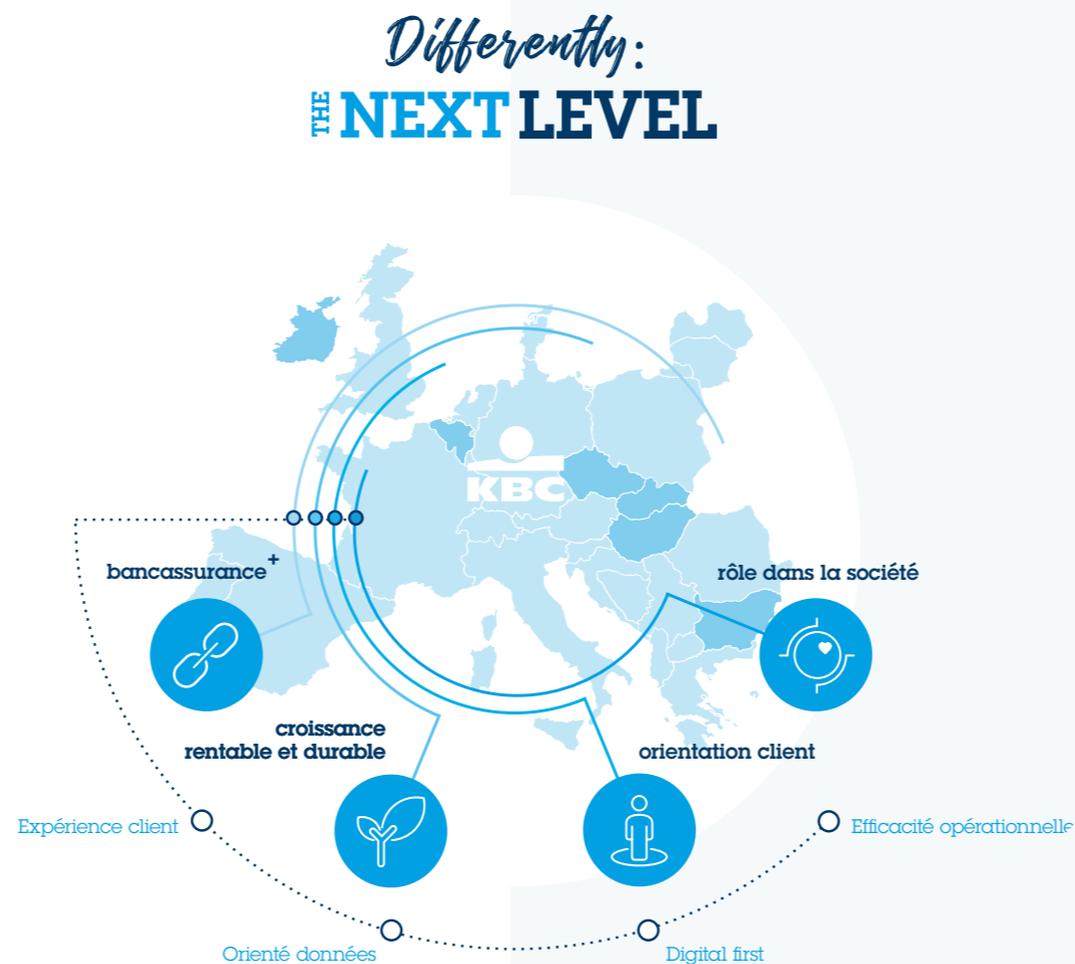


## QUI SOMMES-NOUS?

### KBC en quelques mots

La stratégie du Groupe repose sur un certain nombre de piliers qui se renforcent mutuellement.

- Le **client est au centre** de tout ce que nous entreprenons.
- Nous voulons offrir à nos clients **une expérience unique en matière de bancassurance**.
- Nous visons 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.
- **PEARL+**, qui symbolise les valeurs de l'entreprise, renforce tous les autres piliers.



En 2020, nous avons pris la décision de porter l'expérience client et la facilité d'utilisation à un niveau supérieur et, surtout, de prendre en charge les soucis de nos clients. A cet effet, nous utilisons les data d'une manière plus orientée client encore, nous exploitons pleinement le potentiel de la numérisation et nous perfectionnons l'efficacité opérationnelle. A terme, Kate, notre nouvelle assistante en ligne, se verra conférer un rôle central dans ce cadre. Kate offrira spontanément aux clients qui le souhaiteront des solutions personnalisées.



# QUI SOMMES-NOUS?

## Politique durable

### Que signifie la durabilité pour KBC?

Pour KBC, entreprendre de façon socialement responsable, c'est commencer par veiller à ce que chaque collaborateur ait bien compris, et applique, cette philosophie. L'essentiel de notre politique durable tient en quelques mots: limiter l'empreinte négative de notre activité et renforcer notre empreinte positive sur la société.

Limiter **l'impact négatif** de notre activité revient notamment à trier sur le volet les entreprises que nous intégrons dans nos fonds ou auxquelles nous accordons des prêts ou des assurances.

Pour renforcer notre **impact positif**, nous nous concentrons sur les quatre domaines au sein desquels nous sommes aptes à faire la différence, qui sont: le respect de l'environnement, l'esprit d'entreprise, l'éducation financière, et la santé et le vieillissement de la population.



### Comment contribuons-nous à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies?

Les domaines qui nous tiennent à cœur sont étroitement liés à plusieurs des objectifs de développement durable formulés par les Nations unies en 2015:

- bonne santé et bien-être
- énergie propre et d'un coût abordable
- travail décent et croissance économique
- consommation et production responsables
- mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

KBC accorde une attention toute particulière à ces objectifs de développement durable, mais ce n'est pas tout.

En quoi ces objectifs sont-ils importants? Les 17 objectifs de développement durable des Nations unies constituent le socle d'un plan d'action mondial à la réalisation duquel s'attellent gouvernements, entreprises et communautés. Les buts de ce plan d'action sont la lutte contre la pauvreté, la protection de la planète et la garantie de la prospérité de tous. Or des organismes financiers comme KBC peuvent jouer un rôle important dans sa réalisation.

## QUI SOMMES-NOUS?

### Politique durable

#### Quelle est notre approche?

Intensifier notre empreinte positive implique de disposer d'une résilience financière suffisante et de contrôler strictement les risques. Nous estimons aussi que ce principe de développement durable doit être intégré au niveau de l'organisation dans son ensemble et supporté par tous ses collaborateurs.

Ceci permettra au grand bancassureur qu'est KBC d'exercer un effet de levier au profit de l'économie locale et de la société. Aujourd'hui mais aussi demain.



#### Comment suivons-nous l'évolution de notre politique de développement durable?

KBC, qui entend s'engager sur le long terme au profit du développement durable, s'est doté il y a des années déjà d'une politique visant à favoriser l'implication à tous les niveaux de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, sous l'impulsion du service Développement durable, cet engagement est pris en considération par les hauts organes de décision, et ensuite intégré chez tous les collaborateurs de l'entreprise. En 2020, une personne a été affectée à la coordination du développement durable au sein de chacun des marchés stratégiques, et chargée à ce titre de parvenir à une concrétisation uniforme, fluide et rapide des objectifs.

Le Comité de direction et le Conseil d'administration évaluent deux fois par an l'avancée de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable, au moyen de paramètres mesurables et contrôlables, lesquels subiront par ailleurs une nouvelle mise à jour intégrale en 2021. Les principes politiques sont en outre soumis à l'appréciation de conseils consultatifs externes.

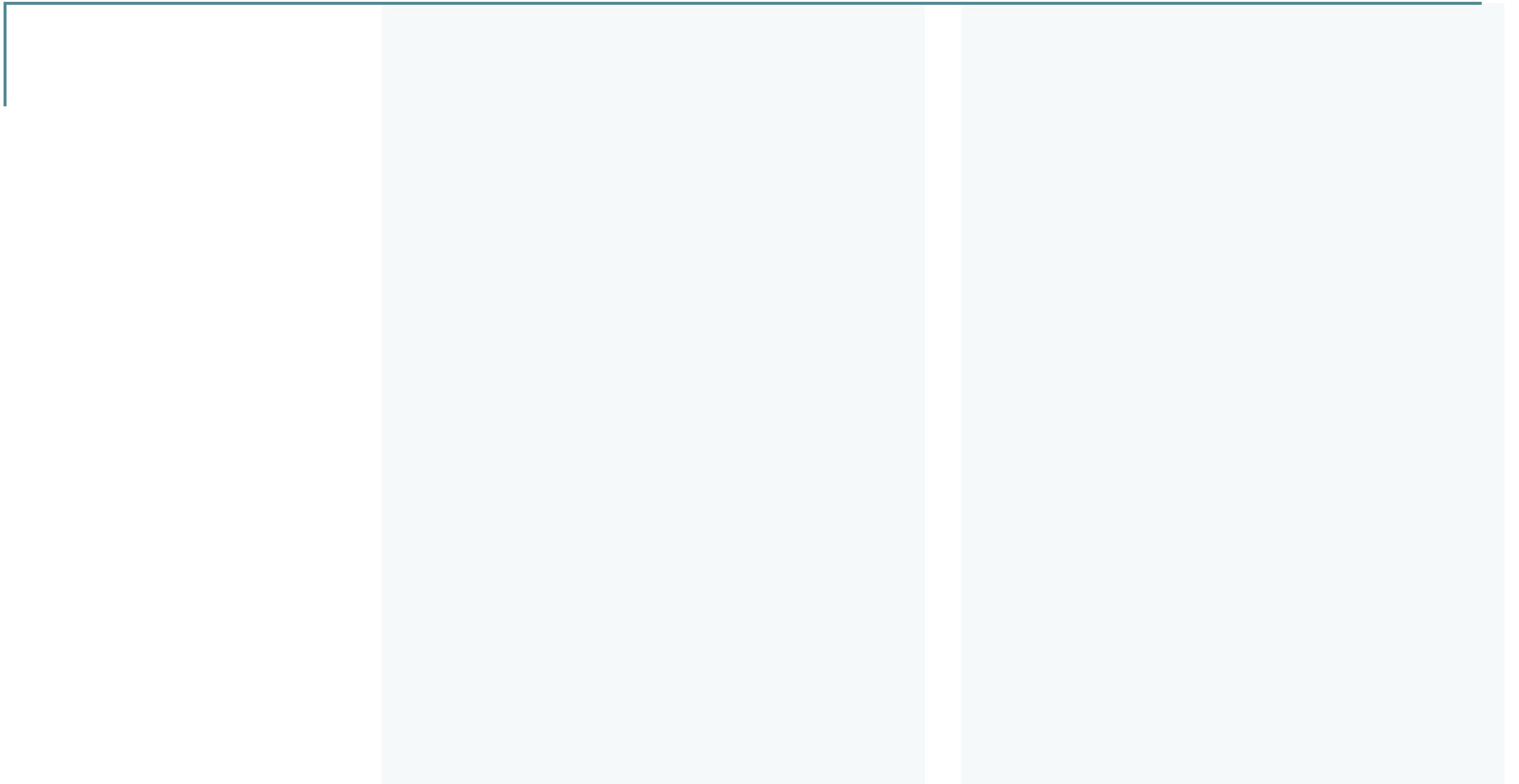
EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI **DIFFERENTE**?



‘La santé, le bien-être et la prospérité ont été frappés de plein fouet en cette année de crise. Simultanément, la nécessité de se doter d’une politique climatique ambitieuse s’est manifestée avec plus d’acuité que jamais. KBC veut aider l’économie à rebondir, tout en devenant simultanément plus durable.’

Koenraad Debackere,  
président du Conseil d’administration

EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI **DIFFERENTE**?



## EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI DIFFERENTE?

### ● Crise sanitaire

#### Conseil à distance

En tant qu'employeur et prestataire de services, KBC a immédiatement pris toutes les mesures destinées à préserver la santé de son personnel et de ses clients. Les investissements considérables réalisés depuis plusieurs années déjà dans la numérisation lui ont permis de passer assez facilement au télétravail obligatoire dans la plupart de ses pays stratégiques, tout en continuant à offrir un excellent niveau de service à ses clients.

Les sites belges n'ont pas cessé d'accueillir la clientèle, mais sur rendez-vous et moyennant un strict respect des mesures sanitaires. Simultanément, nous avons conseillé à nos clients d'utiliser en priorité les canaux virtuels ou de prendre contact avec KBC/CBC Live, nos agences bancaires à distance.

#### Bond en avant pour le numérique

Nos canaux numériques ont par la force des choses fait un énorme bond en avant en 2020. Les circonstances nous ont du reste fait prendre davantage encore conscience de l'importance de la culture numérique. En Belgique, des DIGIcoaches ont été chargés d'aider les clients à acquérir des connaissances de base dans ce domaine.

Malheureusement, l'avancée du numérique a également encouragé le phishing, cette pratique qui consiste à tenter d'obtenir par courriel, SMS, téléphone ou courrier, les données et les codes secrets des cartes de banque des personnes visées. Nous avons recommandé à notre clientèle de se montrer extrêmement vigilante. Par exemple, en Belgique, en postant des courts-métrages sur les réseaux sociaux et en organisant un webinaire à l'intention des entreprises.

#### Paiement sans contact

La sécurité et l'hygiène des paiements effectués par carte ou au moyen du smartphone expliquent la diminution considérable du nombre de retraits aux automates. On a par ailleurs observé en Belgique une forte augmentation des paiements sans contact (42% des paiements effectués par carte en décembre, pour 16% en début d'année). Nous avons encouragé nos clients à faire leurs achats en toute sécurité, en optant pour les solutions sans contact offertes par leur portefeuille électronique (comme Apple Pay™, Google Pay™ ou Fitbit Pay™). Les [wearables](#) (les [montres](#), [bagues](#), [porte-clés](#) ou [bracelets équipés](#) d'une technologie identique à celle de la carte bancaire) permettent en outre aux clients de [KBC](#) et [CBC](#) de payer sans contact depuis la mi-2020.

## EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI DIFFERENTE?

### ● Crise sanitaire

En Belgique Febelfin, la Fédération belge du secteur financier, s'est mise en quête, en concertation avec les autorités, de solutions constructives permettant de faire face à la crise économique sévère. Johan Thijs, CEO de KBC Groupe et président de Febelfin, a joué un rôle majeur dans ce cadre. Cette réflexion a débouché non seulement sur l'octroi, comme ailleurs en Europe, d'un moratoire sur les emprunts souscrits par des milliers de particuliers et d'entreprises, mais aussi d'une garantie de l'Etat pour certains crédits aux entreprises.

#### Moratoires et crédits

KBC a encouragé ses clients à tirer la sonnette d'alarme suffisamment tôt de manière à pouvoir chercher, ensemble, des moyens de traverser cette crise exceptionnelle. Nombreux sont les clients qui ont suspendu le remboursement de leurs emprunts, tandis que d'autres en souscrivaient de nouveaux. Au niveau du Groupe, un report de paiement a été octroyé pour un volume de crédits total de 13,4 milliards d'euros, et les crédits accordés ont été de 3% plus nombreux qu'en 2019.

Qu'est-ce que cela signifie, en Belgique? Le remboursement de 63 920 crédits (souscrits par des particuliers ou des entreprises) a été suspendu en 2020. Lorsque ces reports arriveront à leur terme, au mois de juin 2021, KBC accompagnera de très près les clients concernés.

KBC a par ailleurs accordé, en Belgique, 104 541 nouveaux crédits à des particuliers et à des entreprises pour un montant de plus de 16 milliards d'euros.

#### Divers

KBC Belgique a acté une hausse de 3,6 milliards d'euros (+7%) de l'encours de l'épargne par rapport à 2019. Le nombre de prêts à la rénovation, de prêts verts et de prêts vélo s'est considérablement accru. L'activité Assurances a enregistré, d'une part, une diminution du nombre d'accidents, d'incendies et de vols à indemniser, mais d'autre part, davantage d'hospitalisations et de décès.

L'année 2020 a donc été atypique à tous égards. KBC a largement contribué à la stabilisation de l'économie, tout en préservant son propre équilibre, sa trésorerie et ses capitaux propres (voir [Qu'attend la société de KBC?](#)).

## EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI DIFFERENTE?

### ● Pacte vert pour l'Europe

Les changements climatiques et leurs conséquences exigent la prise de mesures énergiques. Le Green Deal, feuille de route adoptée en 2020 par l'Union européenne, fait résolument le choix d'une économie plus verte et plus propre. En quoi consiste-t-il?

#### Deux jalons

- D'ici 2030, les émissions de gaz à effet de serre devront avoir été réduites de 55% au moins par rapport à ce qu'elles étaient en 1990.
- L'Europe sera (le premier continent à être) climatiquement neutre dès 2050.

#### Sept défis

- Approvisionnement énergétique propre, abordable et sûr
- Mobilité durable et intelligente
- Construction et rénovation économes en énergie
- Economie propre et circulaire
- Système alimentaire juste, sain et respectueux de l'environnement
- Ambition 'zéro pollution', pour un environnement exempt de substances toxiques
- Ecosystèmes et biodiversité

#### Rôle-clé

La concrétisation de ces ambitions exigera des investissements massifs. Le secteur financier aura un rôle-clé à jouer dans cette 'révolution durable'. KBC, qui était déjà très actif dans ce domaine, est passé à une vitesse supérieure encore en 2020, alors même que la crise sanitaire bouleversait le monde... Il s'engage à présent à contribuer à soutenir, mais aussi, à rendre plus durable, l'économie post-Corona. Il continuera dans un premier temps à se concentrer principalement sur la question climatique.

#### Lignes de force

Le Groupe tout entier s'attelle à rendre plus propre la production énergétique, et à contribuer à diminuer la consommation d'énergie des entreprises et des particuliers. Il encourage la mobilité durable et a renforcé ses principes politiques notamment sur le plan de la biodiversité. Il entend aider villes et communes à opérer la transition; par exemple, il est depuis quelques années déjà partenaire de l'initiative Leuven Klimaatneutraal.

#### Mode de fonctionnement

Nous nous efforçons de rendre notre propre fonctionnement plus durable — en appliquant nos principes politiques, naturellement, mais aussi par de petits gestes pratiques. Ainsi les bureaux belges sont-ils nettoyés non plus à l'aide de produits chimiques, mais d'organismes naturels. Des abeilles sont élevées sur le toit du siège central de CBC à Namur. Les restes de nourriture récoltés par les restaurants de l'entreprise servent à la biofermentation, qui elle-même contribue à la production d'électricité verte. Le mobilier de bureau qui ne sert plus est distribué aux ASBL, aux écoles et aux magasins de seconde main, pour ne citer que quelques exemples.

## EN QUOI L'ANNEE 2020 A-T-ELLE ETE SI DIFFERENTE?

### Première obligation sociale pour la Région wallonne

KBC est la seule banque du Benelux à avoir contribué à l'émission d'une première obligation sociale pour la Région wallonne, pour un montant d'un milliard d'euros. Le produit net de cette émission servira à financer une lutte durable contre la crise sanitaire et contre ses conséquences sociales.

Ça s'est aussi passé en 2020



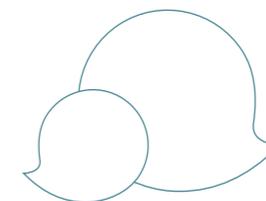
Koenraad Debackere a succédé à Thomas Leysen à la tête du Conseil d'administration.



En Belgique, KBC a vendu son emblématique Boerentoren, à Anvers, au prestataire de services logistiques Katoen Natie, qui en fera une 'tour dédiée à la culture'.

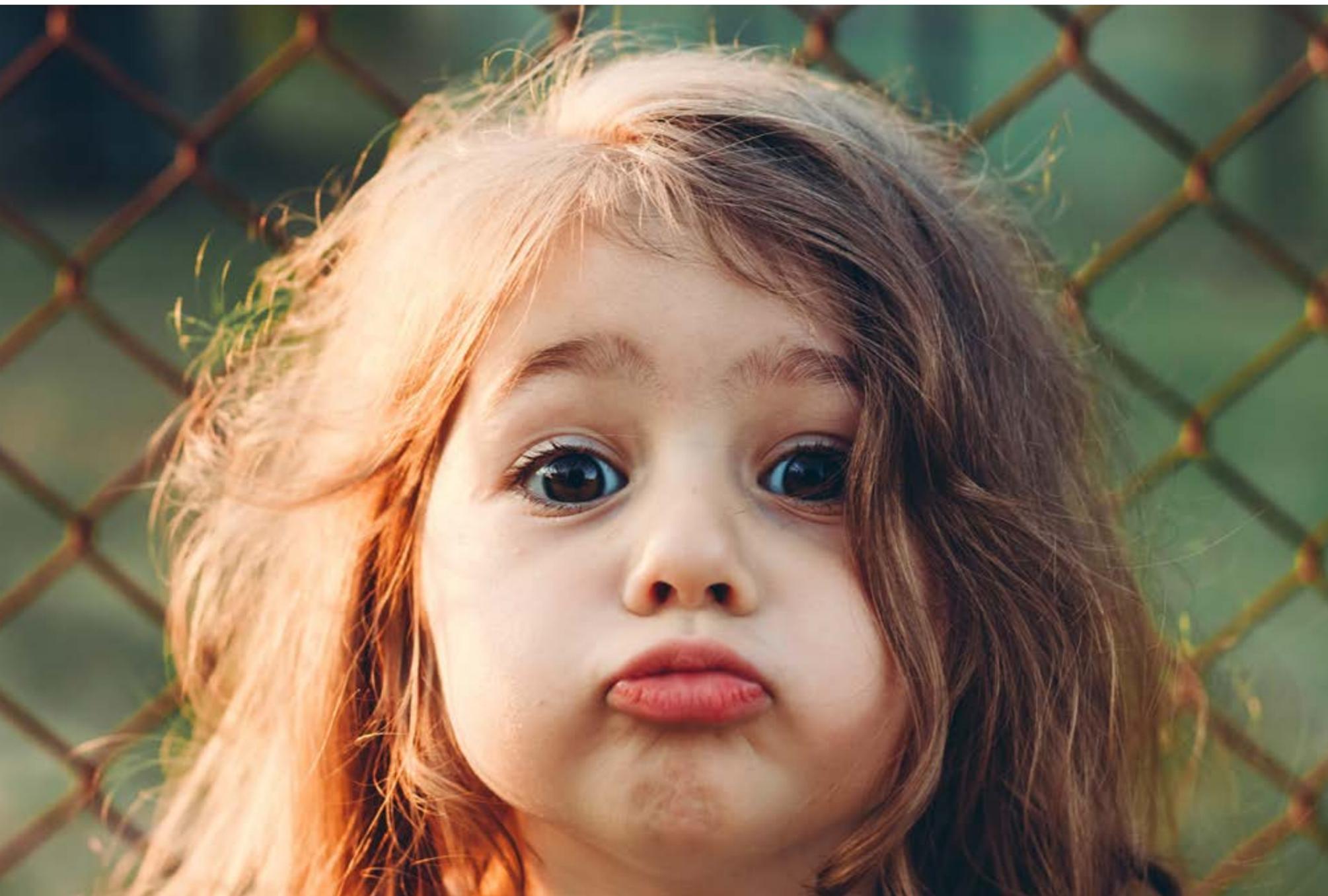


En Slovaquie, le Groupe a acquis OTP Banka Slovensko, une banque de taille moyenne.



Pour pouvoir jouer pleinement son rôle social, KBC dialogue, dans tous ses pays stratégiques, avec ses clients, ses collaborateurs, ses investisseurs et ses fournisseurs, mais aussi avec les pouvoirs publics, les ONG et les représentants de la société civile. Outre ce dialogue permanent, KBC organise tous les deux ans une enquête plus structurée, à l'occasion de laquelle il invite ses parties prenantes à énoncer les thèmes qui leur tiennent à cœur. Cette consultation a été organisée en 2020. Les thèmes évoqués et la manière dont KBC les appréhende constituent la colonne vertébrale du présent rapport.

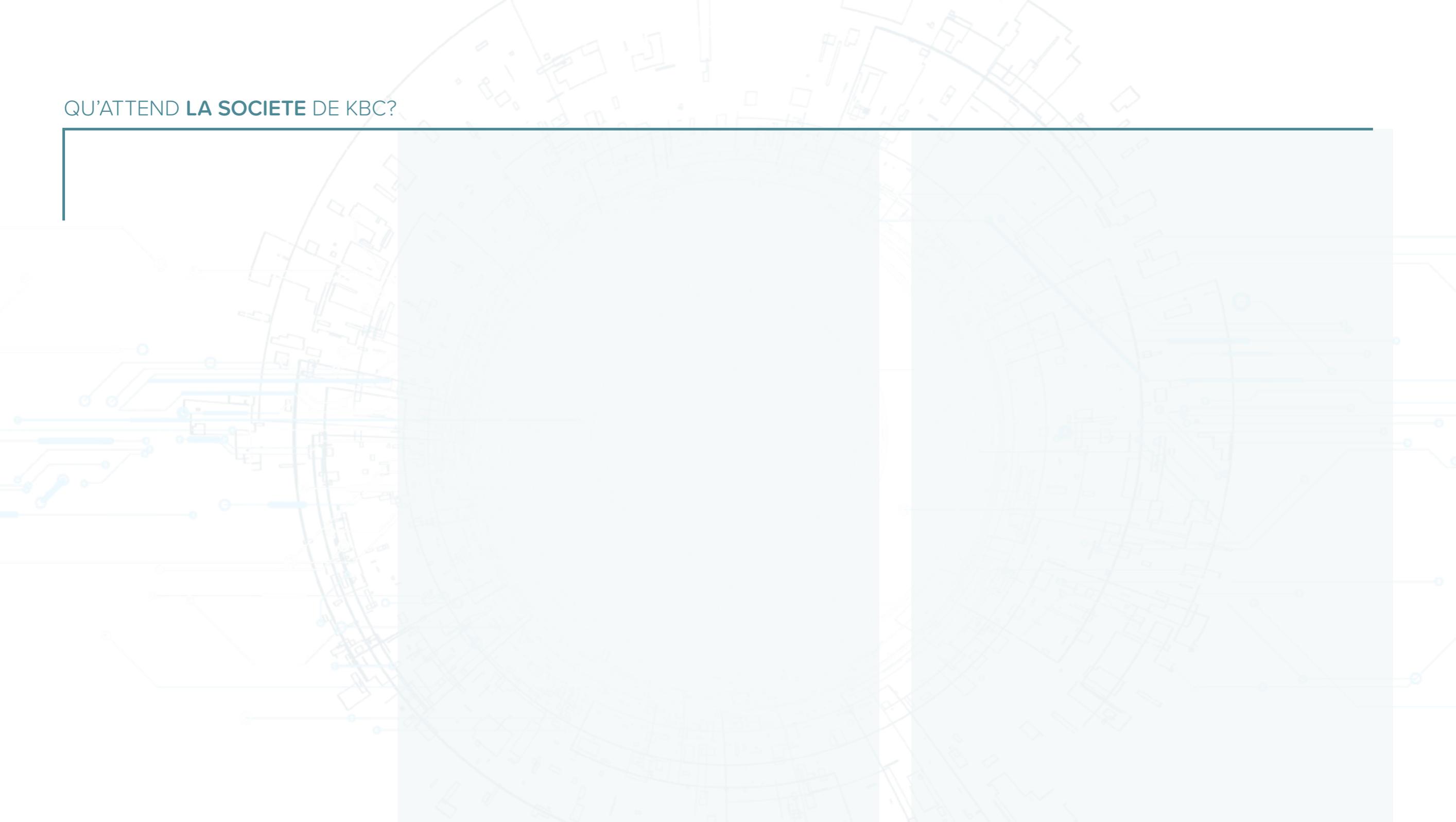
QU'ATTEND **LA SOCIETE** DE KBC?



‘KBC est une entreprise stable, dotée d’un ancrage solide et d’une vision tournée vers le long terme. Il nous semble important d’être transparents à ce sujet.’

Koenraad Debackere,  
président du Conseil d’administration

QU'ATTEND **LA SOCIETE** DE KBC?



## QU'ATTEND LA SOCIÉTÉ DE KBC?

### Chiffres de l'exercice 2020

KBC achève l'exercice 2020 sur un bénéfice de 1,4 milliard d'euros soit, au regard des capitaux engagés, un rendement des capitaux propres de 8%. La base de capital est extrêmement solide (21,5 milliards d'euros) et le ratio charges/produits s'établit à 60%.

Au 31 décembre 2020, le principal ratio de capital\* s'élevait à 17,60%, soit bien plus que les 10,45% exigés par les autorités de surveillance. En d'autres termes, nous détenons, pour chaque tranche de 100 euros d'actif pondéré en fonction des risques, 17,6 euros de capitaux propres.

Avec un ratio Solvency II de 222%, KBC Assurances compte parmi les entreprises d'assurances les mieux capitalisées d'Europe.

### Accent sur le long terme

Cera et MRBB constituent, avec d'autres, l'actionnariat de référence de KBC. A la fin de l'année 2020, l'actionnariat de référence détenait un peu plus de 40% des titres. Cet ancrage fort permet à KBC de définir sa stratégie sous l'angle d'un horizon long.

### Regard sur le monde

Il convient par ailleurs de tenir compte des défis sociétaux majeurs, comme les changements climatiques ou le vieillissement de la population, et d'en analyser le détail et d'en maîtriser les risques qu'ils entraînent.

Revenons par exemple sur la question des changements climatiques, auxquels sont liés pour le Groupe deux sortes de risques.

- Les risques de transition: le passage à une économie pauvre en CO<sub>2</sub> peut influencer, à court et moyen terme, la solvabilité de nos clients et la stabilité de nos portefeuilles.
- Les risques physiques, comme les vagues de chaleur ou de sécheresse, ou l'augmentation du niveau des océans, peuvent avoir, à moyen et long terme, d'importantes conséquences sur le patrimoine des particuliers et le fonctionnement des entreprises, dont KBC.

Toute entreprise résiliente analyse sans attendre ces risques et cherche comment faire face aux défis qu'ils impliquent, aussi impressionnants soient-ils. L'approche concrète adoptée par KBC est détaillée au chapitre '[Dans quelle mesure respectons-nous l'environnement?](#)'.

\* Common equity ratio du Groupe (Bâle III, fully loaded selon la méthode du compromis danois)

## QU'ATTEND LA SOCIETE DE KBC?

### Principes politiques de KBC et législation

Entreprendre selon des valeurs éthiques commence par se conformer étroitement aux lois et aux règles en vigueur. En appliquant strictement la législation visant à lutter contre le blanchiment d'argent et la corruption. En évitant de traiter avec des entreprises actives dans des secteurs ou des pays controversés. En payant ses impôts. En adoptant un code déontologique clair.

Ces principes politiques sont régulièrement actualisés. La dernière mise à jour du code déontologique remonte à 2020. Le département Corporate Compliance s'assure de son application conforme.

Soucieux de lutter contre les pratiques de blanchiment, KBC, trois autres grandes banques belges et Isabel Group ont collaboré, en 2020, à la création de l'application blockchain KUBE, à laquelle adhéreront d'autres banques plus petites à partir de 2022.

### Comportement responsable

Avoir un comportement responsable, c'est aller au-delà de ce qu'exigent les lois et les règles. C'est mettre le client et ses besoins au centre des préoccupations. C'est élaborer des produits et des services adaptés, et donner des conseils appropriés à leur sujet. C'est agir d'une manière intègre, correcte, transparente, discrète et prudente.

Tous les jours, nous sommes confrontés à des dilemmes, ou à des questions considérées comme telles — des situations qui nous contraignent à soupeser soigneusement les intérêts en présence. Il est pour nous crucial d'agir en toute connaissance de cause et de mener une réflexion commune.

Fin 2020, tous les membres du personnel en Belgique ont bénéficié d'une formation en ligne obligatoire à ce sujet. Le reste du Groupe suit actuellement cette formation.

Impôts et taxes acquittés en 2020

(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	242 130 000	110 910 000	290 620 000	643 660 000
République tchèque	101 150 000	53 660 000	41 180 000	195 990 000
Hongrie	23 520 000	34 340 000	102 960 000	160 820 000
Slovaquie	20 410 000	22 240 000	20 250 000	62 900 000
Bulgarie	6 100 000	7 680 000	15 770 000	29 550 000
Irlande	14 160 000	13 860 000	31 550 000	59 570 000
<b>Total</b>	<b>407 470 000</b>	<b>242 690 000</b>	<b>502 330 000</b>	<b>1 152 490 000</b>

## COMMENT SOUTENONS-NOUS **NOS CLIENTS**?



‘Aujourd’hui comme hier, les clients recherchent un banquier ou un assureur de confiance, qui leur propose des solutions auxquelles ils n’avaient peut-être pas songé. Mais bien plus que hier, ils attendent une réaction immédiate, sur mesure et de plus en plus souvent en ligne.’

Johan Thijs, CEO du Groupe KBC

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

De nombreux clients nous consultent par la voie numérique, d'autres optent pour le téléphone ou le vidéo-chat. Certains préfèrent, pour obtenir des conseils, pousser la porte de leur agence bancaire ou bureau d'assurances. Enfin, d'autres encore mélangent les possibilités ce qui est parfaitement possible chez KBC.



Belgique  
3,7 millions

République tchèque  
4,2 millions

Hongrie  
1,6 million

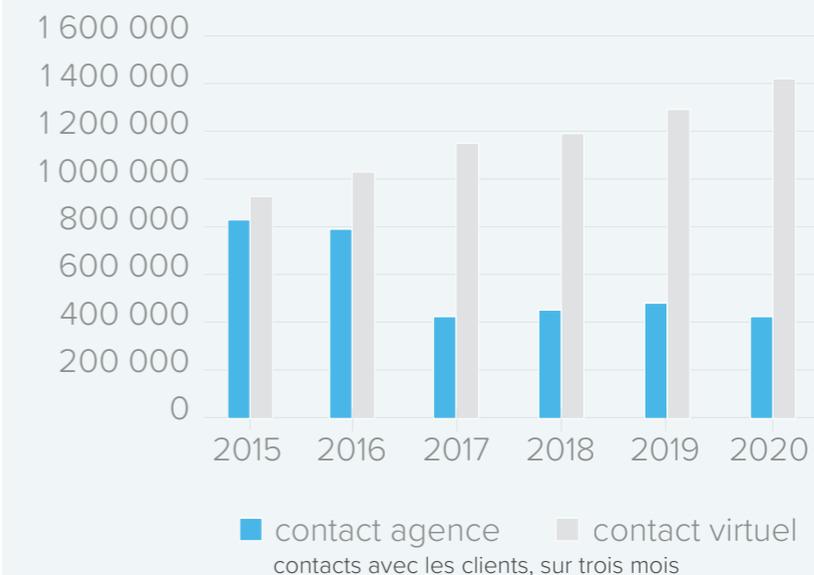
Slovaquie  
0,8 million

Bulgarie  
1,4 million

Irlande  
0,3 million

### Evolution du rapport visites physiques/contacts virtuels

Nombre de clients



Clients par pays

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

### A l'agence bancaire, sur rendez-vous

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

### Chez votre agent d'assurances

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



### KBC/CBC Touch

Gérez facilement vos affaires bancaires et vos assurances sur l'ordinateur ou la tablette avec [KBC Touch](#) ou [CBC Touch](#).



### KBC/CBC Mobile

Une fois installée sur votre smartphone, l'application pratique [KBC Mobile](#) ou [CBC Mobile](#) vous permettra de faire bien plus de choses que vous ne le pensez: régler vos affaires bancaires, déclarer un accident ou une hospitalisation, acheter un titre de transport ou un billet de cinéma, ajouter les comptes que vous détenez dans d'autres banques, stocker en toute sécurité des documents dans le coffre-fort numérique, bénéficier de réductions dans certains magasins physiques ou en ligne — et naturellement aussi, consulter Kate, notre toute jeune assistante en ligne.



### Kate

Kate est depuis la fin de l'année 2020 l'assistante personnelle, entièrement virtuelle des clients [KBC Mobile](#) et [CBC Mobile](#). Kate est encore bien jeune mais grâce à l'intelligence artificielle, ses connaissances s'améliorent de jour en jour. Elle intègre progressivement les préférences de chaque client, ce qui lui permettra, à terme, de leur servir d'auxiliaire à part entière.

BIENVENUE

OUVERT  
24/7

### KBC/CBCLive

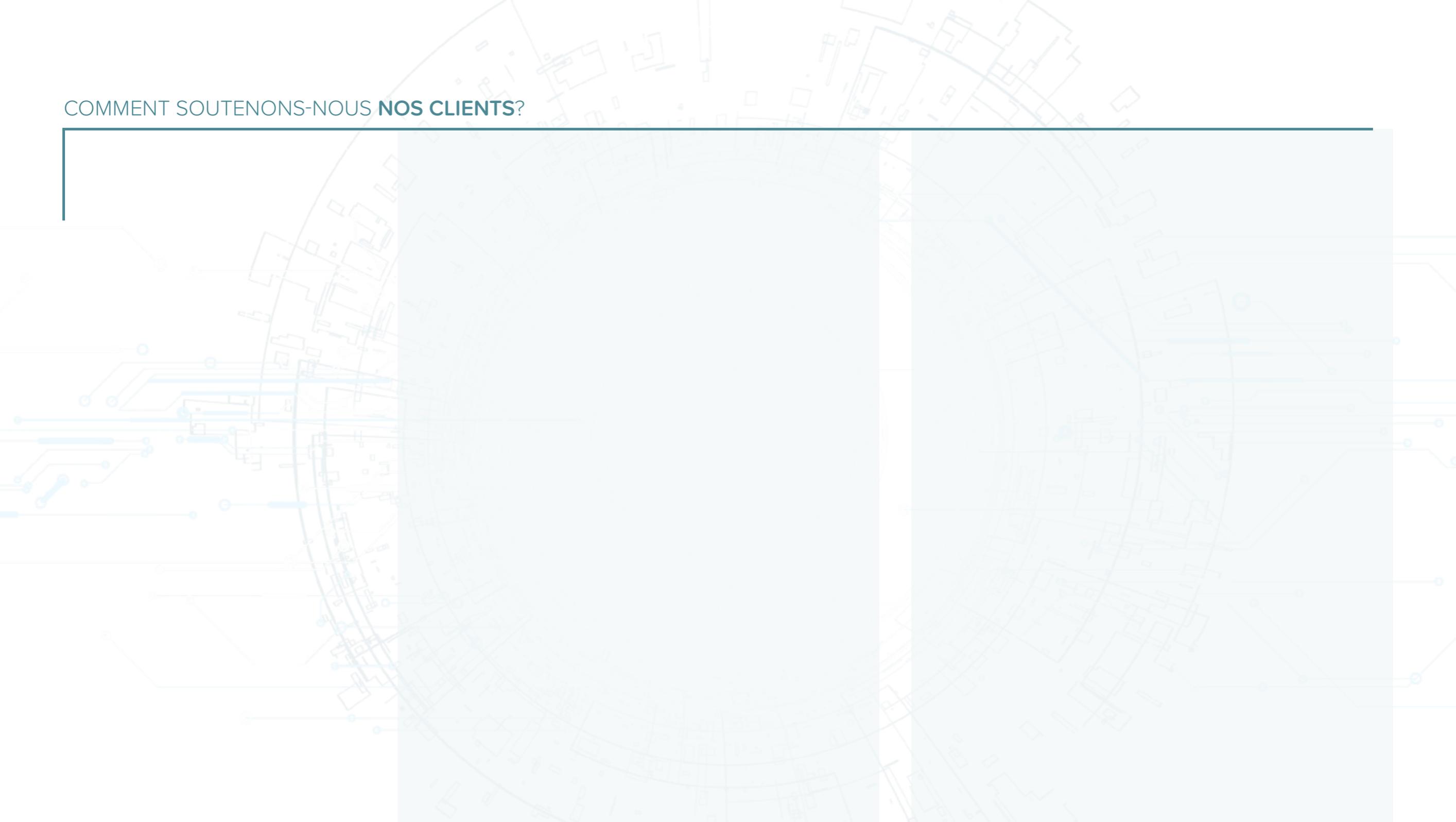
Vous préférez traiter les questions financières depuis votre domicile? Les horaires d'ouverture des agences ne vous agréent pas? Il vous est impossible de vous déplacer? Prenez rendez-vous pour un vidéochat avec les experts [KBC Live](#) ou [CBC Live](#) de l'agence bancaire à distance. Ils sont disponibles tous les jours ouvrables de 8 à 22 heures et le samedi de 9 à 17 heures.

### Automates

Nos guichets automatiques sont à votre disposition de 6 à 23 heures, pour tous vos retraits et versements.

Aujourd'hui, les clients peuvent d'ores et déjà interroger Kate à propos de transactions financières élémentaires, comme des virements ou des déclarations de sinistre. Kate peut en outre leur suggérer des solutions ou leur faire des propositions. C'est sciemment que KBC a choisi de commencer avec un nombre limité d'applications, circonscrites à la Belgique et à la République tchèque. Mais Kate apprend de semaine en semaine, si bien qu'elle sera bientôt apte à faciliter la vie des clients au sein des autres pays stratégiques du Groupe également.

COMMENT SOUTENONS-NOUS **NOS CLIENTS?**



## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

### Passage au virtuel

Les clients veulent une offre rapide, simple, proactive et personnalisée, de préférence sans avoir à se déplacer. C'est la raison pour laquelle KBC a choisi de proposer en priorité, dans l'intégralité du Groupe, son offre de services par le biais des canaux numériques toutefois sans perdre de vue les clients qui préfèrent la voie plus traditionnelle.

Arrêt sur la clientèle belge:

- 77% des clients belges utilisent nos services numériques.
- 62% n'optent plus que pour les contacts à distance.

### DIGIcoaching

KBC aide depuis tout un temps déjà les clients qui souhaitent [passer au numérique](#). Des initiatives comme DIGIpro et les DIGImardis ont été organisées en Flandre au début de l'année 2020; plus tard, nous nous sommes entretenus avec les clients par téléphone. L'approche est encore renforcée en 2021 et un DIGIcoach se tient désormais à la disposition de la clientèle.

- Parmi les clients âgés de 80 ans ou plus, un sur trois s'entretient avec KBC/CBC par la voie numérique.
- Dans la tranche des 65 à 80 ans, ce sont plus de la moitié des clients qui utilisent les canaux virtuels.
- La croissance la plus marquée se situe au niveau des personnes âgées de 55 ans ou plus.

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

### Réseau d'agences

Nous constatons depuis longtemps une baisse de la fréquentation des agences bancaires et du nombre de retraits d'argent liquide, une évolution à laquelle nous avons commencé à adapter notre réseau il y a quelques années déjà. En 2020, KBC a pris la décision de convertir 34 agences en guichets automatiques et de fermer 17 agences bancaires et 25 guichets automatiques en Flandre, en Belgique germanophone et à Bruxelles. Les agences d'assurances, elles, ont fait l'objet de fusions. Tout cela n'empêche pas le réseau de présenter un maillage raisonnablement serré.

- KBC recensait fin 2020 en Flandre, en Belgique germanophone et à Bruxelles, 370 agences bancaires, 193 guichets automatiques et 284 agences d'assurances.
- A quoi s'ajoutent 106 agences bancaires CBC, un guichet automatique et 52 agences d'assurances en Wallonie.

KBC/CBC Live, le centre d'expertise à distance, remporte un franc succès.

**KBC/CBC Live,  
c'est à la fois un avis d'experts,  
des horaires d'ouverture étendus et  
une réelle facilité d'utilisation.**

KBC collabore à l'heure actuelle avec d'autres grandes banques dans le cadre du projet Batopin. Ce projet ayant pour but la création d'un réseau de distributeurs neutres, qui permettra d'assurer une répartition optimale de l'offre.

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

### Education financière

Bien que nous cherchions à communiquer d'une manière claire et transparente, nous comprenons que les informations financières puissent parfois paraître complexes. Nous faisons de notre mieux pour expliquer les différents sujets et pour publier des informations susceptibles de tomber bien à point à certains moments charnières de la vie, comme [Le Guide de l'Habitation KBC/CBC](#) ou la check-list '[Que faire en cas de décès?](#)'. A cela s'ajoutent plusieurs initiatives particulières en Belgique.

### Get-a-Teacher

Au début de l'année 2017, KBC a décidé d'aider les jeunes âgés de 12 à 24 ans à apprendre à gérer un budget et à réfléchir de manière critique sur ce que sont les emprunts, les assurances, le phishing, etc. Get-a-Teacher ([KBC/CBC](#)) se mue peu à peu en une valeur sûre au sein du secteur de l'enseignement. 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 en Belgique germanophone. Plus de 12 000 élèves et étudiants ont profité de ces cours au premier trimestre de 2020; à partir de mi-mars, la crise sanitaire nous a contraints à suspendre l'initiative.

### Plate-forme Hoedoekda?!

En dehors du contexte scolaire, KBC aide également les jeunes flamands âgés de 16 à 24 ans à gérer leur argent. La plate-forme Hoedoekda?! (Oui mais comment?!) aborde plusieurs thèmes, comme les paiements, la sécurité, le travail, le logement, la mobilité et les voyages. Citons, très concrètement, des sujets comme L'Habitat participatif, Emprunter pour mes études, Monter une entreprise à plusieurs: Oui mais comment?!

### Cijfers en centen

Dans le cadre de l'initiative Cijfers en centen (Chiffres et finances), les experts de KBC se sont employés, en 2020, à perfectionner l'éducation financière des personnes un peu moins jeunes également. Ils se sont appuyés sur des courts-métrages pour leur expliquer un certain nombre de termes financiers, et répondre à des questions telles que: Vaut-il mieux acheter ou louer? Comment continuer à financer les pensions? Qu'est-ce que la Libra?

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

62% des clients ont d'ores et déjà opté pour l'information sur mesure, 22% ne nous ont pas encore communiqué leurs préférences.

### Systemes informatiques robustes

Des systemes informatiques à la fois stables et sûrs équipent l'intégralité du Groupe. Cependant, à mesure que l'informatisation progresse, ces systemes sont davantage exposés au risque de cyberattaques, lesquelles sont de surcroît toujours plus efficaces et mieux organisées. Il s'agit d'un risque suivi de très près, dans l'intégralité du Groupe; les systemes sont régulièrement évalués, avec l'aide notamment de pirates éthiques.

### Sensibilisation au risque informatique et au risque de phishing

La cybersécurité dépend certes de la solidité des systemes, mais aussi de la vigilance humaine. Des formations, des simulations de phishing et des campagnes telles que Le Mois de la cybersécurité, s'emploient à renforcer la conscientisation de l'intégralité des membres du Groupe face aux risques informatiques. Il importe tout autant de veiller à sensibiliser nos clients particuliers et PME, et de les informer au sujet des méthodes de phishing les plus récentes. En Belgique, la démarche passe par des séances d'information, les réseaux sociaux, le site Internet ([www.kbc.be/secure4u](http://www.kbc.be/secure4u) et [www.cbc.be/secure4u](http://www.cbc.be/secure4u)), KBC/CBC Touch et KBC/CBC Mobile. Secure4u, qui recueille les signalements d'activités suspectes, est bien connu et fréquemment utilisé par les clients.

### Information sur mesure

La numérisation en général, et le nombre croissant de clients qui utilisent les technologies digitales en particulier, nous permettent de collecter un nombre toujours plus important de données. Plus nous connaissons nos clients, mieux nous pouvons les conseiller. L'intelligence artificielle et l'analyse de données nous permettent en outre de leur proposer des solutions proactives et de leur faciliter la vie. 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 décider de recevoir une information générale ou sur mesure. Ils peuvent en outre revenir sur leur décision à tout moment.

## COMMENT SOUTENONS-NOUS NOS CLIENTS?

### Protection de la vie privée

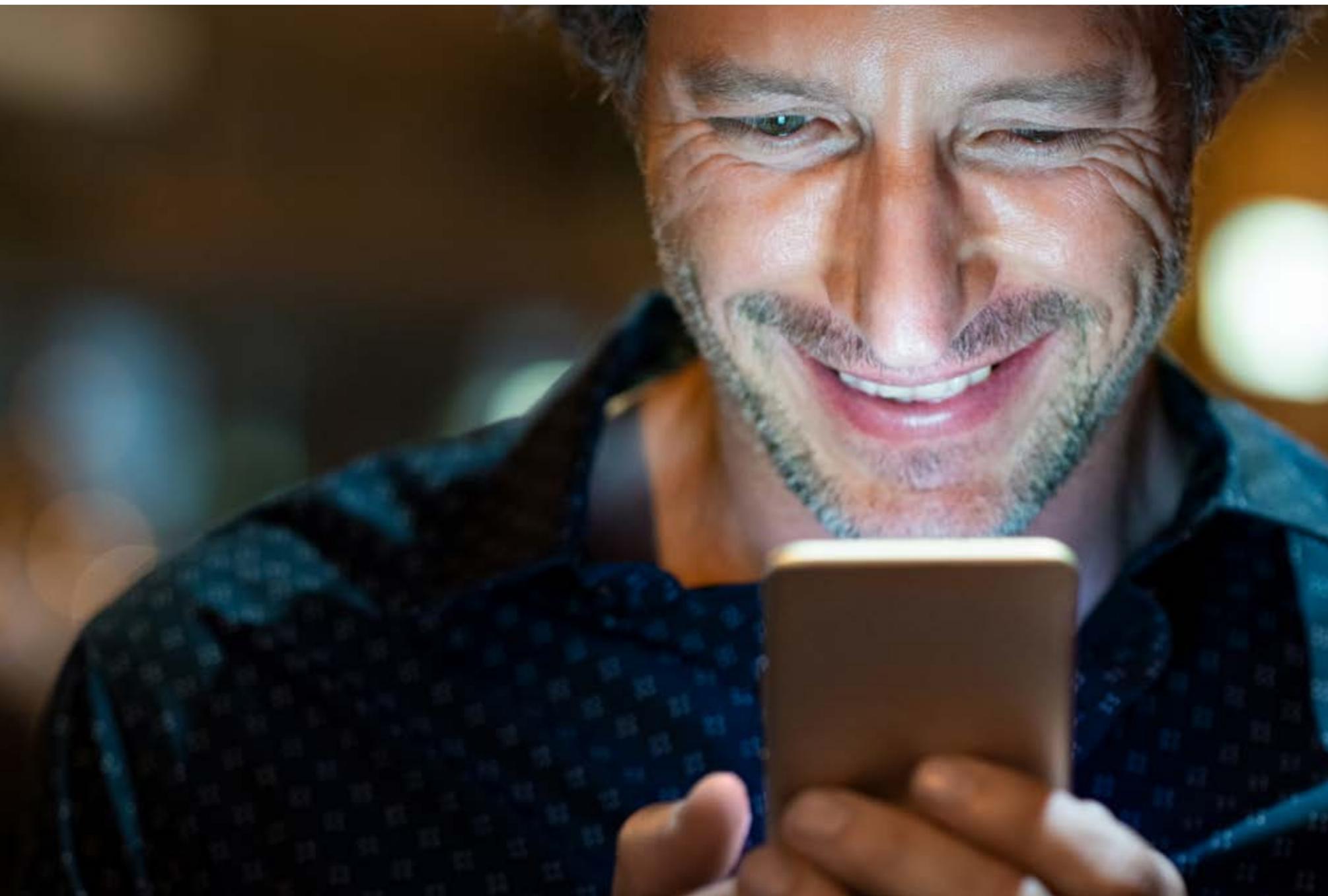
Il est impératif de protéger les données à caractère personnel du client et de les utiliser de la manière attendue par celui-ci.

L'intégralité du Groupe se conforme strictement aux dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD): nous ne collectons pas plus de données que nécessaire, nous n'utilisons les données que dans les limites de l'objectif pour lequel elles ont été recueillies et nous assurons une communication transparente sur ce plan. Le RGPD a pour objet de permettre au citoyen d'identifier les organisations autorisées à utiliser ses données et de définir les finalités pour lesquelles ses données seront employées, ce qui se traduit par l'énoncé de neuf droits spécifiques. Les trois droits dont l'exercice est le plus souvent réclamé à KBC Belgique sont le droit d'opposition (au traitement des données à certaines fins, comme le marketing direct), le droit d'accès et le droit à l'oubli. Chaque personne physique peut exercer ses droits au respect de sa vie privée via [mypersonaldata@kbc.be](mailto:mypersonaldata@kbc.be)/[gps@cbc.be](mailto:gps@cbc.be), son agence bancaire ou son agence d'assurances.

### Technologie et éthique

L'automatisation et l'intelligence artificielle soulèvent des questions éthiques. Les algorithmes ont beau être conçus pour être neutres, ils sont formés par des données qui ne sont pas toujours exemptes de préjugés. Lorsque les données contiennent des idées préconçues, les algorithmes prennent des décisions biaisées. L'ensemble du Groupe KBC est attentif à cela. Il a donc élaboré, en 2020, un cadre de risque qui sera déployé en 2021 y compris en Belgique. Il est par ailleurs extrêmement important de pouvoir expliquer à tout moment les décisions arrêtées sur base de l'intelligence artificielle, comme le veut du reste le RGPD.

DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?



‘Les changements climatiques comptent assurément parmi les plus grands défis du 21<sup>e</sup> siècle. Le Groupe KBC a continué, comme il s’y était engagé, à contribuer résolument à la concrétisation de l’accord de Paris sur le climat et de l’Engagement collectif sur le climat des Nations unies.’

Johan Thijs, CEO du Groupe KBC

DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS  
L'ENVIRONNEMENT?



## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?

Nous mettons la barre **de plus en plus haut**

D'ici 2030,  
l'intégralité du Groupe:

émettra **80% de gaz à effet de serre de moins** qu'en 2015. À la fin de 2020, les émissions étaient réduites de 56%, déplacements domicile-travail inclus. Le pourcentage pour la Belgique était de 22%, mais il convient de rappeler qu'elles avaient d'ores et déjà reculé de 51% entre 2007 et 2015;

utilisera une **électricité 100% verte**. En 2020, 87% de l'électricité consommée par le Groupe avait été produite d'une manière durable. En Belgique, KBC utilise une électricité 100% verte depuis 2009 déjà, sauf pour une poignée de filiales de petite taille qui franchiront le pas dès 2021.

La compensation de ses émissions va permettre à KBC d'être climatiquement neutre dès 2021.

Au sein du Groupe, les émissions de CO<sub>2</sub> sont surtout dues à la consommation d'énergie et aux déplacements du personnel. Le recours massif au télétravail les a fait tomber à un niveau exceptionnellement bas en 2020.

### Energie

KBC cherche à rendre son patrimoine immobilier moins énergivore, en isolant mieux ses bâtiments et en améliorant les équipements de chauffage et de climatisation. L'infrastructure informatique est un poste de consommation d'énergie majeur au sein du Groupe, un inconvénient que le choix d'ordinateurs qui consomment moins, d'imprimantes plus efficaces et de serveurs plus résistants à la chaleur, contribue à compenser.

KBC opte également pour les énergies renouvelables et pour une production d'énergie par ses propres moyens. Aux 47 agences belges d'ores et déjà équipées de panneaux solaires s'est ajoutée, en 2020, une vaste installation sur le toit du siège central de KBC situé à proximité de la gare de Louvain. L'ensemble produit 1 107 MWh, soit la consommation de 316 ménages, ou encore une réduction de 208 tonnes des émissions de CO<sub>2</sub>. Des panneaux solaires seront installés sur le toit de l'autre siège de Louvain en 2021. D'autres solutions, comme les réseaux de chaleur et les éoliennes, sont en cours d'examen également.

### Mobilité

KBC applique une politique de mobilité toujours plus respectueuse de l'environnement. Il encourage les déplacements à vélo et en transports en commun, et met à disposition des vélos et des voitures de leasing électriques. Ses sièges centraux sont équipés de 242 bornes de chargement pour vélos et de 9 bornes pour voitures.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?

### Politique

Nous appliquons, à l'égard des entreprises actives dans des secteurs ou des pays controversés (risques pour le bien-être animal, activités socialement sensibles, comme le tabac ou les paris, etc.), une politique d'octroi de crédits, de conseils et d'assurances, résolument restrictive.

Les entreprises qui enfreignent gravement les droits humains ou qui sont actives dans le domaine des armes controversées ou du phosphore blanc, sont exclues et inscrites sur la liste noire publique, dont un suivi interne et externe nous permet de contrôler en permanence l'efficacité.

Ces principes font en outre l'objet d'une évaluation bisannuelle. Nous avons affiné notre politique à l'égard du charbon et nous nous sommes attaqués aux facteurs qui limitent la biodiversité en 2020. Nous avons pris, en février 2021, la décision de resserrer davantage encore notre politique à l'égard du charbon.

### Perte de biodiversité

Rebondissant sur des initiatives antérieures, KBC a étoffé, en 2020, sa politique en faveur de la biodiversité. Certaines activités, comme le déboisement et l'extraction pétrolière et gazière non conventionnelle, sont entièrement exclues. D'autres, comme la culture du soja et de l'huile de palme, sont limitées.

### Charbon

KBC élimine progressivement le financement direct restant de la production d'électricité et de chaleur à partir du charbon et du lignite d'ici la fin de 2021. Pour les autres financements d'entreprises ayant des activités charbonnières, nous appliquons des restrictions et des conditions strictes.

D'ici 2030 au plus tard, le financement des entreprises ayant une quelconque activité liée au charbon devrait de toute façon être entièrement interrompu.

Cliquez [ici](#) pour de plus amples informations.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?

### Charbon

- KBC a cessé, il y a un certain temps déjà, de financer et d'assurer des projets comme les centrales au charbon et les mines de charbon. L'exception jusqu'ici accordée en République tchèque, où le charbon reste utilisé pour produire une part considérable de l'électricité et du chauffage, va être abandonnée également, puisque le financement direct de l'énergie produite à base de charbon ou de lignite sera définitivement exclu d'ici fin 2021.
- Les entreprises productrices d'énergie qui continuent à utiliser le charbon, fût-ce en partie, ne peuvent pas devenir clientes de KBC. Celles qui le sont déjà ne peuvent le rester — jusqu'en 2030 au plus tard — qu'à condition que leur capacité de production ne repose pas à plus de 25% sur le charbon. Des exceptions limitées sont accordées pour quelques projets tchèques assortis d'un volet écologique ou social.
- A partir du 1er avril 2021, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, devront se plier à des conditions supplémentaires. Elles devront s'engager à ne pas accroître leurs capacités de production à partir du charbon et produire un plan de transition démontrant leur intention d'abandonner totalement le charbon pour l'année 2030 au plus tard.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?

En 2018, KBC a été la première institution financière belge à lancer un emprunt obligataire vert destiné aux investisseurs institutionnels et professionnels. Un second Green Bond, d'un montant de 500 millions d'euros, a été émis en 2020.

### KBC

#### Secteur énergétique

Sa politique de financement ciblé du secteur énergétique permet à KBC de contribuer dans une large mesure à la concrétisation de cet objectif. Le Groupe a accordé en 2020 pour 1,8 milliard d'euros de prêts au secteur des énergies renouvelables et des biocarburants, un chiffre qui représente 61% de son portefeuille de crédits aux entreprises productrices d'énergie. Un chiffre qui passera à 65% d'ici 2030.

Qu'est-ce que cela signifie en Belgique? KBC Belgique a passé en 2020 le cap du milliard d'euros d'investissements accordés à des projets d'énergies renouvelables: 50% à l'éolien marin, 40% à l'éolien terrestre et 10% à l'énergie solaire, la biomasse et les ESCO (Energy Saving Company). KBC Belgique est impliquée dans sept des huit parcs éoliens marins. A titre de comparaison: en 2016, son investissement s'élevait à 400 millions d'euros.

#### Gestion patrimoniale

KBC tente d'imprimer un caractère durable à ses fonds, une politique qui incite les entreprises à placer la barre très haut. KBC invite par ailleurs chaque client à surpondérer ses investissements socialement responsables, de manière à soutenir des secteurs comme ceux des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique, de la gestion des déchets et de l'épuration de l'eau. La stratégie de communication claire au sujet des avantages de cette politique, assortie d'une facilitation de l'accès (par le biais notamment de KBC Mobile, de Bolero, le service d'investissement en ligne de KBC, et de l'option Investir votre petite monnaie) porte ses fruits. En 2016, KBC gérait pour 2,8 milliards d'euros d'investissements dans des fonds durables; quatre ans plus tard, ce montant atteignait déjà 16,8 milliards d'euros. Nous entendons le porter à 30 milliards d'euros d'ici 2025. Actuellement, l'Europe souhaite éclaircir la signification des labels d'investissement durable. KBC en évaluera l'impact sur ses fonds durables en 2021. Le Plan de pension KBC (chargé de gérer les pensions complémentaires du personnel du Groupe) a d'ores et déjà fait le choix des investissements durables.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?



### CLIENTS

#### Entreprises

KBC a analysé en 2020 les défis climatiques qui attendent les secteurs agricole, de l'immobilier commercial et de l'énergie puis, dans un second temps, ceux de la production alimentaire, de la construction, de la métallurgie, de la chimie, de même que de l'industrie automobile et des transports. Pour chacun, les mêmes questions sont posées: à quels défis ce secteur va-t-il être confronté et quelles sont les solutions écologiques qui pourraient être mises en œuvre pour y répondre?

Pour le secteur agricole, par exemple, la sécheresse est un thème extrêmement sensible depuis plusieurs années. C'est la raison pour laquelle KBC a commercialisé en 2020 l'assurance 'brede weersverzekering' (météo étendue), qui est d'ailleurs tombée bien à point l'été 2020 pour toute une série de cultivateurs.

Les émissions de CO<sub>2</sub> causées par les déplacements domicile-travail sont, pour la plupart des entreprises, un véritable défi. Cela fait des années qu'en Belgique, KBC Autolease propose une gamme de voitures et de vélos électriques. KBC Autolease recense actuellement 55 000 contrats de leasing de voiture électrique ou hybride. A cela s'ajoutent 20 000 contrats de leasing de vélo, pour lesquels KBC Vélolease collabore avec plus de 500 distributeurs locaux. Les entreprises qui hésitent à arrêter une décision en ce sens peuvent emprunter plusieurs vélos électriques pour deux semaines à KBC, et charger CBC d'effectuer un scan rapide de leurs besoins. KBC Assurances s'offre également de participer à la prévention des accidents sur le chemin du travail.



#### Particuliers

KBC a analysé les risques climatiques associés à des produits tels que les crédits logement, le leasing automobile et le crédit automobile. Il a, ce faisant, étudié dans quelle mesure le marché résidentiel flamand était menacé par le risque croissant d'inondations. A l'heure actuelle, environ 5% de son portefeuille résidentiel se situe dans une zone à risque, un chiffre qui passera à 10% en 2050.

Les prêts verts, les assurances Incendie assorties d'une garantie écologique et les crédits à la rénovation accordés aux copropriétés, font partie de son offre depuis longtemps déjà. Mais là aussi, des questions se posent: Est-il toujours opportun d'accorder un prêt pour l'achat d'un logement ancien, lorsque le budget dont dispose l'emprunteur ne suffira pas à lui permettre de le rénover entièrement? Est-il opportun de financer l'achat d'un véhicule au diesel très polluant, d'ores et déjà interdit d'accès dans plusieurs villes? Tout cela ne revient-il pas à financer des émissions de CO<sub>2</sub>? Quant aux assurances, comment peuvent-elles encourager l'écologisation des moyens de transport et la multi-mobilité? En proposant par exemple une assurance Vélo, ou une assurance auto Réduction usage limité aux conducteurs qui parcourent moins de 10 000 km par an.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?

### KBC

La rapidité des évolutions technologiques rend possible la transition vers un avenir durable, tout en compliquant par ailleurs considérablement l'exercice. Les entreprises comme les particuliers se demandent quelles initiatives arrêter, quels sont les choix les plus écologiques et de quelles subventions ils peuvent éventuellement bénéficier.

Le Groupe KBC s'engage à informer ses clients promptement et clairement, pour leur permettre de disposer de tous les outils dont ils ont besoin pour mener une politique plus durable. Ainsi il publie des informations sur son site Internet et organise des webinaires.

Il conseille également les grandes entreprises sur le calendrier de leur transition, et cherche à sensibiliser les PME aux opportunités qu'engendreront les changements. Kate, l'assistante numérique, assurera un soutien considérable sur ce plan dans le futur.

**En République tchèque**, ČSOB propose aux clients qui achètent un bien labellisé A ou B un prêt hypothécaire vert à des conditions avantageuses.

**En Hongrie**, K&H finance, avec la collaboration de ČSOB, la construction de sept centrales solaires photovoltaïques.

**En Bulgarie**, UBB Interlease propose désormais aux PME le crédit Cosme Green, destiné à l'achat de voitures électriques ou hybrides et d'équipements énergétiques faisant appel à des sources renouvelables.

**En Slovaquie**, ČSOB Poist'ovňa offre aux propriétaires d'appartements sinistrés après un cataclysme naturel un éco-bonus dont le montant peut aller jusqu'à 10 000 euros, pour les aider à financer des solutions de rénovation écologique.

**En Irlande** enfin, KBC Ireland a remplacé toute son offre d'investissements conventionnels par une gamme de fonds plus durables.

## DANS QUELLE MESURE RESPECTONS-NOUS L'ENVIRONNEMENT?



### CLIENTS

#### Entreprises

Le Pacte vert pour l'Europe contraint les entreprises à devenir moins polluantes. Comment le bancassureur peut-il contribuer à cette transition? Quelques exemples.

Au début de l'année 2020, KBC, CBC et la Banque européenne d'investissement (BEI) ont débloqué 300 millions d'euros pour octroyer des crédits durables à des PME belges. Plus de 100 crédits ont, depuis, été accordés à des PME. Les entreprises qui souhaitent devenir plus écologiques bénéficient, grâce au soutien de la BEI, de taux d'intérêt très avantageux.

D'autres combinaisons de produits et services encore, 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 (Energy as a Service), sont en cours d'examen.

KBC Belgique a récemment conclu un partenariat avec Encon, un bureau d'ingénierie indépendant qui aide les entreprises moyennes et grandes à faire le pas vers plus de durabilité. Ses objectifs: faciliter l'accès aux investissements dans des processus peu énergivores et soutenir la production d'énergies renouvelables.



#### Particuliers

Le Green Deal aura des effets sur les particuliers également. Plus de 2,7 millions de logements en Belgique ne satisfont pas encore aux objectifs climatiques. Or, on sait à quel point la question des rénovations peut être complexe. De juin à décembre 2020, KBC a mené en compagnie de deux entreprises, un projet-pilote axé sur la fourniture de conseils, la simplification administrative et la décharge de tout souci lors de travaux de rénovation destinés à économiser l'énergie. Un projet de suivi a été lancé en 2021 (uniquement en Flandre, pour l'instant).

Les travaux de reconstruction des logements sinistrés doivent satisfaire à des normes strictes, dont les surcoûts qu'elles engendrent sont pris en charge par l'assurance Incendie chez KBC. Les équipements verts, comme les panneaux solaires, les pompes à chaleur et les bornes de chargement, sont assurés également.

En ce qui concerne la réparation des véhicules, KBC Assurances se fie depuis des années à un réseau de garagistes qui respectent l'environnement. KBC Autolease étudie actuellement le type d'offre susceptible de convenir au modèle 'communautaire' (partage d'une voiture avec la famille ou les amis).

## QUEL EST NOTRE RÔLE SUR LE PLAN LOCAL?



‘La relance économique et sociale sera difficile. Les consommateurs vont devoir reprendre confiance et les entreprises, renouer avec la productivité et se montrer innovantes. Soucieux d’apporter sa pierre à l’édifice, KBC entend renforcer son rôle non seulement économique, mais aussi, social.’

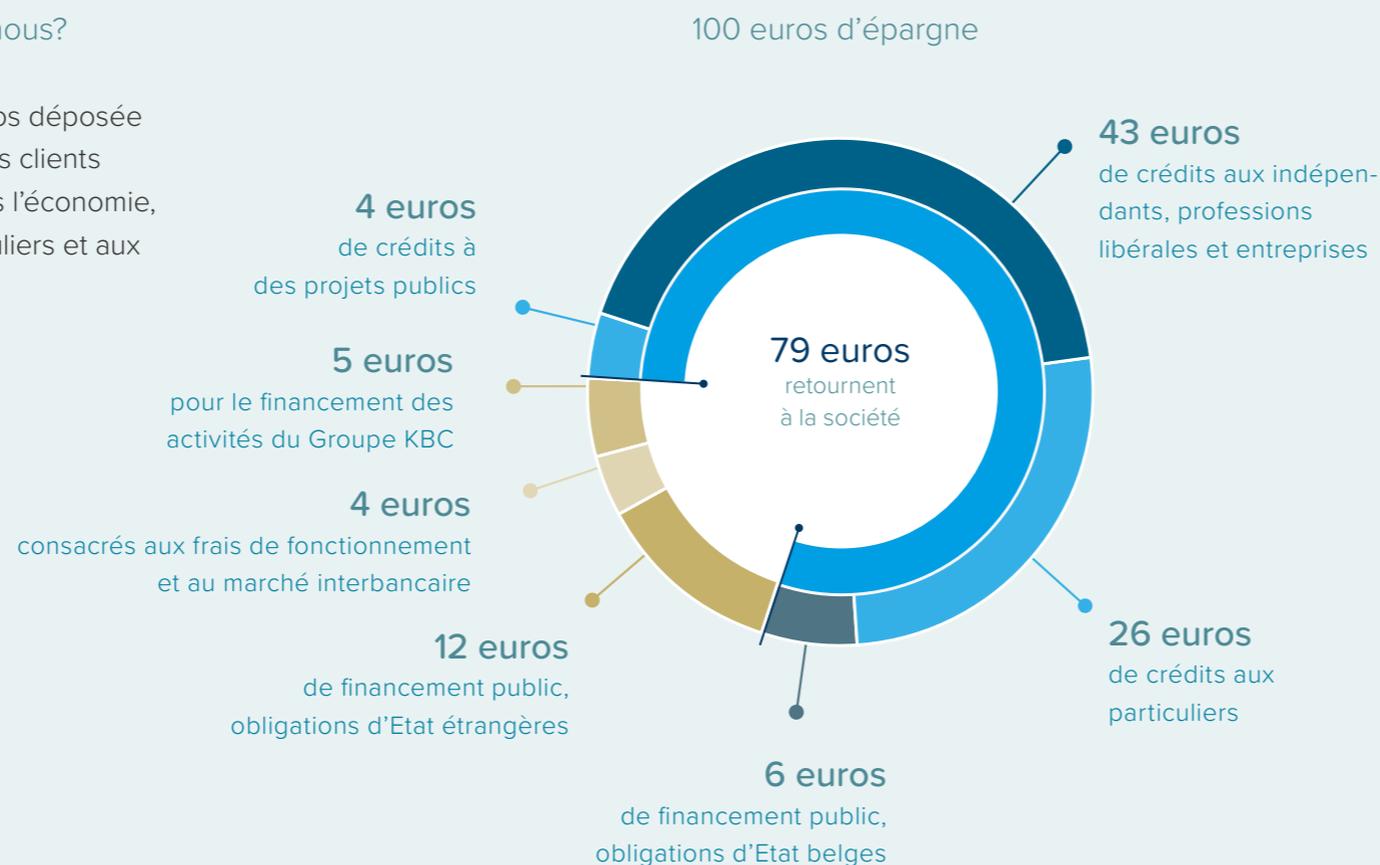
Koenraad Debackere,  
président du Conseil d’administration

## QUEL EST NOTRE ROLE SUR LE PLAN LOCAL?

Nous **finançons** l'économie locale

Quels montants investissons-nous?

Pour chaque tranche de 100 euros déposée sur les comptes d'épargne par les clients belges, KBC en réinjecte 73 dans l'économie, par le biais de crédits aux particuliers et aux entreprises et de projets publics. Il investit en outre 6 euros en obligations d'Etat belges, ce qui donne au total 79 euros.



Les assurances jouent elles aussi un rôle économique crucial. En 2020, KBC Belgique a payé pour 521 millions d'euros d'indemnités et 811 millions d'euros au titre des assurances-vie. Elle a géré pour 25,9 milliards d'euros de réserves pour les produits d'assurance-vie. De ce montant, 15,6 milliards d'euros relèvent des assurances placement.

KBC conseille et accompagne diverses organisations du secteur non-marchand et administrations locales dans des domaines tels que les paiements, la gestion patrimoniale et les solutions de financement. En 2020, KBC Belgique a investi pour 5,7 milliards d'euros dans des hôpitaux et des maisons de repos et de soins. Elle a également assuré 465 maisons de repos et de soins et 193 hôpitaux.

## QUEL EST NOTRE ROLE SUR LE PLAN LOCAL?

Nous **finançons** l'économie locale

**KBC assure aux particuliers et aux entreprises un soutien structurel, en leur accordant des crédits adéquats et des assurances adaptées et en les indemnisant rapidement. Il encourage en outre l'entrepreneuriat.**

KBC contribue à l'emploi et au pouvoir d'achat de près de 41 000 familles, dont 16 200 en Belgique.

### Start it @KBC

[Start it @KBC](#), accélérateur qui, en plus d'héberger des créateurs de start-ups, les soutient et les conseille gratuitement, a vu le jour en 2013.

Il est désormais le plus grand accélérateur de Belgique. Il gère des hubs à Anvers, Bruxelles, Gand, Hasselt, Louvain et Courtrai, des sites internationaux à Budapest, Gyor et Prague et des représentations à Londres et à New York. Des plus de 1 000 start-ups accompagnées jusqu'ici, 66% sont toujours en activité.

KBC cherche depuis plusieurs années à attirer et à coacher davantage de femmes entrepreneures, dont le nombre, au sein du programme, a d'ailleurs augmenté de 20% depuis 2017. Parmi ses autres chevaux de bataille, nous citerons la diversité, l'inclusion, le bien-être et l'internationalisation.

Confinées, de nombreuses personnes ont soudainement disposé de plus de temps pour se concentrer sur leurs projets professionnels. Il n'est donc pas surprenant que Start it @KBC ait enregistré un nombre record de candidatures, dont 132 ont été acceptées.

### Start it X

S'inspirant de l'expérience acquise avec Start it @KBC, [Start it X](#) a vu le jour en juillet 2019. Start it X est un programme sur mesure destiné aux grandes entreprises et organisations qui consentent des efforts en termes d'innovation durable. Le principe est simple: il s'agit de donner aux membres de leur personnel l'espace dont ils ont besoin pour développer leurs idées. KBC invite ses propres collaborateurs à devenir des 'intrapreneurs' eux aussi.

### KBC Vindr

Pour les (petits) entrepreneurs locaux, 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. Ce qui, en cette période de crise sanitaire, est plus précieux que jamais. C'est la raison pour laquelle KBC s'est efforcé, en 2020, de présenter Vindr à davantage d'entrepreneurs. Des entrepreneurs répondent aux entrepreneurs, qui se demandent par exemple 'Comment encourager mes collaborateurs à pratiquer le télétravail?', ou 'Comment tirer efficacement profit des réseaux sociaux?' (actuellement, en néerlandais uniquement).

## QUEL EST NOTRE ROLE SUR **LE PLAN LOCAL?**

---

Avec l'aide de volontaires, doublée d'un appui financier, bien des projets précieux pour la société peuvent continuer à exister. C'est pourquoi KBC soutient la communauté locale au sein de chacun de ses pays stratégiques. Comment procède-t-il en Belgique?

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS **NOS COLLABORATEURS?**



‘Le monde change à une allure vertigineuse. Pour pouvoir faire face à ces mutations, nous encourageons la résilience, l’agilité et les qualités d’innovation de nos collaborateurs. Nous fonctionnons en outre comme une seule équipe – Team Blue.’

Johan Thijs, CEO du Groupe KBC

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?



Belgique  
16 200



République  
tchèque  
11 400



Hongrie  
3 800



Slovaquie  
3 800



Bulgarie  
4 000



Irlande  
1 300

Effectif du personnel par pays

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?

### Bien-être

KBC accorde énormément d'attention à la sécurité et à la qualité de l'environnement de travail. Le comité pour la santé et la sécurité au travail établit un plan d'approche général, dont il suit également l'application concrète. Un système de gestion (la norme ISO 45001 en Belgique) nous aide à identifier rapidement les problèmes éventuels.

### Bien-être physique

Nous invitons nos collaborateurs à opter pour un régime alimentaire sain et leur offrons des possibilités de faire du sport et de bouger sur leur lieu de travail même. Nous organisons des formations à la santé et à la sécurité, offrons des examens médicaux et des cours de secourisme, fournissons des informations consacrées à la prévention du cancer et remboursons les examens de dépistage du cancer.

### Bien-être psychique

Nous tentons de détecter et d'éliminer suffisamment tôt les facteurs de stress. En cette année de crise sanitaire, où le télétravail est devenu autant que possible la norme, il nous a paru essentiel de surveiller de près le bien-être des membres du personnel et de les encourager à nouer des liens entre eux.

Selon une enquête menée à ce sujet, 95% des collaborateurs belges soulignent l'efficacité du télétravail et 92% apprécient l'attention que KBC manifeste à l'égard de leur bien-être.

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?

### Transformation numérique

Le secteur financier est en pleine mutation. Data, technologie, intelligence artificielle et apprentissage automatique revêtent désormais, au sein du secteur, une importance cruciale, qui explique la nécessité de procéder à des remaniements internes.

### Optimisation

En 2019, KBC a commencé à optimiser son efficacité opérationnelle et son service à la clientèle. En Belgique, l'opération se traduit par une réduction des effectifs à raison de 1 400 personnes entre 2019 et 2022, mais uniquement par des départs naturels.

### Shape your future

Une série de compétences qui seront indispensables à chaque collaborateur du Groupe KBC à l'issue de cette transformation ont été identifiées en 2020. StiPPLE, la nouvelle plate-forme d'apprentissage numérique (guidée par l'intelligence artificielle), aidera les collaborateurs à acquérir ces 'hot skills' (les compétences de demain). StiPPLE est ceci dit bien plus qu'une plate-forme d'apprentissage, puisqu'elle contribue également à la gestion de la progression et qu'elle est l'endroit où offres et demandes d'emploi se rencontrent. Elle est conçue pour permettre à chaque collaborateur de prendre sa carrière en main, d'apprendre et d'évoluer en permanence.

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?

24+, le service à la clientèle de KBC Belgique, a remporté l'Employee Engagement Gold Award pour le concept: personne ne distingue mieux les possibilités d'amélioration que le personnel sur le terrain.

### Créativité

Notre politique de ressources humaines est basée sur PEARL+, notre culture d'entreprise, où la lettre 'E' signifie 'empowerment' — KBC offre à chaque collaborateur l'opportunité de déployer sa créativité et ses talents. Le '+' dont est désormais suivi l'acronyme PEARL représente la dimension supplémentaire qui découle du renforcement, en 2020, de la collaboration à l'échelle du Groupe, ce qui permet à KBC d'avoir autant que possible recours aux talents et aux compétences locaux disponibles en son sein.

### Innovation

Nous organisons régulièrement des journées consacrées à l'innovation, ainsi que des séances d'analyse des tendances. Il s'agit là pour nos collaborateurs d'une manière facile de se tenir au courant des rapides mutations de la société. Nous aimons par ailleurs que nos collègues réfléchissent aux opportunités dont KBC pourrait tirer parti dans le futur: la pollinisation croisée au sein du Groupe est un outil qu'il convient d'exploiter pleinement.

### Implication

KBC, qui caresse l'ambition d'être un employeur attrayant, bénéficie sur ce plan d'une reconnaissance internationale. Ainsi a-t-il été nommé Top Employer 2021 en Belgique. L'enquête menée en 2020 au sujet de l'implication des membres du personnel de l'intégralité du Groupe, montre du reste que ses collaborateurs eux-mêmes reconnaissent les qualités d'employeur de KBC. Les résultats, qui varient d'un pays à l'autre, se sont élevés à 74% pour la Belgique (pour un taux de réponse de 57%). 80% des répondants belges se sont dits fiers de travailler pour KBC, dont ils apprécient en particulier l'image, la vision tournée vers l'avenir et l'approche innovante; 72% des collaborateurs se voient toujours au service de KBC d'ici trois ans et 69% estiment avoir un travail motivant.

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?

### Culture d'entreprise

KBC promeut une culture d'entreprise au sein de laquelle chacun ose être soi et s'exprimer. La composition des équipes est de préférence diversifiée, ce qui rend les idées plus riches et les décisions plus équilibrées. KBC organise des collaborations internationales et encourage l'apprentissage mutuel.

Enfin, il garde toujours l'esprit ouvert. Tous les responsables des recrutements avaient suivi en 2019 une formation consacrée aux préjugés inconscients. En 2020, un module d'apprentissage virtuel traitant du même sujet a été adopté en Belgique; des scénarios filmés incitent les collaborateurs à réfléchir à leur propre comportement et à acquérir des réflexes pour résister aux préjugés.

### Age

#### Minerva

Le plan Minerva s'adresse aux membres du personnel de Flandre et de Bruxelles âgés de 55 ans ou plus, à qui il offre du temps pour commencer à songer à ce qui leur plaît, et mettre leur expérience à disposition à l'extérieur de KBC. Aujourd'hui, Minerva permet à 60 collaborateurs de renforcer plus de 42 organisations des secteurs marchand et non marchand. 94 collègues ont franchi le pas depuis le lancement du programme.

#### Jeunes talents

Le Groupe offre aux personnes fraîchement diplômées et aux jeunes membres de son personnel l'opportunité de déployer leurs talents. En Belgique, KBC a récemment intensifié les efforts qu'il consacre à la recherche de talents. Il a créé, avec d'autres sociétés, KUBIC, une initiative sans but lucratif qui met en relation entreprises, étudiants et universités, et les invite à partager leurs connaissances et à former des réseaux. KUBIC offre aux étudiants l'occasion de relever des défis complexes propres au monde des affaires et d'être cotés sur leurs résultats.

## COMMENT ENCOURAGEONS-NOUS NOS COLLABORATEURS?

### Diversité des genres

La diversité des genres compte parmi les paramètres de durabilité que le Comité de direction et le Conseil d'administration (16 membres dont six femmes) suivent de très près. L'accentuation de la diversité des genres au sein de la direction et du département Informatique est un sujet qui mérite une attention particulière.

#### Charte

Avec d'autres acteurs financiers belges, KBC a signé en 2019 la Charte en faveur de la diversité des genres au sein du secteur.



Part du personnel féminin  
KBC Belgique:

50% des employés

35% des managers

18% du senior management

### Femmes à la direction

La direction de KBC Belgique compte à l'heure actuelle 18% de femmes. KBC, pour qui il est urgent que les choses changent, soutient la progression des femmes dans la hiérarchie. Une augmentation du nombre de cadres féminins engendrera une hausse de la représentation des femmes au sein de la direction. Nous cherchons à obtenir, lorsqu'un poste au sein de la haute direction devient vacant, au moins une candidature féminine et une candidature masculine.

### Expertes en IT

Dans ce monde toujours plus numérique, il convient de veiller à ce que l'informatique attire suffisamment de femmes. Le département Informatique de KBC Belgique recense actuellement 24% d'employées et 28% de managers féminins. Nous nous efforçons de fidéliser les informatiennes de talent et les encourageons à postuler pour des fonctions de direction.

Chacun de nos pays stratégiques s'est par ailleurs fixé des objectifs de développement d'un pool de talents assurant un équilibre entre les genres, au sujet duquel un rapport est publié tous les six mois.

QUELS SONT **LES DEFIS** QUI NOUS ATTENDENT?



‘Prédire l’avenir est difficile, mais à la lumière de ce qui se passe aujourd’hui, le choix d’une politique durable est de toute évidence crucial. La numérisation et l’innovation seront les deux piliers de cette politique socialement responsable.’

Johan Thijs, CEO du Groupe KBC

## QUELS SONT **LES DEFIS** QUI NOUS ATTENDENT?

---

Le plus grand challenge qui nous attend est celui du redressement de l'économie post-Corona. KBC relève le défi sociétal et œuvre à la transition verte et digitale, au profit de ses collaborateurs et de ses clients.

### Transition écologique

- Nos collaborateurs vont devoir acquérir rapidement les connaissances écologiques qui leur permettront de continuer à enthousiasmer nos clients particuliers, PME et entreprises.
- Nous misons sur l'écologisation de la production d'énergie et de la rénovation des bâtiments.
- Nous continuerons à soutenir la protection de la biodiversité et l'innovation dans un contexte d'économie circulaire.
- Nous cherchons à conclure encore d'autres partenariats, de manière à générer des leviers qui nous permettront de concrétiser nos ambitions en matière de politique socialement responsable.

### Transition numérique

- Les opportunités numériques se succèdent à une allure folle. Nous allons par conséquent aider nos collaborateurs à s'adapter à la nouvelle manière de travailler et à développer en permanence leurs connaissances dans le domaine digital.
- Nous comptons accompagner plus étroitement encore nos clients dans cette matière, en accordant une attention toute particulière aux groupes plus âgés ou fragilisés.
- Nous continuerons à développer Kate, notre assistante en ligne, de manière à ce qu'elle facilite davantage encore la vie d'une majorité de clients.
- Nous ne perdrons évidemment pas de vue la sécurité des systèmes et le respect de la vie privée de nos clients, questions cruciales s'il en est.
- Sur fond de ces multiples évolutions et révolutions technologiques, nous continuerons à accorder énormément d'importance à l'humain et veillerons à obtenir un bon équilibre entre agences bancaires et guichets automatiques.

Quelle sera l'importance de cette transition verte et numérique? Nous pourrions vous en dire plus avec plaisir dans le rapport 2021.

LISEZ NOS AUTRES RAPPORTS EGALEMENT

---

[www.kbc.com](http://www.kbc.com)

