RAPPORT À LA SOCIÉTÉ POUR 2014

KBC

▲ Johan Thijs et Thomas Leysen : une vision claire, des responsabilités individuelles et une bonne collaboration – trois éléments clés de la culture de KBC.

Chère lectrice, cher lecteur,

Comme d'autres avant elle, 2014 fut une année décisive, un véritable jalon dans l'histoire de KBC. Le programme de désinvestissement s'est définitivement achevé par la vente de KBC Deutschland ; le Groupe n'est donc plus tributaire des conditions restrictives imposées par la Commission européenne en échange des aides publiques accordées après l'éclatement de la crise financière. KBC a continué à renforcer sa position de capital et réussi avec brio les tests de résistance européens. C'est donc avec confiance qu'il entame un nouveau chapitre de son histoire et qu'il entend se concentrer pleinement sur son objectif : devenir dans ses marchés stratégiques la référence comme un des bancassureurs européens les plus performants.
Comment KBC compte-t-il s'y prendre ? Le bancassureur réalisera sa stratégie en mettant à tout moment l'intérêt du client au centre de ses préoccupations, en se concentrant sur ses performances à long terme et en répondant aux attentes de la société, tout en appliquant une stricte politique de gestion des risques – en un mot, en étant une entreprise durable.

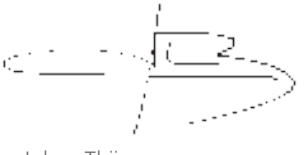
- KBC veut être proche de ses **clients**, accessible et orienté solutions. Il est à l'écoute de leurs besoins, ce qui lui permet de leur proposer systématiquement les produits les plus adaptés. Les seuils sont aussi bas et la facilité d'utilisation, aussi élevée, que possible. C'est la raison pour laquelle l'entreprise œuvre également à une intégration dynamique et sans faille de ses canaux de distribution (agences bancaires et bureaux d'assurances, centres de conseil, site Internet et applications mobiles), dans lesquels elle a d'ailleurs abondamment investi ces dernières années.

- Se concentrer sur les **performances à long terme** implique également de ne pas viser des rendements élevés à court terme, auxquels seraient liés des risques démesurés, mais de faire au contraire le choix d'une croissance durable et rentable.

- Pour garantir cette **politique durable** et pouvoir continuer à se concentrer sur l'économie réelle, une stricte politique de gestion des risques est indispensable.

- Répondre aux **attentes de la société** est un processus non pas statique, mais évolutif. Pour KBC, cela signifie en tout état de cause de réfléchir au monde de demain et de développer dans cette perspective des solutions innovantes ; cela signifie également de faire preuve de la plus grande transparence à propos des sujets socialement sensibles.

Puisse ce rapport vous donner une idée de la manière dont le Groupe assume son rôle social, tient compte des diverses parties prenantes et prépare son avenir et celui de ses clients.



Johan Thijs
Président du Comité de direction

Thomas Leysen
Président du Conseil d'administration

5

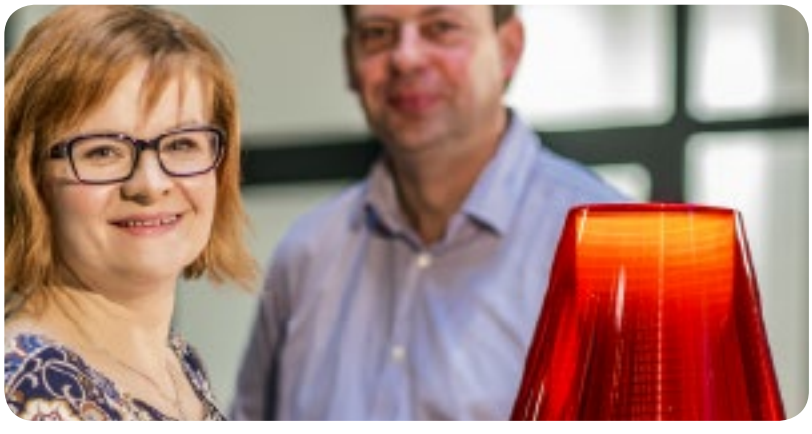
pays stratégiques

125 milliards

de crédits accordés aux particuliers et aux entreprises

136 milliards

d'épargne



1 600

agences bancaires

4 000

agences d'assurances
et autres canaux de distribution
d'assurances

10 millions

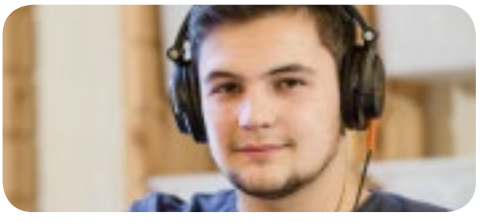
de clients

36 000

salariés

2,1 milliards

d'indemnités d'assurances versées



L'homme n'est pas un être solitaire : chacun tisse des liens familiaux et sociaux, se crée des relations. En cette ère de mondialisation, les réseaux peuvent mener loin – ou au contraire, étonnamment près.

Le réseau international de Stefan et Katka

Nous marcherons au fil de ce rapport dans les pas de nos collègues Stefan et Katka Garaleas. Il a des racines grecques, elle est Tchèque. Ils se sont rencontrés à l'occasion d'une session de la KBC Academy. Ils ont choisi de s'installer en Belgique ; ils se sont mariés et ont eu deux enfants, Alexander et Sofia. Les petits baignent dans un environnement résolument international : ils parlent tchèque avec maman, néerlandais avec papa ... et vont même jusqu'à entretenir de petites conversations en grec avec papi.

Stefan et Katka sont tous deux actifs dans le monde du basket, ont des centres d'intérêt très variés et un large cercle d'amis et de connaissances. Ils nous emmèneront en République tchèque, en Hongrie, en Slovaquie et en Irlande. Partout, nous interrogerons les gens sur leur histoire et sur ce qu'ils ont à dire de KBC.

733 millions

de crédits accordés dans le cadre des énergies renouvelables

12 850

parties prenantes ayant répondu à l'enquête

FAITS SAILLANTS

PREMIER TRIMESTRE 2014

REMBOURSEMENT de 0,5 milliard d'euros au gouvernement flamand (0,33 milliard d'euros d'aide publique et 0,17 milliard d'euros de prime).

Extension de START IT @KBC.

KBC présente MINERVA, son plan à destination des salariés séniors.

KBC met en LISTE NOIRE les entreprises considérées comme "enfreignant le plus gravement" le Pacte mondial des Nations unies.

En Bulgarie, Cibank remporte le prestigieux trophée ENGAGE.

KBC à nouveau dans le classement des dix MEILLEURS EMPLOYEURS de Belgique.

KBC Private Banking remporte pour la deuxième fois consécutive le trophée de la BEST PRIVATE BANK BELGIUM, décerné par Euromoney.

DEUXIÈME TRIMESTRE 2014

Avec sa campagne "Toujours faire mieux", KBC ENCOURAGE L'ESPRIT D'ENTREPRISE en Belgique.

Mise à jour de la stratégie : KBC veut être la RÉFÉRENCE dans le domaine de la bancassurance.

KBC adapte sa POLITIQUE ENVERS LES FOURNISSEURS.

Le "Story-telling doctors programme" de K&H MediMagic remporte le prestigieux OSCAR des Relations publiques en Hongrie.

Le BEST INVESTOR RELATIONS AWARD est décerné à KBC Belgique.
K&H est nommée MEILLEURE BANQUE de Hongrie.

ČSOB est élue MEILLEUR EMPLOYEUR du secteur bancaire tchèque.

DZI nommé ASSUREUR DE L'ANNÉE en Bulgarie.

KBC organise un DÉBAT RÉUNISSANT LES PARTIES PRENANTES en Belgique.

ČSOB est nommée MEILLEURE BANQUE en République tchèque.

Plus d'infos sur www.kbc.com

TROISIÈME TRIMESTRE 2014

K&H Hongrie publie son RAPPORT CONSACRÉ À SA POLITIQUE DURABLE.

KBC franchit une nouvelle étape dans le domaine des CONSTRUCTIONS À BASSE ÉNERGIE et s'apprête à rénover l'immeuble de Malines où est hébergé son centre de données.

KBC SE RÉJOUIT de la prorogation des accords d'ancrage par les actionnaires de référence.

KBC voit confirmer son entrée dans l'INDICE FTSE4GOOD.

KBC fait partie du STOXX SUSTAINABILITY INDEX.

KBC met en ligne KBC-TOUCH, la nouvelle manière de gérer ses affaires bancaires et ses assurances par internet.

KBC propose une PLATE-FORME DE FINANCEMENT PARTICIPATIF, véritable lieu de rencontre entre entrepreneurs et investisseurs.

En République tchèque, The Banker élit ČSOB MEILLEURE BANQUE PRIVÉE.

En Belgique, KBC et SAFETY FIRST se sont associés pour créer une gamme unique d'articles de prévention.

QUATRIÈME TRIMESTRE 2014

Le Groupe SE DÉFAIT de ses deux derniers CDO.

Le PROGRAMME DE DÉSINVESTISSEMENT s'achève définitivement par la vente de KBC Deutschland.

KBC N'est donc PLUS tributaire des CONDITIONS RESTRICTIVES imposées par la Commission européenne.

KBC continue d'OPTIMISER la structure de son capital.

KBC RÉUSSIT AVEC BRIO les tests de résistance européens.

2015

Nous regardons toujours vers l'avenir

Katka Garaleas

J'avais dix ans lorsque j'ai intégré le club de basket BK Pardubicky, qui joue actuellement en division régionale. L'équipe est très hétérogène : l'âge des joueuses va de 25 à 42 ans. Auparavant, nous jouions dans une division supérieure mais à présent que nous combinons toutes travail et famille, nous cherchons surtout à entretenir l'esprit d'équipe, à nous faire plaisir sur le terrain et à profiter de la présence les unes des autres. Cela fait tellement longtemps que nous jouons ensemble que nous sommes devenues bien plus qu'une équipe : nous sommes de véritables amies.

Katka Garaleas travaille à Bruxelles mais joue de temps à autre au basket pour l'équipe de Pardubice en République tchèque.

Comment s'est porté KBC en 2014 ?

KBC est bien plus qu'un banquier et un assureur : c'est un bancassureur, ce qui lui permet de répondre beaucoup plus précisément aux besoins financiers de ses clients dans chacun de ses cinq marchés stratégiques (Belgique, République tchèque, Hongrie, Slovaquie, Bulgarie) et Irlande.

Son principal objectif est immuable : conseiller les clients avec une telle efficacité qu'ils souhaiteront entretenir des relations à long terme avec lui. KBC a enregistré sur ce plan d'excellents résultats en 2014 – ce qui ne l'empêche pas de mettre la barre toujours plus haut.

C'est à cela que son personnel est encouragé, c'est sur cette base qu'est déterminée la rémunération de la haute direction. Pour garantir la réussite de sa politique durable, KBC plafonne à 30% de la rémunération totale la part de la rémunération variable de son CEO et des membres du Comité de direction, tout en répartissant sur trois ans le paiement de 50% de la rémunération variable. Par ailleurs, la rémunération de la haute direction n'est pas plus élevée que la moyenne au sein des autres organismes financiers européens.

Les résultats

KBC achève l'année 2014 sur un bénéfice net de 1 762 millions d'euros, contre 1 015 millions d'euros en 2013.

Le résultat de la **division Belgique** s'établit à 1 516 millions d'euros, pour 1 570 millions d'euros en 2013. KBC doit 85% de son résultat net aux activités bancaires et 15%, aux activités d'assurance.

En **République tchèque**, le résultat net s'établit à 528 millions d'euros, soit juste sous les 554 millions d'euros enregistrés en 2013. La division doit 95% de son résultat net aux activités bancaires et 5% aux activités d'assurance.

La **division Marchés internationaux** achève l'exercice sur un résultat net légèrement négatif de 182 millions d'euros, essentiellement imputable à la nouvelle loi sur les crédits retail en Hongrie.

KBC conserve une base de capital solide ; en témoignent son ratio common equity (Bâle III) de 14,3%, son ratio charges/produits (57%) et un excellent ratio combiné (94%) pour les assurances dommages.

Quels sont les résultats des tests de résistance ?

La Banque centrale européenne a passé les banques au crible, dans le but de les inciter à accroître la transparence de leur bilan et d'organiser une surveillance plus cohérente au sein de la zone euro.

130 banques de la zone ont ainsi été examinées. L'évaluation a porté d'une part, sur les livres (asset quality review, ou AQR) et d'autre part, sur l'impact, à l'horizon de trois ans, de deux scénarios possibles. KBC a passé haut la main les tests de solvabilité, à l'issue desquels ses réserves (ratio common equity tier 1 de 8,3%) se sont même révélées significativement plus importantes que les minima imposés par la BCE. Ces résultats prouvent que le Groupe est en mesure de continuer à rembourser les aides publiques conformément au calendrier.

Au 31 décembre 2014, le ratio de solvabilité de KBC Assurances s'établit à non moins de 323%, soit mieux encore que les 281% – déjà remarquables – enregistrés à la fin de l'exercice 2013.

Nous avons foi dans l'avenir

Claire Noonan

Nous sommes depuis des années clients de KBC Bank Ireland. Lorsque, en 2007, nous nous sommes mis en quête d'un crédit hypothécaire, c'est KBC qui a su nous proposer une solution. Car bien que mon mari ait été déclaré guéri d'un cancer, il était clair que pour nous, obtenir un prêt allait s'avérer difficile. Mais chez KBC, les choses ont été différentes. Fort heureusement, nous n'avons pas beaucoup souffert de la crise en Irlande : nous remboursons même le prêt plus rapidement que prévu. Il sera entièrement apuré au moment où nos deux enfants entreront à l'université.

Claire Noonan a travaillé pour Philips en Irlande avec Andrea Blomme, une collègue de Katka.

KBC a-t-il fait table rase du passé?

KBC a tourné la page. L'entreprise a tiré les leçons de la crise : elle a abaissé son profil de risque, simplifié sa structure et renforcé ses positions de capital et de liquidités. Cette version remaniée de KBC est une version plus durable, moins complexe et qui maîtrise davantage les coûts ; le Groupe est ainsi parfaitement armé pour aborder l'avenir.

Avec un rendement supérieur à la moyenne du secteur, il fait aujourd'hui partie des organismes financiers les mieux capitalisés d'Europe.

En mettant tout en œuvre pour que le client soit parfaitement satisfait et pour consolider plus avant son modèle de bancassurance dans ses marchés stratégiques, KBC veut devenir la référence dans son secteur.

Quel est l'état d'avancement du Plan européen de réduction?

Après avoir reçu les aides des gouvernements fédéral et flamand, en 2008 et en 2009, KBC s'est entendu avec les autorités européennes au sujet d'un plan de redressement, qu'il s'est depuis activement employé à exécuter. Il a recommencé à se concentrer sur ses activités stratégiques que sont la banque et l'assurance à destination d'une clientèle de détail, de PME et de midcaps en Belgique, en République tchèque, en Hongrie, en Slovaquie, en Bulgarie et en Irlande.

Le démantèlement d'Antwerpse Diamantbank et la vente de KBC Deutschland en 2014 marquent la fin du programme de désinvestissement – et donc, des mesures restrictives imposées par l'Europe (interdiction d'exercer une influence dominante sur les prix et de procéder à des reprises). Le bancassureur n'a pas pour autant l'intention de modifier sensiblement son empreinte géographique : il veut au contraire continuer à optimiser et à renforcer sa présence actuelle, grâce à une croissance organique et à d'intéressantes reprises dans ses marchés stratégiques.

Que reste-t-il à rembourser?

Les aides accordées par les gouvernements fédéral et flamand s'élevaient à 3,5 milliards d'euros chacune.

KBC a d'ores et déjà remboursé 5 milliards d'euros : les 3,5 milliards prêtés par le gouvernement fédéral et 1,5 milliard à la Flandre. Le solde de 2 milliards dû à la Flandre sera remboursé à un rythme accéléré (d'ici à la fin 2017 au plus tard, et non en 2020, date-butoir imposée par l'Europe).

Voici le relevé des interventions remboursées à ce jour, primes et coupons inclus. Le montant s'établit d'ores et déjà à 9,8 milliards d'euros. Il va de soi que ces aides n'auront pas coûté un seul centime au contribuable belge – elles auront au contraire généré un appréciable bénéfice.

Montants payés par KBC aux autorités belges

(en euros)	Total 2008–2014
Gouvernement fédéral	3 500 000 000
Gouvernement flamand	1 500 000 000
Prime	1 275 000 001
Coupon gouvernement fédéral	841 000 000
Coupon gouvernement flamand	892 500 000
Sous-total	8 008 500 001
Garantie sur CDO	1 874 069 120
Total	**9 882 569 121**

KBC est-il toujours présent dans les paradis fiscaux?

Conformément aux informations publiées dès 2013 sur son site Internet, KBC avait par le passé constitué des sociétés aux îles Caïmans et sur l'île de Jersey. Les résultats engrangés par ces sociétés sont imposés, soit par le truchement de l'investisseur, soit dans le pays où la société KBC gestionnaire est sise (les États-Unis ou le Royaume-Uni). Il n'est donc pas question de fraude ou d'évasion fiscale. Ces sociétés ont été créées pour des raisons purement juridiques : la législation locale offre en effet une plus grande liberté contractuelle pour la définition des conditions de certains produits financiers (titres CDO, options, etc.).
Ces sociétés sont spécialisées dans les transactions financières avec des fonds d'investissement américains et dans les produits dérivés de crédits et d'actions. Elles font partie des activités de KBC Financial Products, en cours de liquidation. Le nombre de transactions restantes et le total du bilan de ces entités ont été réduits au minimum en 2014. Deux sociétés ont été mises en liquidation, les autres suivront dès que cela sera juridiquement possible.

KBC conclut-il des accords avec les administrations fiscales?

Ces dernières années, KBC a demandé à l'administration fiscale de plusieurs pays de leur apporter des éclaircissements quant au traitement fiscal réservé à certains produits financiers et transactions. Ces questions sont posées aux services dits des Décisions anticipées. Le système permet à KBC de savoir à l'avance comment tel ou tel produit ou transaction sera traité et de communiquer en toute transparence à ce sujet avec les autorités fiscales locales. Le «ruling» garantit à l'entreprise qui y a recours d'agir d'une manière parfaitement conforme à la législation fiscale du pays ; l'entreprise a donc la certitude qu'elle-même, ses clients et les autres parties prenantes auront à l'avance une parfaite connaissance des règles fiscales applicables et que celles-ci seront claires pour tous les acteurs sur le marché.
Parmi les décisions anticipées signifiées à KBC, peu ont un véritable impact sur le résultat ; il s'agit surtout de rassurer les parties prenantes à propos de l'application correcte des lois fiscales visant le produit financier ou la transaction considéré. Consultez www.kbc.com/media pour plus d'informations sur les décisions anticipées sollicitées par KBC et pour obtenir la liste de ces décisions.

Impôts payés par KBC

(en euros)	Impôts sur le revenu	TVA non récupérable et autres taxes diverses	Taxes bancaires et paiements de garanties de dépôts	Total
Belgique	233 000 000	116 000 000	154 000 000	503 000 000
République tchèque	92 000 000	38 000 000	34 000 000	164 000 000
Hongrie	50 000 000	20 000 000	125 000 000	195 000 000
Slovaquie	21 000 000	16 000 000	19 000 000	56 000 000
Bulgarie	–	6 000 000	3 000 000	9 000 000
Irlande	12 000 000	11 000 000	–	23 000 000
Total	**408 000 000**	**207 000 000**	**335 000 000**	**950 000 000**

KBC, une banque-casino ?

KBC a tiré les leçons du passé ; sa nouvelle stratégie évite absolument la quête de rendements élevés à court terme, pour au contraire viser une croissance et des bénéfices durables.

D'où proviennent les bénéfices ? La plus grande partie des bénéfices est générée par les activités de bancassurance classiques (dépôts d'épargne, paiements nationaux et internationaux, octroi de crédits, activités d'assurance et gestion des investissements). Les marges d'intérêts et les indemnités rémunérant nos services déterminent en grande partie les bénéfices.

Sur le plan de l'optimisation fiscale, le Groupe adopte une position très claire, qui consiste à payer l'impôt dans chacun des pays où il est actif.

Concrètement, cela signifie que :

- KBC ne met en place aucune construction fiscale pour le compte de ses clients ;
- KBC s'acquitte de l'impôt dans chacun des pays où il est actif (comme le montre le tableau ci-contre) ;
- les transactions effectuées par KBC le sont pour des motifs économiques et n'ont aucune visée purement fiscale ;
- KBC s'en tient à une politique fiscale extrêmement stricte. KBC s'acquitte de l'impôt comme il se doit et dans les délais, limite de façon anticipée les risques fiscaux et gère proactivement ses litiges fiscaux. Il veille à ce que le traitement fiscal de tous ses produits soit clair et ne puisse pas être remis en cause.

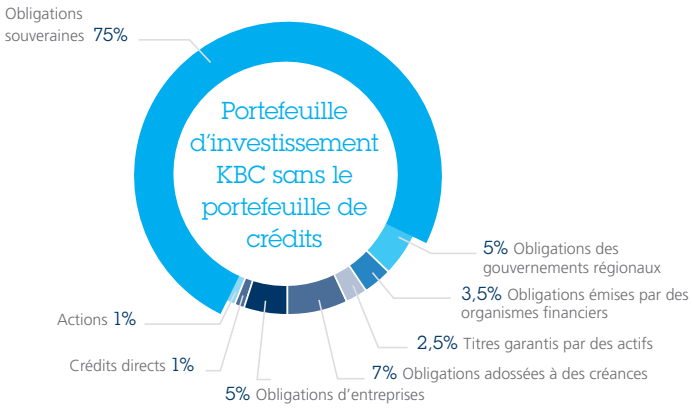
Dans quoi le Groupe lui-même investit-il ?

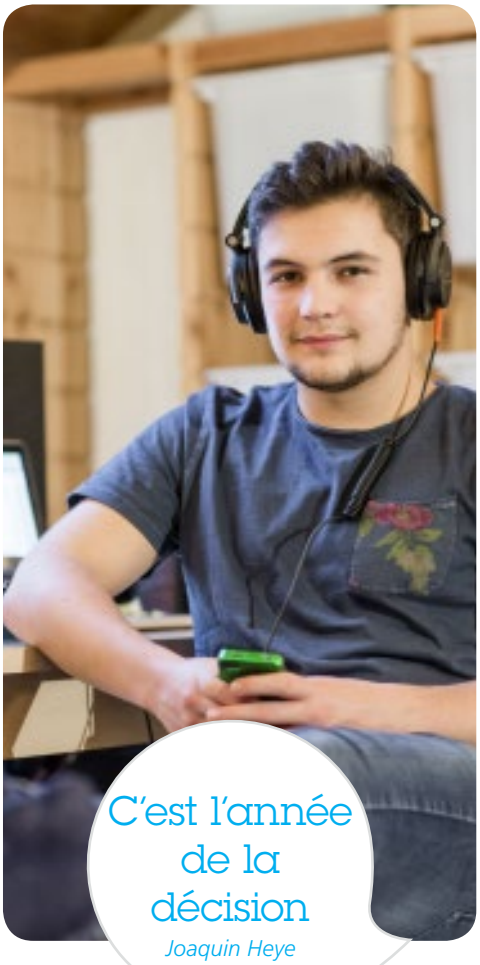
KBC applique à ses propres investissements les principes qui sous-tendent sa politique générale en matière de placements. En d'autres termes, ses processus intègrent des thèmes environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance.

Avant tout, KBC évite d'investir dans les entreprises qui figurent sur sa «liste noire», c'est-à-dire les entreprises impliquées dans le développement, la fabrication, les essais, l'entreposage ou le commerce de systèmes d'armement controversés (ou d'éléments essentiels de ces systèmes), de même que dans les entreprises qui enfreignent gravement le Pacte mondial des Nations unies. Il n'investit pas davantage dans les produits basés sur l'évolution des cours des matières premières agricoles.

KBC investit principalement en obligations d'État et en obligations de pouvoirs publics régionaux. Le portefeuille du groupe est investi à 80% en obligations de ce type.

Un relevé du portefeuille de placements est proposé ci-dessous.





C'est l'année de la décision

Joaquin Heye

Je suis en dernière année d'économie-langues modernes, le choix est donc vaste. Je pense à des études de communication, mais rien n'est encore certain. Mes hobbies sont surtout la musique, le rugby, le football et le scoutisme. L'an prochain, j'aimerais intégrer l'équipe des chefs ; c'est pourquoi je suis notamment un stage au sein de la section AKABE (Anders KAn BEst) pour les enfants et adolescents porteurs d'un handicap physique ou mental. L'année prochaine, nous partirons en camp à l'étranger. Ai-je encore assez sur mon Compte d'épargne KBC?

Joaquin Heye, fils et neveu de Stefan et parrain d'Alexander, le fils de Stefan.

Où KBC met-il aujourd'hui l'accent ?

KBC a en 2014 confirmé son ambition, qui consiste à être la référence par excellence dans le secteur de la bancassurance. Celui-ci évolue à une vitesse extraordinaire. Il est essentiel d'associer au mouvement de numérisation rapide une sécurité sans faille, tout en se servant de l'évolution technologique comme d'un levier pour intensifier l'orientation clientèle du Groupe.

Pour devenir une référence dans ce monde nouveau, KBC se doit d'être une organisation maniable et dynamique, capable de réagir rapidement aux besoins de ses clients – sans jamais perdre de vue le caractère durable de sa relation avec eux. S'il ose relever ces défis, c'est qu'il sait pouvoir compter sur l'implication, la créativité et le sens aigu des responsabilités des membres de son personnel, qu'il invite à réfléchir en sa compagnie à des solutions aptes à faire de lui un bancassureur plus efficace encore, et pertinentes sur le plan sociétal. Ceci étant, la mission sociétale par excellence de chacun des employés est étroitement liée au cœur de métier du Groupe, puisqu'elle consiste à proposer chaque jour à chaque client un service tel qu'il souhaitera entretenir une relation durable avec l'entreprise.

KBC met le client au centre de ses préoccupations : qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

La crise financière a contraint le secteur à considérer sous un autre angle un certain nombre de choses. Pour KBC, il est très vite apparu qu'une des principales leçons à tirer des événements était la nécessité d'en revenir aux fondamentaux, c'est-à-dire de pratiquer une activité de banque et d'assurance à taille humaine. Ce principe, KBC en a fait la clé de voûte de sa politique.

Chaque jour, il constate que ses clients rêvent non pas de produits bancaires mais d'une maison, d'un voyage, d'une voiture, voire de créer leur propre société, autant d'objectifs qui requièrent des fonds et qu'il est nécessaire de couvrir par une assurance. KBC peut les aider à réaliser ces rêves et à les assurer – à condition de continuer à mériter leur confiance, de leur proposer un confort d'utilisation suffisant et de les surprendre par une offre proactive. Car dans ce monde de plus en plus numérisé, les clients sont plus exigeants que jamais – et ils ont raison.

Comment susciter cette expérience clientèle ? En faisant en sorte que les divers canaux de distribution (banque et assureur, bureaux et agences, centre de contact et canaux numériques) communiquent mutuellement sans la moindre faille. La démarche doit permettre de reconnaître le client là où il est, sans avoir à lui faire répéter plusieurs fois les mêmes informations.

KBC entend en outre gérer intelligemment les données personnelles dont il dispose, pour mieux comprendre chaque client et pouvoir lui faire des propositions dont la valeur ajoutée le surprendra agréablement. Il est évident qu'un respect absolu de la vie privée est à cet égard une condition sine qua non, si KBC ne veut pas voir la confiance que lui témoignent ses clients fondre comme neige au soleil.

Le Groupe souhaite également s'ouvrir davantage et collaborer bien plus abondamment avec ses clients et partenaires externes. Cela lui permettra de considérer son orientation clientèle d'un œil toujours neuf et sous un angle plus large.

Cette collaboration a d'ores et déjà livré ses premiers résultats. KBC-Touch par exemple (le successeur de KBC-Online) a été développé en étroite concertation avec les clients.

L'OUTIL : **LA GESTION DES DONNÉES**

À l'instar d'autres établissements financiers, KBC dispose d'une quantité énorme d'informations relatives à ses clients. A une époque où nous rencontrons moins souvent le client en personne, la gestion des données nous permet de mieux le connaître et dès lors, de lui proposer un meilleur service. Des analyses plus approfondies des données générales (anonymes) des clients vont en outre aider KBC à optimiser sa gestion des risques au quotidien et à mieux cerner l'évolution du marché et les tendances dans et en dehors du secteur financier.

NOTRE AMBITION : **LAISSER LE CHOIX AU CLIENT**

Nous savons que nos clients sont très attachés au respect de leur vie privée - nous entendons la respecter. La transparence étant primordiale, nous allons informer nos clients de manière proactive, en leur laissant le choix.

KBC se fixe pour objectif de **CONSEILLER** ses clients de manière optimale sur les produits et services financiers qui répondent le mieux à **LEURS BESOINS**. Pour ce faire, nous analysons les nombreuses données contenues dans nos fichiers. Nous ne transmettons **AUCUNE DONNÉE PERSONNELLE DE NOS CLIENTS A DES TIERS**. Nous voulons que le client puisse **DECIDER LUI-MÊME** s'il souhaite une approche plus personnalisée et des offres correspondantes. Le cas échéant, le client a **Á TOUT MOMENT** la possibilité de **MODIFIER** les instructions sur le respect de la vie privée qui le concernent.

L'OBJECTIF : **ÉMETTRE UNE OFFRE PROACTIVE**

Qui n'aimerait pas se voir proposer la bonne solution au bon moment ? Qui ne souhaiterait pas être agréablement surpris par une offre sur mesure ? Avec leur vie bien remplie, les clients aiment que leur expert financier réfléchisse avec eux.

LE POINT DE DÉPART : **UNE INTÉGRATION TOTALE**

Le client peut pousser la porte de l'agence, nous écrire ou nous appeler, nous envoyer des mails ou nous contacter sur Facebook. Nous compilons les informations provenant de tous ces systèmes afin que le client perde moins de temps et que nous puissions mieux le servir, et plus rapidement.

Comment KBC contribue-t-il à faire des rêves une réalité ?

Nous aidons par exemple nos clients à réaliser leur rêve d'acheter ou de construire leur propre maison.

En 2014, le nombre de **nouveaux crédits logement** chez KBC a augmenté de 35% par rapport à 2013 – une hausse spectaculaire en grande partie liée à la modification annoncée de la déductibilité fiscale des crédits hypothécaires, le "bonus logement", et qui s'explique aussi par les taux d'intérêts très bas. L'association de ces deux facteurs a incité nombre de candidats à l'achat, à la construction ou à la transformation d'une habitation à passer à la vitesse supérieure. KBC est parvenue à embrayer le pas et a continué à offrir à ses clients un service rapide et de qualité, pour qu'ils puissent concrétiser leur projet à temps.

Sur notre portefeuille de crédits logement, 22% **ont été refinancés en 2014**. En outre, 18% des emprunteurs ont bénéficié d'une révision contractuelle automatique de leur taux, parce qu'ils avaient opté au départ pour un crédit logement à taux variable.

Nous proposons encore d'autres avantages à nos clients : l'option FlexTime KBC du crédit logement à taux variable aide aussi les clients **pour leurs investissements en économies d'énergie**. Pour ce type d'investissement, prenons l'installation de technologies d'économie d'énergie, les clients doivent pouvoir disposer d'emblée des moyens financiers nécessaires ... mais ils devraient pouvoir en retour bénéficier à relativement court terme d'une nouvelle marge de manœuvre financière, par exemple grâce à la diminution de leurs factures d'énergie. Une marge qu'ils peuvent mettre de côté. Lors de la prochaine révision du taux, ils pourront faire fructifier encore plus leur épargne en affectant la somme ainsi épargnée à un remboursement partiel de leur crédit, dont la durée diminuera, et donc le coût global aussi.

Une étude interne menée auprès des clients de KBC a révélé que ceux qui avaient des projets de logement, parfois même lointains, étaient fortement intéressés par les choix d'autres clients présentant le même profil. Voilà pourquoi KBC a mis au point un module de simulation en ligne : **"Comment les autres clients KBC présentant un profil similaire empruntent-ils ?"**. En répondant à quelques questions simples (comme l'âge, le revenu net du ménage, etc.), les clients peuvent se faire rapidement une idée du montant que les clients KBC au profil similaire au leur peuvent emprunter, de leur apport propre, du remboursement mensuel, etc.

En plus de cet outil de simulation, les clients (potentiels) peuvent aussi trouver sur notre site le **Guide de l'habitation KBC**, un fil conducteur pour qui souhaite acheter, construire ou rénover une habitation, ainsi que des modules de simulation et un module de prise de rendez-vous pour un entretien avec un conseiller KBC à l'agence bancaire. Nous avons constaté que ces outils remportaient un très grand succès.

Cronos veut devenir votre conseiller attitré

Sven Van Cleemput

Je travaille depuis 2010 pour Cronos, une firme de conseil en informatique qui possède une philosophie hors du commun et fait la part belle à la créativité, à l'innovation et à l'esprit d'entreprise. Cronos est en fait une société faîtière ; elle soutient financièrement et professionnellement quelque 200 firmes créées par de jeunes entrepreneurs, jusqu'à ce qu'elles deviennent elles-mêmes des entreprises Cronos à part entière et puissent à leur tour partager leur expertise avec d'autres nouveaux venus. Pour nous, s'associer avec KBC dans le cadre du programme «Start It» était une évidence.

Sven Van Cleemput, partenaire de basket de Stefan.

Comment KBC stimule-t-il l'économie locale ?

De par son activité de banquier et d'assureur, KBC stimule structurellement l'économie, mais pas seulement. Dès la fin de l'année 2013, il mettait à la disposition de starters innovants à Anvers des espaces de bureaux et des services de coaching. L'enthousiasme fut tel qu'il a depuis libéré non moins de douze étages de sa Boerentoren et qu'il accueille désormais également de jeunes entrepreneurs à Hasselt, Gand et Louvain.

Il a d'ores et déjà aidé plus de 100 jeunes sociétés à affiner leur premier plan d'entreprise.
Ses partenaires dans le domaine du coaching (Flanders DC, Universiteit Antwerpen, iMinds, Mobile Vikings, Accenture et Cronos) apprécient autant que KBC le côté créatif.

@KBC STARTIT

www.startit.be

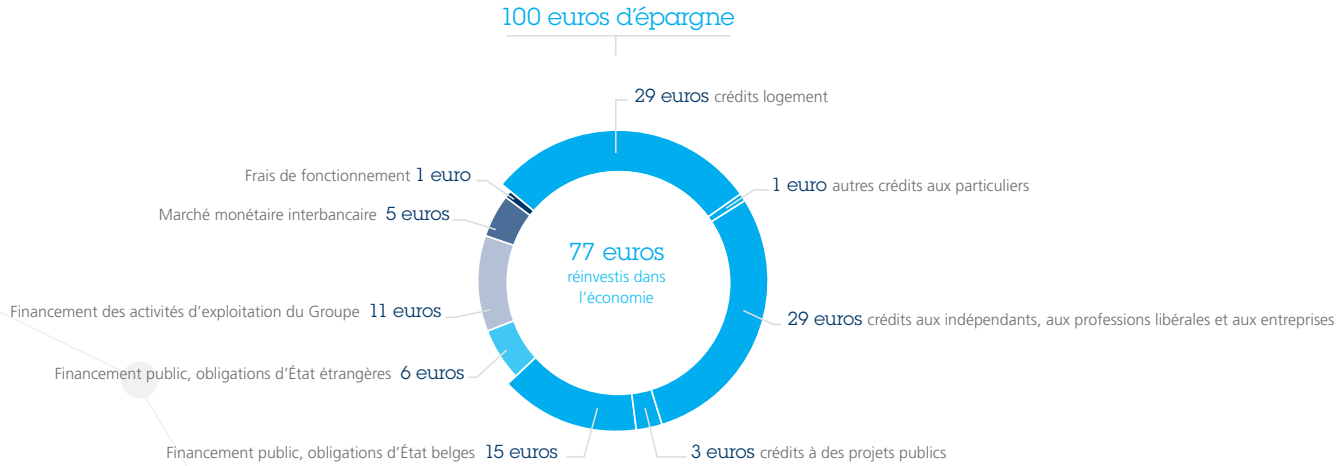
Comment KBC investit-il dans l'économie ?

KBC entend stimuler l'économie locale dans chacun de ses marchés stratégiques.

Qu'est-ce que cela signifie en chiffres absolus ?
En 2014 KBC totalisait 136 milliards d'euros d'avoirs d'épargne en gestion. Nous avons octroyé pour 125 milliards d'euros de crédits aux particuliers et aux entreprises.
Afin d'offrir aux entrepreneurs la possibilité de déployer leurs activités à l'international, nous avons en outre octroyé pour quelque 12 milliards d'euros de financements à l'exportation.

En Belgique, sur 100 euros d'épargne de nos clients, nous en avons réinvesti 62 dans l'économie sous la forme de crédits aux particuliers, aux entreprises et à des projets des pouvoirs publics. Nous avons en plus investi 15 euros en obligations d'État belges, ce qui donne au total 77 euros.
En outre, nous nous sommes engagés à continuer d'investir dans le secteur social profit : en 2014, l'encours de nos crédits à ce secteur en Belgique a atteint 7 milliards d'euros.
En souscrivant à des obligations d'État nous avons aussi financé l'économie de manière indirecte. En 2014, ces financements ont représenté 18 milliards d'euros en Belgique et 6 milliards d'euros en République tchèque.
Le rôle économique des assurances, instrument de protection des investissements des clients par excellence, est à souligner également. Car sans assurances responsabilité, pas d'exploitation d'entreprises, sans assurances accidents du travail, pas de protection efficace des salariés, etc., etc.
Quelle est en effet la mission de l'assureur ? L'assureur redistribue aux assurés, clients ou contreparties, victimes de dommages (couverts), les primes perçues dans le cadre du régime de solidarité.

Qu'est-ce que cela signifie en chiffres ? En 2014, KBC a versé pour 2,1 milliards d'euros en sa qualité d'assureur dommages. Ce montant inclut aussi les charges inhérentes à ces indemnisations de sinistres (par exemple taxes, frais de justice, frais de médecins, frais d'expertises, etc.).
Rappelons également que le volet bancaire, mais aussi le volet assurances, de KBC, sont de loyaux partenaires des hôpitaux, des maisons de repos et de soins, de l'enseignement et des collectivités locales.



Il n'existe pas de planète B

Jesse Sels

J'ai commencé à en rêver il y a dix ans dans mon salon : je voulais créer une entreprise spécialisée dans la location de palettes synthétiques durables. Aujourd'hui, Contraload est une véritable multinationale, qui gère plus de 650 000 porte-charges dans 27 pays. Son mot d'ordre : entreprendre durablement. KBC étant notre banquier habituel, il nous a soutenus dès le départ. Il a continué à croire en nous même lorsque nous nous sommes mis, récemment, en quête de nouveaux actionnaires.

Jesse Sels, CEO de Contraload et ami de Stefan, rencontré au basket.

Comment KBC contribue-t-il au monde de demain ?

Le monde évolue constamment. Les défis sont nombreux : population croissante et vieillissante, problématiques de l'énergie et de la mobilité, des changements climatiques et du logement. Créativité, innovation et flexibilité sont donc plus indispensables que jamais.

Un glissement des responsabilités des instances vers les individus est également constaté. Les structures sont moins hiérarchisées, les réseaux gagnent en importance. L'esprit critique s'aiguise et les réseaux sociaux facilitent l'expression des opinions.

Les entreprises qui s'accrochent à leur approche traditionnelle ne seront pas en mesure d'aborder ce monde nouveau. KBC s'adapte ; il veut contribuer dès aujourd'hui au monde de demain.

Quels produits KBC met-il sur le marché pour financer la transition ?

Une transition est un passage – en l'occurrence, un passage vers une nouvelle société. Tout changement de défis, de problèmes, d'environnement … exige une approche nouvelle. L'entreprise veut réfléchir en dehors du cadre, pour préparer aujourd'hui des solutions aux problèmes de demain. Des problématiques telles que les soins de santé et le vieillissement, l'énergie et la mobilité, l'innovation, le développement urbain et le logement, lui tiennent particulièrement à cœur.

- **Les gens vivent de plus en plus vieux**. C'est merveilleux, bien sûr, mais il convient de tenir compte des besoins croissants en matière d'équipements. C'est la raison pour laquelle KBC investit sans relâche dans le secteur non-marchand et développe de nouvelles formes de financement et d'assurance au profit, par exemple, des hôpitaux, des écoles, des maisons de repos et des service-flats. KBC, c'est la tranquillité financière sur le plan individuel également ; son Plan dépendance permet en effet de s'assurer à titre personnel contre le coût élevé de la dépendance physique et psychique.

- Dans les domaines de **l'énergie et de la mobilité**, KBC finance et assure des projets qui contribuent à faire de la société une société durable. Ainsi ses clients ont-ils eu l'occasion de souscrire les Green Bonds de la Banque mondiale. Le Groupe propose également plusieurs fonds qui investissent dans des thèmes durables ou dans des pays ou entreprises très conscients de leur responsabilité sociétale.

- Il n'est possible de répondre aux autres défis sociétaux qu'en privilégiant une **collaboration innovante** avec les clients. C'est la raison pour laquelle Bolero, le service d'investissement en ligne de KBC, qui propose une plate-forme de financement participatif réservée aux entrepreneurs (débutants), a été développé ; l'investisseur peut ainsi, moyennant une mise relativement modeste, soutenir la croissance des entreprises.

- KBC propose également une **nouvelle forme d'investissement** qui combine impact sociétal positif et rendement financier. L'Impact Investing Fund permet aux clients d'investir dans des entreprises dont le produit ou service contribue à résoudre certains problèmes sociétaux (vieillissement, changements climatiques, chômage des jeunes, mobilité …) ; en alliant rendement financier et améliorations sur le plan sociétal, les clients font d'une pierre deux coups.

Quelles exigences KBC impose-t-il à ses fournisseurs ?

La collaboration avec les fournisseurs est une opportunité comme une autre de contribuer à une société meilleure.

Le Groupe veille avant tout à ne travailler qu'avec des fournisseurs qui partagent ses convictions. C'est la raison pour laquelle avant de s'engager, KBC les invite à ratifier un code de bonne conduite qui impose, dans la droite ligne du Pacte mondial des Nations unies, un certain nombre de directives axées sur les droits humains, le travail des enfants, l'impact écologique, la discrimination, la fraude, etc. Les fournisseurs qui ne souhaitent pas ratifier ce code ne sont pas invités à collaborer avec le bancassureur.

KBC procède par la suite à des évaluations intermédiaires du respect des exigences en matière de politique durable. En cas d'infraction qui ne peut être structurellement résolue dans les délais fixés, KBC se réserve le droit de résilier tous les contrats conclus avec le fournisseur. Pour garantir l'objectivité de l'évaluation, le bancassureur a confié l'analyse des fournisseurs à une entreprise internationale, mondialement réputée dans le domaine du contrôle des politiques durables.

En imposant un code de conduite et en en faisant contrôler la bonne application, KBC tente d'intensifier, avec la collaboration de ses fournisseurs, son impact positif sur la société.

KBC lui-même est-il prêt à intégrer cette société nouvelle ?

KBC tient compte, pour lui-même aussi, des métamorphoses de la société. Il s'est attelé ces dernières années à simplifier sa structure et à dynamiser sa culture, pour pouvoir réagir rapidement à tout changement.

La numérisation galopante du secteur est un exemple parmi d'autres des évolutions que le Groupe s'est fait un plaisir d'intégrer – moyennant un investissement, entre 2014 et 2020 seulement, de 500 millions d'euros. Pour limiter l'accroissement des dépenses, le bancassureur procède à des simplifications internes. Du reste, une simplicité accrue est propice à l'orientation clientèle, à la manœuvrabilité de l'entreprise et à son efficacité.

Le bancassureur n'a pas manqué d'adapter sa politique du personnel au relèvement de l'âge de la retraite. Les salariés séniors se voient proposer (pas imposer) d'opter pour un travail ou un horaire allégé ou de mettre leurs connaissances et leur expérience au service du secteur non-marchand.

Baptisé Minerva, ce programme, unique sur le marché du travail en Belgique, est un nouvel exemple de collaboration entre KBC et d'autres acteurs de la société.

Que fait KBC pour l'environnement ?

Malgré son impact restreint sur l'environnement, l'entreprise ne cesse de chercher à réduire son empreinte écologique et à sensibiliser ses salariés à cette problématique.

Citons, à titre d'exemple :

- ses bureaux à faible consommation d'énergie (Bamboo) en Belgique ;
- ses sièges sociaux à faible consommation d'énergie en République tchèque, en Hongrie et en Belgique ;
- sa rémunération variable, partiellement liée à la réalisation d'objectifs environnementaux, en Belgique.

L'attention constante accordée à l'environnement a d'ores et déjà porté ses fruits :

- consommation d'électricité : diminution de 18% (2009–2014) ;
- consommation d'eau : diminution de 25% (2009–2014) ;
- consommation de papier : diminution de 39% (2009–2014) ;
- énergies fossiles : diminution de 16% (2009–2014).

Le télétravail, de plus en plus répandu, a permis de diminuer de 13 millions le nombre de kilomètres parcourus pour le compte de l'entreprise en 2014.
Ces efforts lui ont également valu plusieurs certificats environnementaux, comme ISO 14001 et Emas en Belgique, ainsi que LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) à l'étranger - certification des sièges centraux en République tchèque et en Hongrie. En plus de diminuer son empreinte écologique, le Groupe collabore à des projets et initiatives externes, comme Leuven KlimaatNeutraal 2030 et Stadslab 2050. Il a intensifié davantage encore sa coopération avec l'espace environnement ARGUS.

ARGUS
HET MILIEUPUNT VAN KBC EN CERA

Une information détaillée sur les projets d'ARGUS est disponible à l'adresse www.argusmilieu.be.

Projets initiés par ARGUS en 2014 : morceaux choisis.

- Publication du rapport ARGUS, intitulé "Energie voor morgen – krijtlijnen van een duurzaam energiesysteem" (L'Énergie de demain – lignes de force d'un système énergétique durable). Ce document est le résultat d'un intense dialogue avec maintes parties prenantes intéressées par la problématique de l'énergie ainsi que d'une présentation au Parlement flamand, à la Vlaams Energie-agentschap (agence flamande de l'énergie) et aux partis politiques impliqués dans le débat. La proposition d'un "pacte énergétique" a débouché sur l'initiative Elia ; elle a en outre permis de mettre l'idée à l'agenda politique.
- Avec la collaboration d'acteurs majeurs du secteur de la construction, ARGUS a émis, à l'attention du nouveau gouvernement flamand, une série de recommandations visant à rendre abordables la construction et la transformation durables et à en simplifier le financement.
  Ces recommandations ont été soumises aux ministres de tutelle, à l'Agence flamande de l'énergie et au Parlement flamand, entre autres.
- ARGUS s'est engagé dans Stadslab 2050 pour le développement d'un financement et d'une approche différents, visant à rendre possible une "rénovation en profondeur", par le public-cible même, de logements destinés à des groupes de population fragilisés. Lors du programme préparatoire, 30 000 euros ont été débloqués en faveur d'un projet d'isolation, réalisé par et pour des personnes défavorisées. Projet de collaboration avec Samenlevingsopbouw Antwerpen, Levanto et le Fonds de Réduction du Coût global de l'Energie (FRCE).
- ARGUS libère 50 000 euros au profit d'un projet-pilote à Beerse, dont l'objectif est d'alléger la facture énergétique et d'accroître le confort des personnes fragilisées, grâce à l'achat d'appareils électroménagers durables. Collaboration entre le CPAS de Beerse, Samenlevingsopbouw Antwerpen, la Province, les fournisseurs d'énergie, Bosch, KBC et Cera.

La musique, c'est le résultat d'un effort collectif

Orsi Horvath

Après nos études, à Budapest et à Amsterdam, mon mari, Tamàs, a réussi les auditions, extrêmement sélectives, de l'orchestre Filharmonie van Vlaanderen. Aujourd'hui, il travaille à Londres et moi, pour le Filharmonie, où je dirige les seconds violons. Mais ma vraie passion, c'est la musique de chambre. Jouer dans de petits orchestres, comme Trio Tooten ou Scalda, me permet d'être, au même titre que tous les autres musiciens, extrêmement proche du public, ce qui constitue une manière intense et très personnelle de faire de la musique. Quels sont mes liens avec KBC ? Ma certitude d'être bien assurée !

Orsi Horvath, voisine des parents de Stefan et violoniste hongroise. Découvrez par vous-même la passion de la musique classique sur www.defilharmonie.be et www.triotooten.com.

Quelle est la politique de KBC à l'égard de son environnement ?

Pour une entreprise, tenir compte de son environnement revient à tenir compte de toutes les parties prenantes et non de se contenter de créer de la valeur pour elle-même et ses actionnaires. Pour KBC, cela signifie d'agir en concertation avec les diverses parties prenantes et de prendre leurs commentaires en considération. C'est ainsi que le Groupe peut créer de la valeur pour toutes les parties impliquées.

Lors des entretiens de conseil qui sont leur quotidien, nos collaborateurs des agences bancaires et nos agents d'assurances prêtent une oreille attentive à ce que disent leurs clients, lesquels peuvent également soumettre, en dehors des heures de bureau, leurs problèmes aux centres de conseil. Pour savoir où et comment il peut contribuer à résoudre les problèmes sociétaux, KBC s'entretient régulièrement avec plusieurs ONG ; il a en outre mis sur pied un Comité consultatif en matière de politique durable, au sein duquel siègent experts externes et chefs d'entreprise.

Comment KBC organise-t-il le dialogue avec les parties prenantes ?

KBC entretient un dialogue permanent avec les parties prenantes, d'une part pour découvrir ce qu'elles estiment important et d'autre part, pour savoir s'il satisfait bien à leurs besoins et attentes. C'est la raison pour laquelle il a une nouvelle fois consulté plusieurs groupes (clients, salariés, fournisseurs et sphère politique) en 2014. Cette année, il ne s'est pas limité à la Belgique, puisqu'il a interrogé les parties prenantes en République tchèque également. Au total, 12 850 parties prenantes ont participé à notre enquête. Le présent rapport ne se penche que sur les résultats obtenus en Belgique ; les conclusions pour la République tchèque sont disponibles à l'adresse www.kbc.com et dans le chapitre Stratégie du rapport annuel.

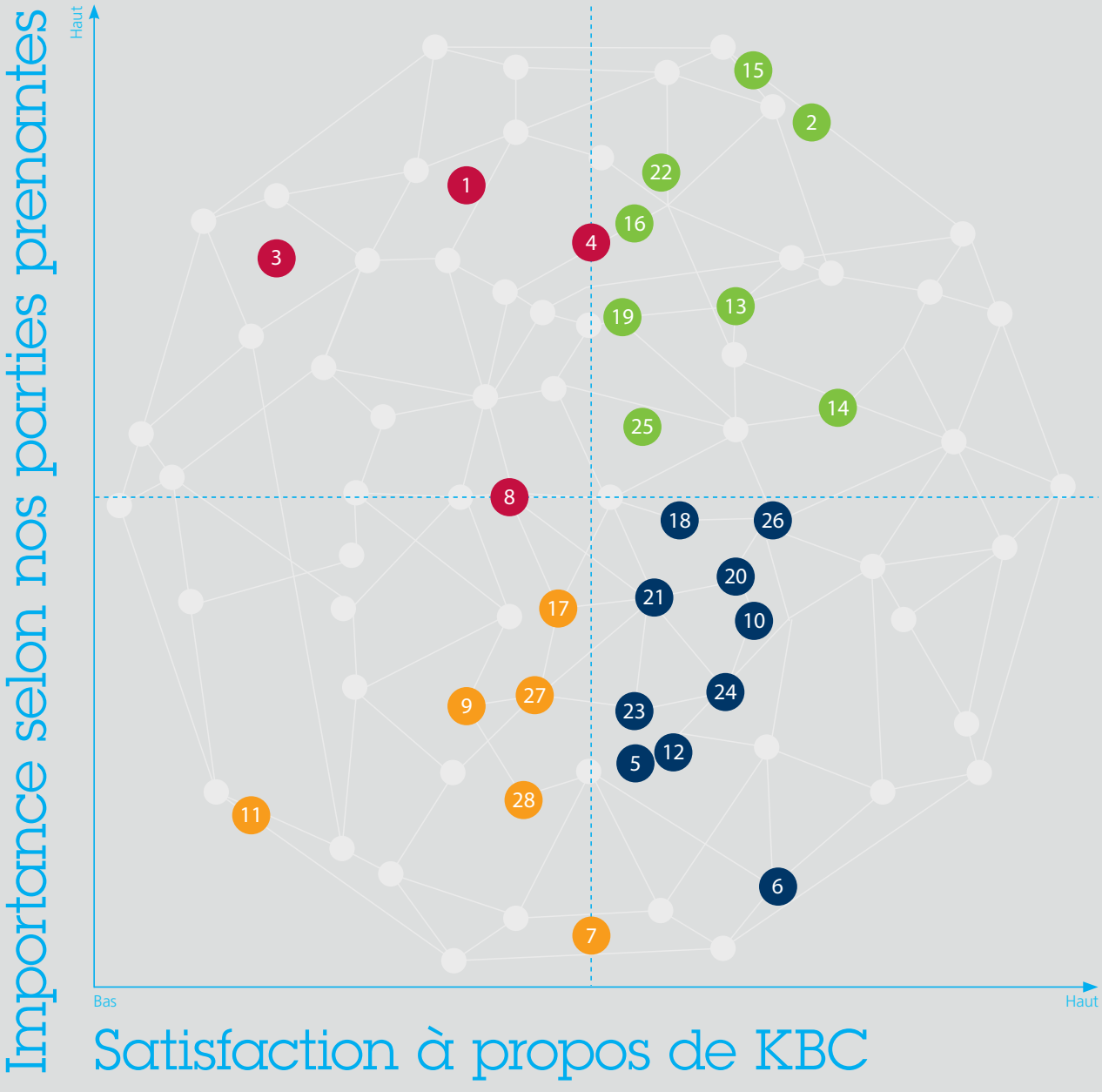
Les répondants ont été invités à classer un certain nombre de thèmes par ordre d'importance, et à évaluer le travail accompli par KBC dans chacun de ces domaines. Les résultats débouchent sur une matrice (voir page suivante) au sein de laquelle se distinguent quatre catégories :

- **à entretenir :**
  thèmes importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient une excellente évaluation ;
- **à améliorer :**
  thèmes importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient de moins bons résultats ;
- **à suivre :**
  thèmes moins importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient de moins bons résultats ;
- **à conserver :**
  thèmes moins importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient une excellente évaluation.

Pour comprendre mieux encore ce qu'elles jugent important, KBC a cette année invité ses parties prenantes belges à le comparer à d'autres acteurs du secteur financier. L'exercice permet de savoir si certaines lacunes sont propres au secteur dans son ensemble ou spécifiques à KBC. À titre d'exemple, 97% des clients interrogés estiment que KBC fait au minimum aussi bien, voire mieux, sur les plans de la stabilité financière et de la rentabilité ; pour 95% d'entre eux, la présence physique des agences est identique à celle de la concurrence, sinon meilleure. Le rapport qualité/prix des services et produits proposés est par contre un thème auquel il convient de prêter davantage d'attention.

La direction et le Conseil d'administration ont naturellement été interrogés également. La comparaison, dans la matrice, de l'importance accordée à certains thèmes par les parties prenantes et par KBC, révèle l'existence de fortes corrélations : ce que KBC trouve important, ses parties prenantes lui accordent un intérêt similaire. Ces résultats permettent d'œuvrer, en collaboration avec les parties prenantes, à un futur durable.

.



À améliorer

Thèmes importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient de moins bons résultats.

À entretenir

Thèmes importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient une évaluation positive.

À suivre

Thèmes moins importants aux yeux des parties prenantes, pour lesquels KBC obtient de moins bons résultats.

À conserver

Thèmes pour lesquels KBC obtient une évaluation positive, mais moins importants aux yeux des parties prenantes.

Opinion des parties prenantes

La comparaison des réponses des cinq groupes de parties prenantes montre que les efforts ont mené aux résultats suivants :

À entretenir

15 Stabilité financière de KBC
02 Qualité des produits et services proposés
22 Politique de gestion des risques responsable
16 Stratégie à court et à long termes
13 La bancassurance, dans le respect de toutes les parties prenantes
19 Lutte contre la corruption, la fraude et le blanchiment d'argent
14 Rentabilité de KBC
25 Financement et assurance de l'économie (locale)

À conserver

18 Coïncidence de l'offre de produits avec le profil de risque
26 Financement et assurance du secteur non-marchand
20 Mesures prises dans le cadre du vieillissement de la population
21 Coïncidence de l'offre de produits avec chacune des phases de la vie
10 Opportunités de formation chez KBC
24 Relations avec les autorités
23 Attention accordée à l'environnement
12 Sécurité d'emploi
05 Accès par tous aux services financiers
06 Proximité physique des agences

À suivre

17 Offre de produits de placement durables
27 Soutien des initiatives en faveur de la lutte contre la pauvreté
09 Politique salariale
28 Soutien des bonnes causes
11 Politique des bonus
07 Présence internationale

À améliorer

01 Transparence des produits et services
03 Rapport qualité/prix
04 Protection du consommateur
08 Égalité des chances pour tous les salariés

Une information plus détaillée par groupe de parties prenantes est disponible à la page suivante.

Je ne pense pas une seconde à arrêter

Ann Wauters

Lorsqu'à 18 ans, j'ai intégré la compétition professionnelle, je suis également devenue cliente chez KBC. Il m'a conseillée sur la planification et la gestion financières – heureusement, car j'étais trop jeune à l'époque pour en saisir l'importance. Six ans plus tard, je suis partie pour la Russie, relever un autre défi. Par chance, Lot m'a suivie. Nous avons parcouru une grande partie du globe et appris à apprécier les diversités culturelles. Après la naissance de Dree, notre troisième enfant, nous avons décidé que je poursuivrais ma carrière plus près de la maison. Je joue aujourd'hui à Villeneuve d'Ascq, à proximité de Lille.

Ann Wauters, sportive de haut niveau, connaît Stefan par l'intermédiaire du basket.

Les clients

Les clients accordent une importance essentielle à la qualité des produits et services, à la stabilité financière de KBC et à sa politique de gestion des risques responsable, pour lesquelles ils lui accordent une excellente évaluation. La stratégie à court et à long termes, la protection du consommateur, le respect de toutes les parties prenantes et la correspondance entre offre et profil de risque, sont très appréciés également.

Les clients estiment que KBC pourrait améliorer son rapport qualité/prix, la transparence de ses produits et services, sa rentabilité et sa politique de lutte contre la corruption.

Hormis ce sondage auprès de nos parties prenantes, nous avons aussi organisé des enquêtes de satisfaction auprès de nos clients. En 2014, cette enquête a révélé que 82% de nos clients sont satisfaits de leur agence bancaire KBC. L'enquête menée à propos de nos agents d'assurances aboutit plus ou moins au même résultat : 83% des clients décernent à leur agent une note de 8, 9 ou même 10 sur 10. En assurance, le règlement des sinistres est évidemment un facteur déterminant. Chez KBC, 82% des clients se disent satisfaits du service sur ce plan.

Il est clair également qu'ils se demandent pourquoi l'épargne rapporte actuellement si peu. KBC n'a pas choisi cette situation : il est tributaire des taux d'intérêt à long terme sur le marché et du coût de la disponibilité de l'épargne et de la protection de l'épargnant. En outre – et il s'agit bien ici d'un choix –, l'entreprise, qui s'est dotée d'une politique de risques stricte, tient à éviter de spéculer avec l'épargne de ses clients.

Elle n'en comprend pas moins la frustration de l'épargnant, d'autant qu'il apparaît maintenant que les taux resteront atones un certain temps encore. C'est pourquoi elle a mis sur le marché en 2014 le compte Start2Safe, dont les conditions spécifiques permettent d'obtenir un taux légèrement plus élevé. Toutefois, l'épargnant qui peut se passer un peu plus longtemps de son argent optera de préférence pour d'autres produits d'épargne à long terme, placements ou assurances-placements.

Les collaborateurs

Les réponses fournies par les collaborateurs sont comparables, bien que mettant l'accent à des endroits parfois différents. De l'entreprise même, les membres du personnel apprécient la stabilité financière, la politique de gestion des risques responsable, la rentabilité, la stratégie à court et à long termes et la politique de lutte contre la corruption. Pour ce qui concerne la clientèle, ils saluent la qualité des produits et services, la protection du consommateur et le respect de toutes les parties prenantes. En leur qualité de salariés, ils mettent en avant la sécurité d'emploi et les opportunités de formation. Ils estiment que pourraient être améliorés d'une part, la politique salariale, la promotion et l'égalité des chances et d'autre part, le rapport qualité/prix et la transparence des produits et services.

Les collaborateurs en Belgique ont été consultés à l'occasion de Votre Avis nous intéresse, l'enquête qui mesure chaque année la satisfaction du personnel. D'après les réponses obtenues, 97% des salariés sont satisfaits, très satisfaits ou extrêmement satisfaits de KBC en sa qualité d'employeur. Un nouveau modèle de «leadership basé sur le coaching» et un questionnaire à 360°, destiné à évaluer les dirigeants, ont été adoptés en 2014. Le questionnaire permettra de faire la clarté sur certains thèmes délicats pour, à la clé, développer une approche constructive.

Parce qu'elle veut entretenir des relations durables non seulement avec ses clients, mais aussi avec son personnel, l'entreprise investit abondamment dans l'acquisition de compétences et le développement des talents, tout en cherchant constamment à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un outil tel que le télétravail aide déjà énormément à faire coïncider plus harmonieusement vie professionnelle et vie privée. Condition importante à la promotion des femmes, le télétravail contribue à réduire le stress et à prévenir le burn-out. Cela vaut aussi pour les employés masculins.

C'est l'amour qui a guidé mes pas vers la Belgique

Andrea Blomme

Hans et moi travaillions pour Philips en Irlande ; c'est là que Cupidon a frappé. Notre carrière nous a menés partout en Europe : nous avons vécu en Pologne et nous nous sommes mariés en Slovaquie, avant de partir travailler en Suède. C'est en 2008 que nous nous sommes mis en quête d'un lieu de travail stable. Hans a posé sa candidature chez KBC ; avec son diplôme d'économie et son expérience en Europe centrale et orientale, il offrait un profil parfait. J'ai été engagée également, notamment parce que je parle le slovaque et le tchèque. Nous sommes donc à nouveau collègues.

Andrea Blomme et son mari Hans ont fait la connaissance de Stefan et Katka chez KBC. Collègues, ils sont devenus amis.

Les fournisseurs

La consultation des fournisseurs débouche sur des résultats comparables aux résultats obtenus du côté des clients et des salariés, à ceci près que les fournisseurs estiment que KBC pourrait faire plus encore pour soutenir l'économie locale. Il s'agit là d'un signal important, dans la mesure où les fournisseurs sont rien moins que des acteurs essentiels pour l'économie locale. Reportez-vous à la page 22 pour en apprendre plus sur la collaboration avec les fournisseurs.

Sphère politique

KBC avait invité 350 hommes et femmes politiques à répondre au questionnaire ; malheureusement, seuls 22 d'entre eux ont trouvé le temps nécessaire pour ce faire. Les résultats ne permettent donc pas de tirer de conclusions générales ; ceci étant, que le monde politique semble accorder de l'importance au rôle majeur joué par KBC dans la société et qu'il évalue l'entreprise sous l'angle de l'intérêt général surtout, n'a rien de surprenant.
La sphère politique juge essentiels les thèmes suivants :

- qualité des produits et services ;
- stabilité financière ;
- transparence des produits et services ;
- rapport qualité/prix ;
- lutte contre la corruption ;
- politique de gestion des risques responsable ;
- respect de toutes les parties prenantes dans le contexte de l'activité de bancassurance ;
- stratégie à court et à long termes ;
- financement de l'économie locale.

Actionnaires et Conseil d'administration

Pour les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction, la priorité absolue est la pérennité du Groupe.

D'après les réponses faites au questionnaire, ils accordent une importance extrême aux thèmes suivants :

- stabilité financière ;
- qualité des produits et services ;
- transparence des produits ;
- politique de gestion des risques responsable ;
- protection du consommateur ;
- stratégie à court et à long termes ;
- lutte contre la corruption ;
- respect de toutes les parties prenantes dans le contexte de l'activité de bancassurance ;
- financement de l'économie locale.

Les actionnaires de référence ont prouvé ces dernières années à quel point ils avaient confiance en KBC. Même au plus fort de la crise, la défiance n'a jamais été de mise. La convention d'actionnaires conclue en 2004 a été reconduite pour dix ans en 2014. Cera, KBC Ancora, MRBB et les autres actionnaires de référence ont ainsi garanti la stabilité de l'actionnariat et le développement futur du Groupe.
La stabilité et l'ancrage de l'actionnariat contribuent à la croissance durable et rentable de l'entreprise, l'aident à maintenir le cap et lui permettent de créer de la plus-value pour toutes les parties prenantes. La reconduction de la convention d'actionnaires signifie également que les actionnaires de référence continuent de croire en la pertinence de la voie désormais empruntée : celle qui consiste à être, au sein des économies locales de ses marchés stratégiques, une entreprise au bilan allégé, qui met le client au centre de ses préoccupations.

▲ Desmond Tutu, parrain de Close the Gap.

Close the Gap (CTG) a fêté cette année le 10e anniversaire de son existence – un événement qui, comme KBC a pu le constater, n'est pas passé inaperçu. Close the Gap enlève les ordinateurs usagés des entreprises, pour leur offrir une deuxième vie dans les pays émergents. KBC est depuis des années partenaire stratégique de l'ONG, à laquelle il compte bien continuer à accorder son soutien.

L'organisation s'est énormément développée depuis ses débuts. Alors qu'elle se concentrait au départ sur de petits projets dans quelques pays émergents, elle recense aujourd'hui 2 500 initiatives soutenues de par le monde. Grâce à la création de Worldloop, qui propose des solutions écologiques au problème des déchets d'équipements électroniques, les PC de seconde main n'engendrent aucune pollution supplémentaire. Close the Gap et Worldloop sont aujourd'hui des valeurs sûres, de parfaits exemples de la manière dont l'esprit d'entreprise, l'enthousiasme, le respect de l'environnement et la créativité peuvent fonctionner main dans la main pour réduire la fracture numérique.

L'histoire ne s'arrête pas là : c'est ainsi que le nouveau «digitruck», une classe informatique mobile équipée d'une vingtaine d'ordinateurs et fonctionnant à l'énergie solaire, a été inauguré sous le regard bienveillant de l'archevêque Desmond Tutu à l'occasion de la fête d'anniversaire. La Croix-Rouge flamande affectera le camion à des projets sociaux au Burundi, notamment. La classe mobile peut s'installer et fonctionner dans des régions où l'électricité est rare. En collaboration avec ses partenaires stratégiques et d'autres ONG, CTG œuvre à l'extension du parc de «camions numériques». Là encore, les choses vont plus loin que prévu. CTG a en effet entamé une collaboration avec la Deloitte University ; des «camps d'entraînement» réservés à des entrepreneurs, dont le but sera d'uniformiser, voire de relever, le niveau de connaissance à propos des déchets électroniques et les connaissances en informatique dans l'enseignement de plusieurs pays africains, seront organisés en Tanzanie. C'est en investissant dans des projets axés sur la formation que Close the Gap peut soutenir durablement le développement économique local.

www.close-the-gap.org

▲ BRS, Fondation Raiffeisen belge.

BRS soutient depuis 1992 des projets de micro-financement et de micro-assurance dans les pays du Sud, dans le but d'améliorer durablement la qualité de vie des populations les plus fragilisées. Sa collaboration avec KBC permet à BRS de partager un savoir-faire de nature très pratique dans les domaines bancaire et des assurances. Le modèle de coaching privilégié ici est absolument unique : des salariés de KBC retraités se portent volontaires pour conseiller leurs collègues dans les pays du Sud ; quant aux employés toujours en fonction, ils agissent pour moitié sur leur temps libre, pour moitié durant leur temps de travail. BRS a su mobiliser, en 2014, 430 jours de conseil.

Exemples de projets soutenus par BRS

Financement agricole au Rwanda. Duterimbere est un organisme de micro-financement rwandais, qui s'adresse surtout aux femmes entrepreneurs. Les micro-crédits accordés pour la mise sur pied d'activités commerciales ou artisanales à petite échelle, le sont rarement en vain.

Micro-assurance au Ghana et au Burkina Faso

Les organisations CIF-Assurance Vie au Burkina Faso et le réseau des Banques rurales au Ghana développent des formules adaptées aux besoins de leurs clients installés dans la région, sèche, des savanes. L'assurance obsèques, d'une importance culturelle primordiale, de même que la micro-assurance santé, sont des produits conçus sur mesure, dont les primes sont inférieures à cinq euros par an.

www.brs.coop

NOTRE AMBITION :

ÊTRE LA RÉFÉRENCE DANS LE SECTEUR DE LA BANCASSURANCE.

LE MODÈLE D'ENTREPRISE

KBC est bien plus qu'un banquier et un assureur : il est un bancassureur.
Ce modèle intégré lui permet d'offrir à ses clients un service irréprochable, sur les plans tant des produits bancaires que des assurances.

L'organisation elle-même se considère comme un bancassureur intégré, puisque la très grande majorité de ses services transcendent les frontières qui séparent les deux activités et qu'elle est pilotée de façon intégrée.

LA STRATÉGIE

La satisfaction des clients est au centre des préoccupations de l'entreprise. Dans ce monde de plus en plus numérisé, cela signifie notamment de s'adapter avec souplesse à l'évolution des besoins de la clientèle. KBC entend offrir à ses clients davantage de facilité d'utilisation, un éventail de canaux élargi, un service accéléré et une offre plus proactive. La satisfaction de la clientèle est une condition sine qua non à la croissance durable. La maîtrise des coûts, la rentabilité de chaque division et la qualité de la gestion des risques, des capitaux et des liquidités, sont les autres critères à prendre en considération.

LES MARCHÉS

KBC recense des entreprises bancaires et d'assurances dans ses cinq marchés stratégiques : la Belgique, la République tchèque, la Hongrie, la Slovaquie et la Bulgarie. Il détient également une activité bancaire en Irlande, qu'il déploie pour en faire une banque de détail à part entière.

LES RÉSULTATS

KBC clôt l'exercice 2014 sur un bénéfice de 1 762 millions d'euros, contre 1 015 millions d'euros en 2013, soit un rendement sur fonds propres de 13%. KBC conserve une base de capital solide et garde son ratio charges/produits sous contrôle.

LA CULTURE

La culture de l'entreprise s'exprime clairement dans l'acronyme PEARL,

qu'il faut comprendre par :
Performance : KBC s'efforce d'obtenir d'excellents résultats et d'améliorer constamment la qualité ;
Empowerment : KBC donne à ses collaborateurs les moyens de développer leurs compétences professionnelles ;
Accountability : KBC prend ses responsabilités ;
Responsiveness : KBC anticipe les demandes et les suggestions de ses clients et collaborateurs ;
Local Embeddedness : KBC s'adapte à la diversité de ses marchés stratégiques.

Cette culture s'appuie sur les trois valeurs fondamentales que sont le respect, la réceptivité et l'orientation résultats.

LES PARTIES PRENANTES

KBC choisit de dialoguer avec toutes les parties prenantes : clients, personnel, actionnaires, autorités, fournisseurs, ONG, médias, société ...

Respect

KBC FAIT PREUVE D'UN RESPECT CONSTANT ENVERS LE CLIENT.

Orientation résultats

KBC TIENT SES PROMESSES.

Réceptivité

KBC EST À L'ÉCOUTE DE SES CLIENTS ET COLLABORATEURS, AUX BESOINS DESQUELS IL TENTE DE RÉPONDRE AUX MIEUX.

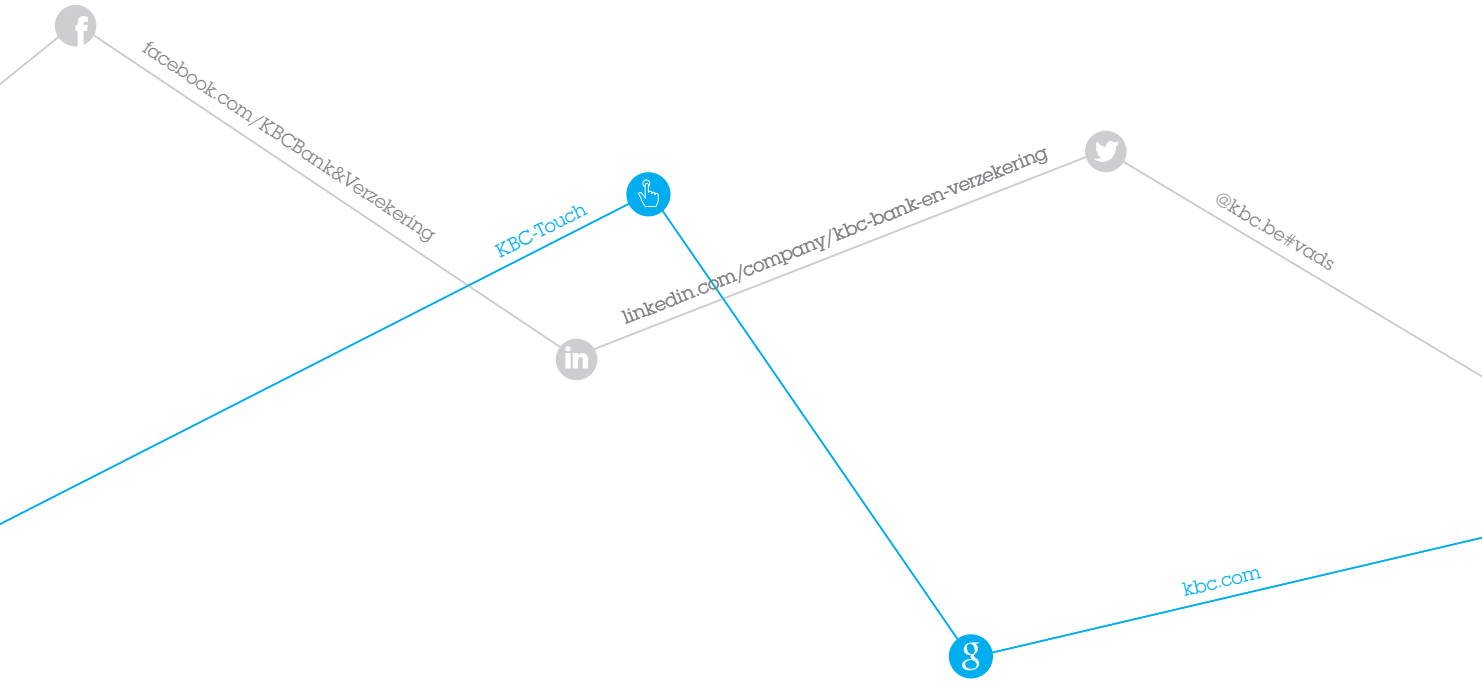
Ce n'est pas un hasard si ce rapport suit l'évolution de Stefan et Katka Garaleas.

Le couple prouve si besoin était à quel point la multiculturalité est enrichissante. L'un et l'autre basketteurs, Stefan et Katka ont su s'entourer d'un large réseau, ce qui explique que nous rencontrions au fil de ces pages la légende internationale du basket Ann Wauters, ainsi que Sven Van Cleemput et Jesse Sels, joueurs eux aussi et amis du couple. Katka nous fait faire la connaissance de son équipe de basket de Pardubice, en République tchèque, où elle retourne régulièrement. Nos collègues Hans et Andrea Blomme nous emmènent en Slovaquie, que nous quittons ensuite pour rencontrer Clare Noonan en Irlande. Joaquin, fils d'un cousin de Stefan et parrain d'Alexander, le fils de Stefan, fait souffler sur ce rapport le vent de la jeunesse. Orsi Horvath, une voisine des parents de Stefan, a des racines hongroises ; elle nous fait partager sa passion pour la musique.

Qu'ils soient tous chaleureusement remerciés pour leur collaboration enthousiaste !

Vous avez encore des questions ? Contactez csr.feedback@kbc.be.

Ce rapport est imprimé sur papier écologique.



Éditeur responsable : KBC Groupe SA, Avenue du Port 2, 1080 Bruxelles, Belgique. TVA BE 0403 227 515, RPM Bruxelles. www.kbc.be Avril 2015