

Le rachat d'actions propres aura lieu conformément aux conditions du mandat conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 11 mai 2016. En vertu de ce mandat, le conseil d'administration a été autorisé à procéder, sous certaines conditions, au rachat d'actions propres en vue de la couverture du Plan d'Options sur Actions 2016.

Dans le cadre de la demande de Kinopolis Group sa de lever les conditions de comportement imposées en 1997, l'Autorité belge de la Concurrence a décidé le 31 mai 2017 d'assouplir ces conditions et de ne plus soumettre à partir du 31 mai 2019 l'ouverture de nouveaux complexes cinématographiques en Belgique à son autorisation préalable. Les autres conditions sont maintenues pour une période prolongeable de trois ans, dont notamment la nécessité d'une approbation préalable de l'Autorité de la Concurrence en cas de reprise de complexes cinématographiques en Belgique ainsi que l'interdiction de demander exclusivité ou priorité aux distributeurs de films. À la fin de cette période, Kinopolis pourra introduire une nouvelle demande de levée entière des conditions de comportement.

Deux groupes cinématographiques belges ont fait appel de la décision de l'Autorité de la Concurrence du 31 mai 2017. Au 28 février 2018, la Cour d'appel a décidé que l'argumentation de l'Autorité belge de la Concurrence est insuffisamment motivée pour procéder à un assouplissement des conditions de comportement imposées à Kinopolis. Il revient maintenant à l'Autorité belge de la Concurrence de prendre une nouvelle décision.

3. INDICATIONS SUR LES CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE NOTABLE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE – PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES (ART. 96,1° ET 3° C. SOC.)

Indicateurs de performance

Les comptes annuels et le rapport annuel comportent un exposé fidèle sur l'évolution et la position de la société de sorte qu'au-delà des données déjà intégrées dans le rapport annuel consolidé de Kinopolis Group, aucune autre description des indicateurs clés de performances tant financière que non financière n'est nécessaire.

Principaux risques

Pour connaître les principaux risques pesant sur l'entreprise, le Conseil d'Administration et le Management de Kinopolis réalisent chaque année une évaluation des risques, qui est ensuite analysée et validée par le Conseil d'Administration. Comme pour les exercices précédents, l'évaluation a revêtu en 2017 également la forme d'une consultation écrite des participants. Les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus ont permis d'estimer l'ordre de grandeur des risques. Bien que ce procédé distingue sur des bases fondées les risques importants de ceux qui le sont moins, cette estimation, propre à la notion « risques », n'offre aucune garantie quant à la réalisation de ceux-ci. La liste ci-dessous (classée dans un ordre aléatoire) n'est donc pas un inventaire exhaustif de tous les risques auxquels Kinopolis est exposé.

Disponibilité et qualité du matériel fourni

Vu que Kinopolis Group n'a aucune production propre (films, etc.), il dépend de la disponibilité, de la diversité et de la qualité des films ainsi que de la possibilité de location de ce matériel auprès des distributeurs. Dans la mesure du possible, Kinopolis Group tente à cet égard de prévenir ce risque en entretenant des relations à long terme avec les principaux distributeurs et producteurs, en menant une certaine politique de diversification quant à sa programmation et en opérant lui-même comme distributeur en Belgique. Les investissements dans des projets « tax shelter » doivent être vus sous cet angle.

Effets saisonniers

Les résultats opérationnels de Kinopolis Group peuvent varier selon les périodes étant donné que les producteurs et distributeurs déterminent en toute indépendance par rapport aux exploitants de salles le timing des sorties de films, et du fait que certaines périodes – par exemple les vacances – ont traditionnellement un impact potentiel sur la fréquentation des salles. La météo peut, elle aussi, jouer un rôle important dans la fréquentation des salles de cinéma. Kinopolis accepte ce risque dans une large mesure, car une couverture financière coûterait trop cher par rapport au résultat, mais s'efforce d'en atténuer les conséquences, notamment en variabilisant le plus possible la structure de ses coûts.

Concurrence

La position de Kinopolis Group en tant qu'exploitant cinématographique, comme pour tout produit pour lequel il existe des possibilités de substitution, est soumise à la concurrence. La position de Kinopolis Group peut être influencée par la concurrence croissante d'autres formes de loisirs comme les concerts, événements sportifs, etc. qui peuvent avoir un impact sur le comportement des clients de Kinopolis. Cette concurrence provient d'une part de la présence d'autres exploitants de salles sur le marché où le Groupe est actif et de l'ouverture possible de nouveaux complexes de cinémas sur ce marché, et d'autre part de la diffusion et disponibilité croissante de films et de séries par le contenu en ligne, la vidéo sur demande, le pay-per-view, etc. Cette évolution peut également être influencée par les périodes de plus en plus courtes entre la première projection d'un film en salle et le moment où les distributeurs le rendent disponible via d'autres canaux, sans compter les améliorations techniques constantes des modes alternatifs de visionnage d'un film. Au-delà des alternatives légales, le secteur du cinéma est également confronté aux téléchargements illégaux. Kinopolis œuvre activement avec les distributeurs à l'élaboration de mesures permettant d'éviter l'éventuelle croissance de la diffusion de films via internet.

Kinopolis Group s'efforce de renforcer sa position concurrentielle d'exploitant de salle par l'implémentation d'une vision stratégique qui cible prioritairement la qualité du service aux clients et de l'expérience cinématographique qui leur est proposée.

Circonstances économiques

Des changements dans la situation économique générale, internationale ou régionale ainsi que le climat économique des régions où Kinopolis Group est actif et susceptibles d'avoir un impact sur les habitudes de consommation des clients et sur les productions de nouveaux films peuvent avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation de Kinopolis Group. Kinopolis s'efforce de s'en

prémunir par une efficacité interne renforcée et par un suivi très strict des dépenses et des marges. Les risques liés à la concurrence peuvent également augmenter suite aux circonstances économiques changeantes.

Risques liés à des opportunités de croissance

En cas de poursuite de la croissance, les autorités de la concurrence peuvent imposer des conditions et limitations (supplémentaires) à la croissance de Kinopolis Group (voir également « Risques politiques, législatifs et liés aux droits de la concurrence » ci-dessous). En outre, les opportunités de croissance, que ce soit par des acquisitions ou par la construction de nouveaux sites, comportent certains risques inhérents susceptibles d'avoir un impact négatif sur les objectifs poursuivis. Kinopolis Group examinera donc préalablement en détail les opportunités de croissance, en procédant à une évaluation adéquate des risques et, si nécessaire, prendra les mesures requises pour les gérer.

Risques politiques réglementaires et liés à la concurrence Kinopolis Group s'efforce toujours à opérer dans les limites du cadre légal. Une législation nouvelle ou amendée, y compris la loi fiscale, pourraient en effet entraver la croissance et/ou l'exploitation de Kinopolis Group, ou nécessiter des investissements ou des frais supplémentaires. Dans la mesure du possible, ces risques sont gérés activement : Kinopolis Group communique et défend ses positions auprès des instances politiques, administratives et juridiques. De plus, l'Autorité belge de la Concurrence a imposé une série de mesures et de restrictions au Kinopolis Group, comme l'obtention de l'accord préalable du Conseil de la Concurrence pour l'acquisition de complexes cinématographiques en Belgique lorsque ceux-ci ne sont accompagné du au démantèlement de complexes cinématographiques existants.

Risques technologiques

Le cinéma est un secteur très largement informatisé et automatisé. Les bons choix technologiques sont primordiaux pour garantir le meilleur service au client. On peut en dire autant du fonctionnement optimal des systèmes de projection, des systèmes de vente et des autres équipements ICT. Kinopolis Group gère ces risques en suivant de près les tout derniers développements technologiques, en analysant régulièrement l'architecture des systèmes pour l'optimiser le cas échéant, enfin en instaurant les bonnes pratiques informatiques.

Risques du personnel

Kinopolis Group est une entreprise de services et dépend de ses collaborateurs afin de pouvoir livrer un service de qualité. Un défi permanent consiste à attirer et à fidéliser dans tous les segments de l'entreprise les cadres et les salariés possédant les connaissances et l'expérience nécessaires. Kinopolis relève ce défi en offrant des conditions de travail attrayantes, une bonne gestion du savoir et une ambiance de travail agréable. Par des enquêtes, Kinopolis mesure la satisfaction de son personnel et apporte les changements qui s'imposent.

Risques liés à des événements exceptionnels

Des événements de nature exceptionnelle tels que, mais sans limitation, des conditions météorologiques extrêmes, des événements politiques, des attentats terroristes, etc. survenant dans un pays où Kinopolis Group est actif et entraînant des dégâts matériels à un des complexes, une baisse de la

fréquentation ou perturbant la livraison des produits peuvent potentiellement avoir un effet négatif sur les activités. Kinopolis tente, par le biais d'une combinaison de mesures préventives (par ex. des choix technique de construction, plans d'évacuation), de mesures de détection (par ex. dispositifs de détection d'incendie) et de conclusion de contrats d'assurance appropriés, de réduire le plus possible l'impact potentiel de tels risques.

Responsabilité environnementale et risques immobiliers

Vu que Kinopolis Group est propriétaire ou locataire de biens immobiliers, elle est soumise aux règlements et législations applicables en termes d'environnement et de risques immobiliers potentiels. Au-delà des mesures déjà mentionnées visant à limiter les risques politiques et réglementaires, Kinopolis prendra les mesures requises pour éviter les dégâts environnementaux et limiter les risques immobiliers.

Autres risques

Dans le cadre de la demande de Kinopolis Group sa de lever les conditions de comportement imposées en 1997 par le Conseil de la concurrence, l'Autorité belge de la Concurrence a décidé le 31 mai 2017 d'assouplir ces conditions et, à partir du 31 mai 2019, de ne plus soumettre l'ouverture de nouveaux complexes cinématographiques en Belgique à son autorisation préalable.

À la suite de l'appel interjeté par un certain nombre d'exploitants de cinémas, la Cour d'appel de Bruxelles a annulé la décision susmentionnée le 28 février 2018. Il revient maintenant à l'Autorité belge de la Concurrence de prendre une nouvelle décision.

Enfin, la procédure concernant un ruling fiscal datant de 2012 est toujours en cours. La Commission européenne a en effet publié le 11 janvier 2016 un arrêt stipulant que les rulings fiscaux belges liés aux surprofits (« excess profit ») sont considérés comme des aides publiques illicites. La décision de la Commission Européenne oblige les autorités belges à recouvrer les impôts qui auraient été dus en l'absence de ces rulings fiscaux. Suite à la décision de la Commission Européenne, Kinopolis Group sa a constitué, conformément à IAS 12, une provision de € 9,4 millions en vue du recouvrement potentiel de l'impôt sur le surprofit qui, en vertu du ruling, n'était pas compris dans la base imposable. Le montant de la provision couvre intégralement le recouvrement potentiel, y compris les charges d'intérêts. Le 1er juillet 2016, Kinopolis Group a décidé, en association avec d'autres entreprises concernées, d'interjeter appel contre la décision de la Commission auprès de la Cour de Justice de l'Union Européenne. En 2017, les autorités belges ont recouvré, en exécution de cette décision, l'impôt prétendument dû que Kinopolis a payé, sans reconnaissance désavantageuse.

Si l'appel de Kinopolis Group aboutit favorablement, tous les montants payés seront remboursés à Kinopolis. La décision finale de la Cour de Justice Européenne n'est attendue que dans plusieurs années. Kinopolis est totalement confiant quant à l'issue favorable des deux procédures. Les autres risques évoqués en 2016 (concernant Toison d'Or) ont été élucidés avec succès en 2017.

4. RACHAT D' ACTIONS PROPRES (ART. 624 ET 630 C. SOC.)

Au 31 décembre 2017, Kinopolis Group détenait 132 346 nouvelles actions propres représentant un capital de € 91 658,74.

Dans le cadre du mandat octroyé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2016 au Conseil d'Administration de racheter 410 958 actions propres en vue de couvrir de nouvelles options à émettre en vertu du Plan d'options sur titres 2016, le Conseil d'Administration a décidé le 22 décembre 2017 d'acheter, entre le 15 janvier et le 30 septembre 2018, en bourse ou en dehors de celle-ci un maximum de 360 000 actions propres via un mandat discrétionnaire octroyé à un intermédiaire, des transactions en bloc pouvant également avoir lieu pendant les périodes ouvertes.

5. UTILISATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS (ART. 96,8° C. SOC.)

La Société n'avait pas d'instruments financiers ouvert en date du 31 décembre 2017.

6. DECLARATION RELATIVE AUX INFORMATIONS NON FINANCIERES CONFORMEMENT A LA LOI DU 3 SEPTEMBRE 2017

Pour une explication détaillé concernant la déclaration relative aux informations non financières conformément à la loi du 3 septembre 2017, il est référé au chapitre 3: *Investir durablement dans l'homme et l'environnement*, du rapport annuel consolidé.

7. DECLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Suite à l'adoption du nouveau Dealing Code, le Conseil d'Administration a approuvé le 16 février 2017 une version revue de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis Group SA. La charte peut être consultée sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations Investisseurs.

Ce chapitre du présent rapport annuel regroupe des informations factuelles sur la politique de Gouvernance d'Entreprise menée durant l'exercice 2016. Il explique également les dérogations aux articles du Code, conformément au principe « comply or explain » (appliquer ou expliquer).

7.1. Capital

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à € 18 952 288,41.

Le capital social est représenté par 27 365 197 actions sans mention de valeur nominale, jouissant toutes des mêmes droits sociaux.

7.2. Droits au Conseil d'Administration de proposer des candidats

Les statuts prévoient que 8 administrateurs peuvent être nommés parmi les candidats proposés par « Kinohold Bis », société anonyme de droit luxembourgeois, pour autant que cette société, ou ses ayants droit, ainsi que toutes les entités contrôlées directement ou indirectement par (l'un d'entre) eux ou par (l'un de) leurs ayants droit respectifs (au sens de l'article 11 du Code des sociétés) possède(nt) à titre individuel ou collectif, et ce au moment de la proposition du candidat-administrateur comme au moment de sa nomination par l'Assemblée générale, au moins 35 % des actions de la Société, étant entendu que si les actions détenues par Kinohold Bis sa ou ses ayants droit respectifs, ainsi que par toutes les entités contrôlées directement ou indirectement par (l'un d'entre) eux ou par (l'un de) leurs ayants droit respectifs (au sens de l'article 11 du Code des Sociétés), représentent moins de trente-cinq pour cent (35 %) du capital de la Société, Kinohold Bis sa ou ses ayants droit respectifs n'auront le droit que de proposer un candidat au Conseil d'Administration par tranche d'actions représentant cinq pour cent (5 %) du capital de la Société.

7.3. Pactes d'actionnaires

Kinopolis Group sa n'a pas connaissance de pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner une limitation de la cession de titres et/ou de l'exercice du droit de vote dans le cadre d'une offre publique de rachat.

7.4. Changement de contrôles

La convention de crédit conclue le 15 février 2012, entre Kinopolis Group sa et quelques-unes de ses filiales d'une part et Fortis Banque sa, KBC Banque sa et ING Belgium sa d'autre part, modifiée et reprise le **22 juin 2015, le 17 décembre 2015 et le 13 décembre 2016**, prévoit qu'une institution financière participante peut suspendre sa participation à ladite convention, le solde de l'emprunt contracté devenant immédiatement exigible en cas de prise de contrôle (telle que définie dans la convention de crédit) de Kinopolis Group sa par d'autres personnes physiques ou morales que Kinohold Bis sa (ou ses ayants-droit) et M. Joost Bert.

Les Conditions Générales du Prospectus d'Émission et de Cotation du **17 février 2012** relatives à **une émission d'obligations** en Belgique prévoient également qu'en cas de changement de contrôle (tel que défini dans le Prospectus), chaque titulaire d'obligation aura le droit d'exiger de Kinopolis Group sa le remboursement de tout ou une partie de ses obligations aux conditions figurant dans le Prospectus. Ce Prospectus peut être consulté sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Les Conditions Générales du Prospectus du 12 mai 2015 portant sur une **Offre publique inconditionnelle d'Échange** relative aux obligations précitées prévoient également qu'en cas de changement de contrôle (tel que défini dans le Prospectus), chaque titulaire d'obligation aura le droit d'exiger de Kinopolis Group sa le remboursement de tout ou partie de ses obligations aux conditions figurant

dans le Prospectus. Ce Prospectus peut être consulté sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Enfin, les Conditions Générales du **16 janvier 2015** relatives au **placement privé d'obligations** auprès d'investisseurs institutionnels à hauteur de € 96,0 millions, ainsi que les Conditions Générales du **5 décembre 2017** relatives au **placement privé** auprès d'investisseurs institutionnels à hauteur de € 125 millions contiennent des clauses en cas de modification de contrôle, identiques à celles définies dans le Prospectus susmentionné.

7.5. Structure de l'actionariat et notifications reçues

En vertu des notifications reçues en application de l'article 74 de la Loi du 1er avril 2007 sur les offres publiques d'achat, de Kinopolis Group sa, Kinohold Bis sa, Stichting Administratiekantoor Kinohold, Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert, agissant en concertation (soit parce qu'ils constituent des « personnes liées » au sens de l'article 11 du Code des Sociétés, soit parce qu'il existe une autre forme de concertation entre eux), et détenant ensemble plus de 30 % des actions avec droit de vote de Kinopolis Group sa, suite aux notes de transparence ultérieures (dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'AR du 14 février 2008 relatif à la publicité des participations importantes) et aux notifications dans le cadre du programme de rachat d'actions propres, la situation était comme suit au 31 décembre 2017 :

- Kinohold Bis sa détenait 12 700 050 actions ou 46,41 % des actions de la Société ;
- Kinohold Bis sa était contrôlée par Kinohold, Stichting Administratiekantoor de droit néerlandais, laquelle faisait à son tour l'objet d'un contrôle collectif par les personnes physiques suivantes (en leur qualité d'administrateurs de la Stichting Administratiekantoor) : Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert ;
- Kinohold Bis sa agissait en concertation avec Monsieur Joost Bert ;
- Kinopolis Group sa, contrôlée par Kinohold Bis sa, détenait 132 346 actions, soit 0,48 % des actions propres ;
- M. Joost Bert, agissant en concertation avec Kinohold Bis sa, détenait 554 540 actions ou 2,03 % des actions de la Société.

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

ACTIONNAIRE	NOMBRE D' ACTIONS	%
Kinohold BIS SA	12 700 050	46,41
Dhr. Joost Bert	554 540	2,03
Kinopolis Group SA	132 346	0,48
Free Float dont:	13 978 261	51,08
- Axa SA	1 523 555	5,57
- BNP Paribas Investment Partners NV	1 368 974	5,00
- Black Rock Inc	1 115 517	4,08
- Ameriprise Financial Inc ⁽¹⁾	835 747	3,05
TOTAL	27 365 197	100%

(1) Il ressort d'une déclaration de transparence du 26 mars 2018 qu'Ameriprise Financial Inc. détient à cette date une participation de moins de 3 % dans Kinopolis Group.

7.6. Modification des statuts

Les statuts peuvent faire l'objet de modifications moyennant le respect des dispositions du Code des Sociétés.

7.7. Conseil d'administration et comités spéciaux

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration se compose de neuf membres, dont quatre doivent être considérés comme indépendants des actionnaires de référence et du management. Ces administrateurs indépendants satisfont aux critères de sélection des administrateurs indépendants, énoncés à l'article 526 ter du Code des Sociétés ; ils ont été nommés sur proposition du Conseil d'Administration, conseillé à cet égard par le Comité des nominations et des rémunérations. Dans le cadre de ces nominations, les actionnaires de référence n'ont pas fait usage de leur droit de proposition.

Le Conseil révisé régulièrement ses critères de composition ainsi que ceux de ses comités, en fonction des évolutions et perspectives présentes et à venir, compte tenu des objectifs stratégiques. Le Conseil a veillé à assurer la nécessaire complémentarité et la diversité parmi ses membres, notamment en termes de genre et d'âge, et a veillé à préserver l'équilibre entre le renouvellement et la continuité afin de permettre un transfert efficace des connaissances acquises et de l'historique, au sein du Conseil comme de ses comités. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a été complété par l'arrivée en 2017 de M. Ignace Van Doorselaere (sprlu 4F) dont la grande expérience de gestion dans un contexte international et la philosophie de croissance soucieuse des personnes apportent une valeur ajoutée au Conseil d'Administration.

En dérogation à l'article 2.9 du Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009, le Conseil d'Administration n'a pas désigné de secrétaire, étant d'opinion qu'en raison de la taille réduite de l'entreprise, cette tâche peut être assumée par le Président, avec l'aide du Senior Legal Advisor.

Le tableau à la page suivante récapitule la composition du Conseil d'Administration ainsi que la présence des administrateurs respectifs aux douze réunions tenues en 2017.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM	MANDAT	DATE DE FIN	AUTRES MANDATS DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (12)
M. Philip Ghekiere ^{(1) (2)}	Président	2020	/	Toutes les réunions
M. Joost Bert ⁽²⁾	Administrateur délégué	2020	/	Toutes les réunions
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	2020	/	Toutes les réunions
Mme. Annelies van Zutphen, représentante permanente de Van Zutphen Consulting bv	Administrateur indépendant	2019	/	11 réunions
Mme. Adrienne Axler	Administrateur indépendant	2018	/	9 réunions
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent de Pallanza Invest sprl	Administrateur indépendant	2018	Smartphoto group sa: Administrateur	10 réunions
M. Ignace Van Doorselaere, représentant permanent de sprlu 4F (administrateur à partir du 9 mai 2017)	Administrateur indépendant	2019	/	5 réunions
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de Marion Debruyne sprl	Administrateur	2019	Ackermans & Van Haaren sa: Administrateur	9 réunions
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V.	Administrateur	2019	Jensen Group sa: Président	9 réunions
Mandat terminé en 2017 :				
M. Jo Van Biesbroeck, représentant permanent de JoVB sprl (administrateur jusqu'au 9 mai 2017)	Administrateur indépendant	2017	Telenet sa: Administrateur	3 réunions

Rapport d'activités du Conseil d'administration

Outre les tâches conférées au Conseil d'Administration par le Code des Sociétés, les statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis, les points suivants ont été abordés régulièrement :

- discussion des résultats commerciaux et financiers ainsi que des prévisions mensuelles ;
- l'évolution des indices de satisfaction des clients et du personnel ;
- l'évolution des projets cinémas et immobiliers en cours ;
- l'examen des nouvelles opportunités cinéma et immobilières, avec les décisions nécessaires ;
- l'intégration des nouveaux complexes ;
- la situation de trésorerie actualisée et les prévisions de cash-flow.

Le Conseil d'Administration s'est également penché sur :

- la discussion et la mise au point du plan de profit et d'investissement pour l'exercice suivant ;
- l'évaluation et l'approbation des dossiers d'expansion ;
- l'élaboration de la stratégie à court et à long terme ;
- les financements à court et long terme ;
- les rapports du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que du Comité d'audit ;
- l'évaluation et la fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Management Exécutif ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- les principaux risques auxquels l'Entreprise peut être exposée et les mesures visant à les maîtriser.

En fonction des besoins ou de l'opportunité, d'autres thèmes ont été abordés, tels que les ressources humaines, l'ICT, la communication externe, les relations investisseurs, les litiges et les questions juridiques.

Au moins neuf réunions sont prévues pour l'année 2018. Des réunions supplémentaires pourront être ajoutées en fonction des nécessités.

Composition et rapport d'activités du Comité des nominations et des rémunérations

Conformément à ce que prévoit le Code de Gouvernance d'Entreprise, Kinopolis Group sa possède un comité commun unique, le Comité des nominations et des rémunérations. Ce Comité se compose des administrateurs non exécutifs suivants, en majorité des administrateurs indépendants possédant la compétence et l'expérience professionnelle nécessaires en matière de ressources humaines grâce à leurs activités professionnelles précédentes et/ou actuelles :

- M. Philip Ghekiere (Président Kinopolis Group sa et Managing Partner de Metis Capital) ;
- sprlu 4F ⁽¹⁾, dont le représentant permanent est M. Ignace Van Doorselaere, CEO de Neuhaus ;
- Mme Adrienne Axler (1), CEO de la région DACH chez Sodexo.

Gobes Comm. V., dont le représentant permanent est M. Rafaël Decaluwé et JoVB sprl, dont le représentant permanent est M. Jo Van Biesbroeck, faisaient partie du comité jusqu'à l'assemblée annuelle de 2017.

Les administrateurs délégués peuvent assister sur invitation aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois en 2017 sous la direction de son président, M. Ghekiere, en présence de tous ses membres, sauf concernant la dernière réunion à laquelle seuls MM. Ghekiere et Van Doorselaere ont pris part.

Lors de ces réunions, ce sont essentiellement les points suivants qui ont été abordés :

- l'évaluation des objectifs pour le Management Exécutif et la fixation de la rémunération variable pour l'exercice 2016 ;
- la proposition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs du Management Exécutif pour l'exercice 2017, avec la rémunération variable correspondante ;
- la politique d'évaluation et de rétribution du Management Exécutif ;
- l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et le processus de sélection et de nomination des candidats administrateurs qui en découle ;
- la composition du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que du comité d'audit ;
- l'élaboration du Rapport des rémunérations.

(1) Depuis le 30 juin 2017

Composition et rapport d'activités du Comité d'audit

Conformément à l'article 526 bis du Code des Sociétés, le Comité d'audit est exclusivement composé d'administrateurs non exécutifs dont la majorité sont indépendants. Le Comité d'audit dispose, dans son ensemble, de l'expertise nécessaire en ce qui concerne la comptabilité et l'audit, il se compose comme suit :

- Pallanza Invest sprl, dont le représentant permanent est M. Geert Vanderstappen, qui associe une expérience de 5 ans en tant que Corporate Officer chez Corporate & Investment Banking à la Générale de Banque avec 7 ans d'expérience opérationnelle en tant que directeur financier de Smartphoto group sa, et actuellement Managing Partner chez Pentahold ;
- Gobes Comm. V, dont le représentant permanent est M. Rafaël Decaluwé, ex-CEO de Bekaert sa, qui a parcouru une longue carrière de management dans des fonctions financières auprès de diverses entreprises multinationales, parmi lesquelles Samsonite, Fisher-Price et Black & Decker ;
- sprlu 4F (1), dont le représentant permanent est M. Ignace Van Doorselaere, CEO de Neuhaus.

Le directeur financier, les Administrateurs Délégués et l'auditeur interne assistent aux réunions du Comité d'audit.

Les représentants des actionnaires de référence peuvent également y assister sur invitation.

En 2017, le Comité d'audit, sous la direction de son président M. Geert Vanderstappen, s'est réuni quatre fois en présence (ou par représentation) de tous ses membres, et a essentiellement abordé les points suivants :

- discussion des rapports financiers en général, et en particulier des rapports financiers annuels, non consolidés et consolidés, ainsi que du rapport financier semestriel ;
- discussion, définition et suivi des activités d'audit interne, y compris une discussion sur le rapport annuel du département d'audit interne ;
- discussion et évaluation des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que du « plan d'action de gestion des risques » annuel ;
- évaluation de l'efficacité du processus d'audit externe ;
- évaluation du fonctionnement de l'audit interne ;
- monitoring du rapportage financier et de sa conformité aux normes de rapportage applicables ;
- lancement de l'analyse d'impact IFRS16 ;
- discussion d'un règlement des « Non Audited Services ».

Évaluation du Conseil d'Administration, de ses comités et des administrateurs individuels

Dans le cadre de la tenue ouverte et transparente des réunions du Conseil d'Administration et des comités, leur fonctionnement et leurs prestations sont évalués de manière continue et informelle pendant les réunions. Il en va de même de l'interaction avec le Management Exécutif, qui fait l'objet de la même communication transparente.

Le président est en outre chargé de l'organisation périodique des évaluations de performance au moyen de questionnaires étendus relatives :

- au fonctionnement du Conseil et des comités ;
- à la qualité des pièces préparatoires ;
- à la contribution individuelle de chaque administrateur ;
- à l'interaction avec le Management Exécutif ;
- à la composition du Conseil et de ses comités.

Diversité

Depuis la nomination de Mme Axler lors de l'assemblée générale du 11 mai 2016, le Conseil compte trois femmes en son sein et satisfait donc aux exigences légales selon lesquelles un tiers des membres du Conseil doit être d'un autre sexe que les autres membres.

Dans les prochaines années, le Conseil prêtera une attention particulière, outre que l'accent mis sur le genre en matière de diversité, à l'âge et aux compétences et expériences complémentaires dans les domaines pertinents pour Kinopolis Group, tout en accordant une attention particulière à la nationalité de ses administrateurs, et ce afin de permettre au Conseil de contrôler de près le contexte et la structure sociaux dans les différentes régions géographiques où opère Kinopolis Group. Les objectifs de diversité ci-dessus ont été intégrés au processus de sélection suivi par le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil d'Administration dans la recherche de nouveaux candidats administrateurs et ont entre autres permis que le Conseil d'Administration compte maintenant trois femmes et qu'il soit aussi composé d'administrateurs ayant des profils complémentaires en termes de compétence, connaissance et expérience, dont une expérience de management international.

7.8. Management Exécutif

Le Management Exécutif se compose des deux administrateurs délégués. Le Conseil d'Administration est compétent pour désigner d'autres membres du Management Exécutif. Vu que la gestion journalière est confiée au Management Exécutif, composé de seulement deux personnes, et que Kinopolis Group n'a pas créé de comité de direction, aucune politique de diversité spécifique applicable aux personnes en charge de la gestion journalière n'a été développée. Lors de la nomination des membres du Management Exécutif, l'accent est principalement mis sur les exigences d'expérience de gestion et de savoir-faire nécessaires pour l'exercice de la fonction.

7.9. Politique Insider Trading – Code de conduite – transactions entre entreprises liées

Le Dealing Code approuvé en 2016 et actualisé en 2017 s'applique à tous les membres du Conseil d'Administration, aux administrateurs délégués ainsi qu'à toute personne pouvant avoir accès à des informations privilégiées dites d'initié. Le Protocole impose aux personnes concernées d'exécuter leurs transactions boursières en stricte conformité avec la législation européenne et nationale en la matière, ainsi qu'avec les directives du Conseil d'Administration. En tant que Compliance Officer, le CFO est chargé de veiller au respect des règles relatives aux abus de marché énoncées dans le Protocole.

Concernant la procédure que le Comité de direction de la FSMA a entamée à l'encontre de Kinohold Bis sa, Monsieur Joost Bert, PGMS sa, Monsieur Philip Ghekiere et Monsieur Eddy Duquenne pour suspicion de délit d'initié lors des rachats d'actions effectués pour leur compte en 2011, la Cour d'Appel de Bruxelles a confirmé le 1er mars 2017 la sanction administrative imposée aux parties concernées par la Commission des Sanctions. Les parties concernées ont communiqué à la Société que leur bonne foi n'est pas remise en cause par la Cour d'Appel à cet égard. Le Conseil d'Administration a confirmé sa confiance en ces personnes.

Depuis début 2013, un Code de Conduite est en vigueur, contenant les directives, valeurs et standards requis relatifs à l'éthique et aux bonnes conduites que Kinopolis souhaite voir appliquer avec les collaborateurs, les clients, les annonceurs, les actionnaires et le grand public.

Les transactions entre entreprises liées, figurant à l'Annexe 29 aux états financiers consolidés, ont été accomplies en toute transparence avec le Conseil d'Administration.

7.10. Rapport des rémunérations

Kinopolis Group sa s'efforce à communiquer de manière transparente sur les rémunérations des membres du Conseil d'Administration et du Management Exécutif à ses actionnaires et autres parties prenantes (stakeholders).

Procédure de détermination de la politique et du niveau des rémunérations du Conseil d'Administration et du Management Exécutif

Principes

Les principes de la politique et du niveau des rémunérations des administrateurs et du Management Exécutif sont exposés dans la charte de gouvernance d'entreprise de la Société.

La politique de rémunération des administrateurs et du Management Exécutif est élaborée de manière adéquate et appropriée afin d'attirer les personnes répondant au profil défini par le Conseil d'Administration, les maintenir et les motiver, compte tenu de la grandeur de la société ainsi que de données comparatives externes.

Les principes suivants sont également appliqués :

- Les administrateurs non exécutifs perçoivent un montant fixe pour l'exercice de leur fonction de membre du Conseil d'Administration, en tenant compte du nombre de réunions du Conseil d'Administration auxquelles ils participent ;
- Les membres des comités perçoivent également un montant fixe lorsqu'ils participent à une réunion de leur comité ; le Président du Comité d'audit et du Comité des Nominations et Rémunérations reçoit, quant à lui, un montant fixe supplémentaire ;
- Le Président du Conseil d'Administration ainsi que les administrateurs délégués reçoivent chaque année une somme fixe pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration ;
- Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de bonus, ni de programmes d'incitants à long terme liés aux actions, ni d'avantages en nature (sauf le fait de pouvoir participer à un certain nombre de séances cinématographiques par an), ni d'avantages liés à des plans de pension ;
- Le Management Exécutif perçoit une rémunération fixe et également une rémunération variable. Cette dernière dépend de la réalisation des objectifs de management fixés annuellement par le Conseil d'Administration sur avis du Comité des nominations et des rémunérations. Ces objectifs comprennent tant des objectifs quantitatifs, fixés annuellement et mesurés par l'amélioration des résultats financiers par rapport à l'exercice précédent, que des objectifs qualitatifs, définis comme des objectifs à atteindre en plusieurs années et dont les progrès sont évalués chaque année. La partie variable de la rémunération permet d'aligner les intérêts du Management Exécutif sur ceux du Groupe. Elle génère la création de valeur et la fidélisation. Elle encourage l'optimisation des objectifs à court et à long terme du Groupe et de ses actionnaires ; 30 % de la rémunération variable sont liés à la réalisation des objectifs qualitatifs et 70 % à celle des objectifs quantitatifs ;
- Outre cette rémunération variable, des programmes d'incitation à long terme peuvent être octroyés aux Administrateurs Exécutifs sous la forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers de la Société ou de ses filiales. Les rémunérations du Management Exécutif peuvent également comprendre une participation au plan de pension d'entreprise et/ou l'utilisation d'une voiture de société ;
- Aucun droit de recouvrement a été explicitement prévu en faveur de la Société en cas de paiement d'une rémunération variable éventuellement accordée sur la base de données financières incorrectes ;
- L'indemnité de départ en cas de cessation prématurée du contrat (conclu après le 1er juillet 2009) d'un membre du Management Exécutif ne pourra excéder douze (12) mois de rémunération fixe et variable. Dans des circonstances déterminées et justifiées, cette rémunération peut, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations et après approbation préalable de l'Assemblée générale, dépasser ce montant, toutefois avec un maximum de dix-huit mois (18) de rémunération fixe et variable. En tout état de cause, l'indemnité de départ ne peut dépasser douze (12) mois de rémunération fixe ni tenir compte de la rémunération variable si l'intéressé n'a pas rempli les critères de performance visés dans son contrat.

Procédure

La rémunération annuelle globale des membres du Conseil d'Administration est fixée par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration (sur conseil du Comité des nominations et des rémunérations). La proposition repose sur des montants fixés auparavant et tient compte d'un nombre minimum de réunions effectives du Conseil d'Administration et de ses comités.

Les montants susmentionnés, fixés en 2011 et adaptés en 2013, sont fondés sur un benchmarking sur base d'enquêtes réalisées par des parties indépendantes auprès de sociétés cotées en bourse et autres, et donnent lieu aux résultant suivantes :

- de € 87 250 rémunération forfaitaire pour la présidence du Conseil d'Administration ;
- de € 30 000 rémunération forfaitaire pour les participations des Administrateurs délégués aux réunions du Conseil d'Administration ;
- de € 32 500 rémunération pour la présence effective des autres administrateurs à minimum 6 réunions du Conseil d'Administration ; en cas de participation à un nombre inférieur de réunions, la rémunération sera réduite proportionnellement ;
- de € 3 000 pour la présence à une réunion du Comité d'audit ou du Comité des nominations et rémunérations ;
- de € 3 750 rémunération forfaitaire supplémentaire pour le Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et rémunérations.

Le Conseil d'Administration fixe la rémunération ainsi que la politique de rémunération du Management Exécutif sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu des dispositions contractuelles en la matière ainsi que des données comparatives issues d'autres entreprises comparables, cotées en bourse, afin de veiller à ce que les rémunérations soient conformes au marché et proportionnelles aux tâches, aux responsabilités et aux objectifs de management.

Les objectifs de management qui conditionnent la rémunération variable et la hauteur de ces objectifs sont proposés annuellement par le Comité des nominations et des rémunérations, et approuvés par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration évalue la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur la base d'une analyse établie par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

La réalisation des objectifs quantitatifs est mesurée à l'aide de l'amélioration des résultats financiers par rapport à l'exercice précédent, compte tenu de l'évolution des paramètres essentiels pour la création de valeur dans les activités existantes et de la réalisation des business plans dans les dossiers d'expansion. Les objectifs qualitatifs à atteindre sur plusieurs années sont évalués annuellement en fonction de l'état d'avancement de chaque objectif spécifique.

Sur proposition du Conseil d'Administration, qui estime que les objectifs quantitatifs et qualitatifs de management sont à ce point établis de manière à permettre à la Société d'atteindre ses objectifs à long terme, l'assemblée générale du 11 mai 2016 a donné son accord, conformément à l'article 520 ter du Code des Sociétés, pour que l'intégralité de la rémunération annuelle variable octroyée aux administrateurs délégués pour les exercices 2017 à 2020 soit basée sur des critères de performances objectifs et mesurables préalablement définis mesurés chaque fois sur une période d'un an.

Application de la politique de rémunération aux membres du Conseil d'Administration

Conformément à la politique de rémunération susmentionnée et aux principes y afférents, les administrateurs de la Société ont été rémunérés durant l'exercice précédent pour leurs services selon le tableau ci-dessous. Tous les montants sont bruts avant impôts.

À titre exceptionnel, l'Assemblée Générale du 11 mai 2016 a autorisé la possibilité d'attribuer, dans le cadre du Plan d'options sur actions 2016, 45 000 options sur actions au Président du Conseil d'Administration, qui est administrateur non exécutif, mais qui, en tant que représentant de l'actionnaire de référence, est étroitement impliqué dans la réalisation de la stratégie de la Société pour une création de valeur à long terme. En exécution de cette décision, 45 000 options sur actions ont été offertes en 2016 au Président, qui les a acceptées en 2017.

Hormis cette rémunération, pendant l'exercice précédent, les administrateurs non exécutifs n'ont pas reçu d'autres rémunérations, ni d'avantages, ni de rémunérations basées sur des actions ni d'autres primes d'encouragement de la Société.

Tous les membres du Conseil d'Administration, ainsi que les administrateurs des filiales de la Société, sont par ailleurs couverts par une police « responsabilité civile administrateurs », dont la prime annuelle totale de € 22 123, taxes comprises, est prise en charge par la Société.

RÉMUNÉRATION CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM	MANDAT	REMUNERATION 2017 (in €)
M. Philip Ghekiere ^{(1) (2)}	Président du Conseil d'Administration et du Comité des nominations et rémunérations	100 000
M. Joost Bert ⁽²⁾	Administrateur délégué	30 000
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	30 000
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de Marion Debruyne sprl	Administrateur	32 500
Mme. Annelies van Zutphen, représentante permanente de Van Zutphen Consulting bv	Administrateur indépendant	32 500
Mme. Adrienne Axler	Administrateur indépendant	32 500
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent de Pallanza Invest sprl	Administrateur indépendant	48 250
M. Ignace Van Doorselaere, représentant permanent de sprlu 4F (administrateur à partir du 9 mai 2017)	Administrateur indépendant	36 085
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de Marion Debruyne sprl	Administrateur	53 500
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V.	Administrateur	16 833
Mandat terminé en 2017 :		
M. Jo Van Biesbroeck, représentant permanent de JoVB sprl (administrateur jusqu'au 9 mai 2017)	Administrateur indépendant	412 168

(1) Administrateur non-exécutif

(2) Représent les actionnaires de référence

Application de la politique de rémunération aux membres du Management Exécutif

Principes

La rémunération du Management Exécutif est fixée sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu d'un comparatif résultant d'une étude externe, et dans un souci de mieux harmoniser la répartition entre parties fixe et variable de la rémunération avec la pratique des entreprises cotées similaires ainsi que de maintenir la rémunération conforme au marché, compte tenu des tâches assumées, des responsabilités, des objectifs de management et de la valeur créée.

La rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2017 et 2018 a été maintenue inchangée en 2017 par rapport aux exercices précédents.

Lors de la fixation des objectifs concrets pour l'exercice 2017, le Conseil d'Administration a décidé à nouveau de prendre en compte le paramètre de l'EBITDA courant pour déterminer les objectifs de management quantitatifs, estimant que cela reste le critère pertinent pour mesurer l'évolution de la création de valeur au sein de l'entreprise. L'évaluation de la réalisation des objectifs tient compte de l'évolution de l'EBITDA courant des complexes de cinéma à maturité (ceux qui font partie de Kinopolis Group depuis plus de trois ans) par rapport aux objectifs fixés par le Conseil d'Administration, ainsi que de l'évolution des dossiers d'expansion par rapport aux plans.

Les objectifs qualitatifs sont liés à la poursuite de l'expansion et du développement de l'entreprise, à l'évolution de la « Talent Factory » (laquelle vise à faire un état des lieux des talents des différents collaborateurs), au développement d'un « Innovation Lab » servant à motiver les collaborateurs à lancer et développer des idées innovantes, au renforcement de l'organisation et de l'infrastructure ICT et Business Intelligence, à la poursuite de l'industrialisation de certains processus et modèles d'entreprise ainsi qu'à l'optimisation des structures du Groupe.

Les objectifs sont formulés de façon à refléter non seulement les objectifs à court terme du Groupe, mais aussi ses objectifs à plus long terme.

Les objectifs précités seront évalués au début de l'exercice 2018 et s'ils sont atteints, les rémunérations variables liées aux performances de l'exercice écoulé seront versées.

Application

Dans l'évaluation de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a constaté en 2017 qu'en matière d'objectifs qualitatifs, les jalons définis ont été atteints ou qu'à tout le moins, des progrès concrets suffisants ont été réalisés. Quant aux objectifs quantitatifs, l'EBITDA récurrent réalisé était dans la fourchette établie.

En conséquence, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer la rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs et quantitatifs d'un montant de € 330 000 à M. Eddy Duquenne et d'un montant de € 181 500 à M. Joost

Bert. Vu les résultats réalisés suite au désinvestissement d'Utopolis Belgique, il a également été décidé d'octroyer un bonus exceptionnel d'un montant de € 70 000 à M. Duquenne.

Par ailleurs, dans le cadre d'accords contractuels conclus avant le 1er juillet 2009, à la résiliation anticipée du contrat d'un des membres du Management Exécutif, en cas de changement dans le contrôle de la Société, l'indemnité de préavis peut atteindre 24 mois de rémunération fixe plus le prorata de la rémunération variable de toute l'année.

Le tableau ci-après récapitule les rémunérations fixes, les autres éléments de la rémunération (cotisations de pension, assurances, etc.) ainsi que la partie variable, tels que versés en 2017 (HTVA). L'explication sur les incentives de long terme se trouve au-dessous de ce tableau.

SPRL EDDY DUQUENNE

rémunération fixe ⁽¹⁾	€ 538 242
indemnité variable maximale ⁽²⁾	€ 330 000
prime exceptionnelle	€ 70 000
défraiement forfaitaire	€ 9 000
TOTAL	€ 947 242

M. JOOST BERT

rémunération fixe ⁽¹⁾	€ 350 120
indemnité variable maximale ⁽²⁾	€ 181 500
régime de pension ⁽³⁾	€ 10 794
TOTAL	€ 542 414

(1) Hors rémunération reçue comme membre du Conseil d'Administration (€ 30 000 par administrateur délégué)

(2) Reçu en 2017 pour des prestations fournies en 2016

(3) M. Joost Bert participe à un plan de pension complémentaire qui prévoit une cotisation annuelle fixe et indexée

Incentives de long terme

Le 11 mai 2016, l'Assemblée Générale a approuvé un nouveau plan d'options sur actions qui prévoit que 543 304 options (valables jusqu'au 10 mai 2024) sur les actions existantes peuvent être proposées au Président du Conseil d'Administration, au Management Exécutif et aux futurs cadres éligibles de la Société ou de ses filiales, afin de permettre à ces personnes de participer à la valeur à long terme qu'ils contribuent à créer pour les actionnaires et, de la sorte, d'harmoniser leurs intérêts avec les intérêts à long terme des actionnaires. Par l'octroi d'options sur actions, la Société espère attirer, motiver et fidéliser à la Société les managers les plus talentueux. En exécution du plan susmentionné, 45 000 options sur actions ont été octroyées à M. Ghekiere, 90 000 ont été octroyées à M. Duquenne et 45 000 ont été octroyées à M. Bert.

On trouvera une description plus précise des caractéristiques de ces options à l'Annexe 20 des états financiers consolidés.

Exercices 2018-2019

La Société va évaluer la politique de rémunération pour le Conseil d'Administration et le Management Exécutif.

7.11. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MAÎTRISE DES RISQUES

Kinopolis Group emploie le « Cadre de référence de Gestion des Risques » développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Ce cadre intègre tant les processus de contrôle interne que de maîtrise des risques. Il vise l'identification et la maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et de rapportage, ainsi que les risques en matière de législation et de réglementation, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Kinopolis Group fait appel à ce modèle dans les mesures prises pour maîtriser les risques susmentionnés au niveau des processus d'exploitation et dans le rapportage financier. Il est appliqué de la façon la plus uniforme possible dans les différentes divisions et filiales. Il couvre les éléments conformément aux prescriptions du modèle de référence, ainsi que les divers rôles et responsabilités en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Rôles et responsabilités

Au sein du Kinopolis Group, la maîtrise des risques n'incombe pas seulement au Conseil d'Administration et au Management Exécutif : chaque employé est responsable de la bonne application en temps utile des différentes mesures de maîtrise des risques dans les domaines de sa fonction.

Les responsabilités du Conseil d'Administration (et de ses comités) et du Management Exécutif en matière de gestion des risques sont déjà développées et décrites en détail dans les dispositions légales, le Code belge de gouvernance d'entreprises 2009 et la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis Group. En résumé, le Management Exécutif assume la responsabilité finale de la mise en œuvre et de la gestion adaptée du système de maîtrise des risques, tandis que le Conseil d'Administration y exerce un rôle de contrôle.

La mise en œuvre et la gestion du système de maîtrise des risques repose sur une structure de responsabilité pyramidale dans laquelle chaque dirigeant est non seulement responsable de l'introduction et de l'exécution des processus de gestion des risques dans sa fonction mais assume également une fonction de contrôle (surveillance) sur l'implémentation correcte de ces règles par ses subordonnés (lesquels peuvent être à leur tour des dirigeants).

De cette façon, le management s'assure que les risques sont adéquatement et complètement gérés dans toute l'entreprise, et en même temps, que les risques y relatés sont abordés de façon intégrée dans les différents processus d'exploitation et départements.

Concrétisation des différents éléments

On trouvera ci-dessous, pour chaque élément du cadre COSO, une brève explication de sa mise en œuvre par le Groupe. Cette description comprend les principaux éléments et n'est donc pas exhaustive. De plus, les modalités

d'application sont régulièrement évaluées et peuvent constamment être modifiées.

Environnement de contrôle interne

Un environnement interne adéquat est indispensable pour pouvoir appliquer les autres éléments du cadre d'une manière appropriée. Ainsi Kinopolis Group accorde beaucoup d'importance aux valeurs d'intégrité et de comportement éthique. Parallèlement au cadre légal en place, Kinopolis Group encourage les comportements conformes à ces valeurs et les impose en faisant appel à la fois à des mesures préventives (par ex. règlement du travail, diverses directives et procédures) et à la détection (par ex. procédure d'alerte, inspections du suivi).

Un autre aspect important de l'environnement interne est la structure organisationnelle. Kinopolis présente une structure organisationnelle claire et uniforme, adaptée aux différents pays et processus d'entreprise. Cette structure, la fixation des objectifs, la gestion budgétaire et le processus de rémunération sont aussi harmonisés.

Par ailleurs, la bonne gestion des risques nécessite une formation appropriée et un accompagnement efficace du personnel. Chaque année, les besoins de chaque salarié en termes de formation sont examinés indépendamment des formations déjà obligatoires pour certaines fonctions.

Pour les nouveaux managers, il est aussi prévu une formation annuelle d'introduction à la gestion des risques.

Formulation des objectifs

Conformes à la mission de Kinopolis, les objectifs de l'entreprise sont fixés à plusieurs échéances. Comme stipulé dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise, les objectifs sont confirmés annuellement par le Conseil d'Administration, qui veille aussi à les aligner sur la politique de l'entreprise de l'acceptation des risques.

Les objectifs (financiers et non financiers) fixés au niveau consolidé sont développés annuellement, de façon graduelle, pour déboucher sur des objectifs cohérents et alignés pour chaque pays, business unit ou département. Au niveau le plus bas, on détermine les objectifs individuels de chaque salarié. La réalisation des objectifs est liée à la politique de rémunération.

La progression par rapport aux objectifs fait l'objet d'évaluations régulières, par les opérations de « business controlling », à partir des rapports de management. Quant aux objectifs individuels, ils sont évalués au moins une fois par an dans le cadre d'un processus d'évaluation formalisée par les ressources humaines.

Maîtrise interne

Nous entendons par « maîtrise interne » l'identification et l'estimation des risques de l'entreprise, ainsi que la sélection, la mise en œuvre et la gestion des mesures de maîtrise adéquates (y compris les diverses activités de contrôle interne).

Comme indiqué plus haut, il appartient en première instance à chaque manager d'organiser et d'accomplir de façon adéquate les différentes activités de maîtrise interne (y compris le pilotage) dans son propre domaine de responsabilité. En d'autres termes, chaque dirigeant est chargé d'identifier et d'estimer correctement et à temps les risques ainsi que de prendre et de gérer les mesures appropriées. Bien que le dirigeant individuel conserve à cet égard une certaine liberté, Kinopolis s'efforce de standardiser et d'uniformiser au maximum le processus. Ceci prend la forme de l'organisation de formations ERM d'entreprise, l'adoption de directives et de procédures structurées ainsi que le recours à des listes standardisées de contrôles internes à effectuer.

Afin de dresser un tableau global du profil de risque de l'entreprise, le Conseil d'Administration et le Management de Kinopolis procèdent chaque année à une évaluation des risques. L'opération permet aussi de déterminer dans quelle mesure les risques résiduels sont acceptables ou non. Dans la négative, des mesures de maîtrise

Information et communication

Pour les besoins de la gestion de l'entreprise en général et de la maîtrise des risques en particulier, Kinopolis Group sa a mis en place des structures, des organes de concertation, des canaux de rapportage et des voies de communication grâce auxquels les personnes concernées disposent à temps des informations correctes dont elles ont besoin dans leurs activités, y compris la gestion des risques. L'information en question est extraite de systèmes « data warehouse » conçus et entretenus pour pouvoir répondre aux besoins du rapportage et de la communication.

Monitoring

Outre la surveillance que la loi, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2009 et la charte de Gouvernance d'Entreprise confient au Conseil d'Administration (y compris au Comité d'audit), Kinopolis exerce notamment les opérations de contrôle suivantes :

- **Business Controlling** : Chaque mois, le Management, assisté par le département Business Controlling, analyse la progression par rapport aux objectifs et explique les écarts. Cette analyse peut révéler des améliorations possibles par rapport aux activités et mesures existantes de gestion des risques ;
- **Audit Interne** : Le département Audit Interne confronte régulièrement les activités et mesures existantes de gestion des risques aux règles internes

et bonnes pratiques. Les possibilités d'amélioration sont examinées avec le Management et débouchent sur l'exécution des interventions concrètes qui affinent la gestion des risques.

7.12. RESPECT DU CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Kinopolis Group applique les règles du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

Conformément au principe « appliquer ou expliquer », la Société a décidé qu'il était dans l'intérêt de l'Entreprise et de ses actionnaires de déroger aux articles du Code dans un nombre restreint de cas spécifiques :

- Par dérogation à l'article 7.7. du Code, en 2016, après approbation par l'Assemblée générale du 11 mai 2016, dans le cadre du Plan d'options sur actions, 45 000 options sur actions ont été offertes au Président du Conseil d'Administration, qui les a acceptées en 2017. Le Conseil d'Administration estime que le Président du Conseil d'Administration est étroitement impliqué, en tant que représentant de l'actionnaire de référence, dans la réalisation de la stratégie de la Société pour une création de valeur à long terme, et que pour cette raison, l'octroi des options s'inscrit dans le cadre de son mandat.
- Par dérogation à l'article 4.6. du Code, les qualifications professionnelles ainsi que les fonctions de l'administrateur à nommer n'étaient pas mentionnées dans la convocation à l'Assemblée Générale du 11 mai 2016, puisque les qualifications concernées sont déjà assez connues au travers des communiqués de presse et des rapports annuels.

8. CONFLITS D'INTERETS EN APPLICATION DE L'ARTICLE 523 DU CODE DES SOCIETES (ART. 523 C. SOC.)

Le **16 mars 2017**, en application de l'article 523 du Code des Sociétés, et après que les administrateurs concernés ont quitté la réunion, le Conseil d'Administration a délibéré et a pris des décisions concernant le communiqué de presse relatif au jugement de la Cour d'appel dans le dossier portant sur l'information privilégiée allégué lors des transactions d'actions effectués par le Management Exécutif et le Président du Conseil d'Administration.

Extrait du procès-verbal

Discussion et décision concernant le communiqué de presse relatif au jugement de la Cour d'Appel dans le dossier portant sur l'information privilégiée allégué lors des transactions d'actions effectués par le Management Exécutif et le Président du Conseil d'Administration

Communication conformément à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Philip Ghekiere, Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés, vu que le Conseil d'Administration décidera sur la communication concernant la décision de la Cour d'Appel par laquelle il a été jugée que les personnes concernées ont violé l'interdiction des opérations d'initiés.

Messieurs Philip Ghekiere, Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne participent pas à la délibération ni au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Délibération et décision

La présidence est assurée ensuite par Madame Marion Debruyne.

Le Conseil d'Administration valide, après discussion, le projet de communiqué de presse comme préparé par la Société, en ajoutant que le Conseil réaffirme sa confiance en son Management Exécutif et de son président.

Il n'y a par la présente pas de conséquences patrimoniales pour la société conformément à l'article 523 du Code des Sociétés.

Le **20 mars 2017**, en application de l'article 523 du Code des Sociétés, et après que les administrateurs concernés ont quitté la réunion, le Conseil d'Administration a délibéré et a décidé concernant l'évaluation de la réalisation des objectifs pour l'exercice 2016, l'attribution de la rémunération variable qui en résultera, la fixation des objectifs pour l'exercice 2017 et la fixation de la rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2017-2018.

Extrait du procès-verbal

Approbation de la rémunération variable pour l'exercice 2016 - pour décision

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration décidera de la rémunération variable de l'exercice 2016.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne prennent pas part à la délibération ni au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Délibération et décision

Après l'exposé du président du Comité des nominations et des rémunérations et constatation :

- qu'en matière d'objectifs qualitatifs, les jalons prévus ont été atteints ou qu'à tout le moins, des progrès concrets suffisants ont été réalisés ;
- qu'en matière d'objectifs quantitatifs, l' EBITDA récurrent réalisé et normalisé se retrouve dans la fourchette définie,

le Conseil d'Administration, après délibération approfondie et sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'accorder la rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs et quantitatifs à hauteur de 300 000 euros à M. Eddy Duquenne et de 181.500 euros à M. Joost Bert.

Vu le résultat positif exceptionnel qui a été atteint lors du désinvestissement obligatoire d'Utopolis Belgique réalisant une plus-value considérable, il a été décidé sur proposition du Comité des rémunérations d'attribuer un bonus discrétionnaire de 70 000 euros à Monsieur Eddy Duquenne.

Les conséquences patrimoniales pour la Société s'élèvent à 581.500. euros.

Approbation des objectifs du management en 2017 pour le Management Exécutif - pour décision

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration décidera des objectifs du management pour l'exercice 2017.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne prennent pas part à la délibération ni au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Délibération et décision

Après un commentaire approfondi par le Président du Comité des nominations et rémunérations, le Conseil d'Administration décide que la réalisation des objectifs **quantitatifs** sera mesurée sur base de l'évolution de l'EBITDA courant de l'année concernée dans le périmètre des complexes de cinémas matures (faisant partie du Groupe depuis plus de 3 ans), ainsi que le périmètre des dossiers d'expansions par rapport aux objectifs EBITDA courants.

Pour les complexes de cinémas matures ces objectifs sont basées sur les actuals de 2016. Pour les dossiers d'expansions les objectifs sont basées sur les résultats comme prévues dans les busines cases y relatif. Lors de l'évaluation des résultats il peut être tenu compte des facteurs externes, qui échappent au contrôle du Management.

Si l'EBITDA récurrent ainsi réalisé pour l'année 2017 concernée se trouve entre les objectifs définies, une rémunération prorata entre 0% et 100% de la rémunération variable lié à la réalisation des objectifs quantitatifs.

Les objectifs **qualitatifs**, liés entre autres à la stratégie à long terme de la Société, l'optimisation de l'organisation de l'ICT et du BI et de l'infrastructure, la poursuite de l'industrialisation de certains procédés, le développement ultérieur de la « Talent Factory » et de l'« Innovation Lab » et l'optimisation de la structure du groupe, seront évalués sur base du progrès réalisé par objectif spécifique.

Les conséquences patrimoniales pour la Société s'élèvent à 620 000 euros.

Fixation de la rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2017-2018 – pour décision

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration décidera de la rémunération pour l'exercice 2017.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne prennent pas part à la délibération ni au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Délibération et décision

Le Conseil d'Administration décide de ne pas modifier la rémunération pour les exercices 2017-2018 et de la maintenir inchangée au niveau des exercices 2015-2016.

Les conséquences de nature patrimoniale pour la Société s'élèvent à 1.527.085.euros.

9. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT (ART. 96,4° C. SOC.)

Kinepolis Group a développé, au cours de l'année écoulée et, dans le cadre de ses trois objectifs stratégiques, plusieurs nouveaux concepts intégrés dans ses entités opérationnelles. Kinepolis vise à adapter en permanence l'expérience qu'elle propose aux évolutions des tendances démographiques, et à faire preuve d'innovation en matière d'image, de son et d'autres aspects, afin d'améliorer le vécu des clients et de pérenniser la rentabilité du Groupe.

2017 aura vu le lancement du concept 4DX dans un certain nombre de cinémas et celui de la nouvelle app Kinepolis dans tous les pays.

Kinepolis continue en outre à investir dans l'optimisation continue de ses systèmes de caisse et de vente.

10. APPLICATION DES REGLES D'EVALUATION (ART. 96,6° C. SOC.)

Les règles d'évaluation sont restées inchangées et ont continué d'être appliquées dans la perspective de la continuité de la Société.

11. AFFECTATION DU RESULTAT

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 9 mai 2018 d'appliquer un ratio de distribution de 50% sur le bénéfice net, résultant en un montant de € 24 533 472,50.

La répartition suivante du résultat a été proposée :

Résultat de l'exercice à affecter :	€ 26 235 413,49
Résultat reporté de l'exercice précédent :	€ 37 538 346,09
Prélèvement aux fonds propres :	
À la réserve indisponible :	
Bénéfice à reporter :	€ 39 240 286,75
Rémunération du capital	€ 24 533 472,50

Messieurs Eddy Duquenne, CEO, et Joost Bert, CEO, déclarent qu'à leur connaissance :

- les comptes annuels, préparés conformément aux normes en vigueur pour les comptes annuels, dressent une image réelle des capitaux propres, de la situation financière et des résultats de la Société ;
- le rapport annuel donne une image réelle du développement et des résultats de la société ainsi que des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée.

Le Conseil d'Administration, Bruxelles, 21 mars 2018

Joost Bert

Eddy Duquenne