

KINEPOLIS GROUP SA, société anonyme faisant ou ayant fait publiquement appel à l'épargne

Boulevard du Centenaire 20, 1020 Bruxelles

Numéro d'entreprise TVA BE 0415.928.179 RPM Bruxelles

Traduction libre

Rapport du Conseil d'Administration sur les comptes annuels non consolidés de l'exercice fiscal 2011 présenté à l'Assemblée générale du 18 mai 2012

Chers actionnaires,

Conformément aux articles 95 et 96 du Code des Sociétés et à nos statuts, nous avons l'honneur de vous présenter le rapport de gestion et les résultats de notre entreprise pour l'exercice fiscal du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2011.

1. Explications relatives aux comptes non consolidés de Kinopolis Group SA (art. 96,1 ° Code Soc.)

Au 31 décembre 2011, le capital propre de Kinopolis Group SA s'élève à € 50.560.276,07 ; il était de € 101.724.255,06 à la fin 2010. Cette mutation s'explique principalement par la réduction de capital de € 4,33 par action et par la destruction de 349.423 actions propres.

Le total du bilan de la société s'élève à € 170.568.332,73 ; il était de € 197.261.553,73 en 2010. Ce mouvement est expliqué au point 1.1. ci-dessous.

1.1. Bilan non consolidé : explication des principaux postes de l'actif

1.1.1. Frais d'établissement

Les frais d'établissement sont totalement amortis.

1.1.2. Actifs incorporels

En 2010, plusieurs grands investissements ont été entamés dans le cadre du développement d'une stratégie et d'une méthodologie de détermination des prix ainsi que des investissements dans les sites internet et dans l'extension du logiciel Customer Relationship Management. Ces investissements ont été poursuivis en 2011.

1.1.3. Immobilisations corporelles

Un contrat de leasing, conclu en 2010 avec la SA Econocom par rapport aux investissements dans des installations de projection numérique, a également influencé 2011. De nouveaux investissements ont été effectués à hauteur de € 2.071.636,92.

1.1.4. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont comparables à 2010.

1.1.5. Créances à plus d'un an

La créance inter-entreprises s'est transformée en dette, principalement par le financement de l'optimisation du capital.

1.1.6. Créances à un an au plus

La hausse des créances commerciales est une suite logique de la hausse du chiffre d'affaires.

1.1.7. Placements de trésorerie

La hausse des placements de trésorerie est consécutive au rachat supplémentaire d'actions propres.

1.2. Bilan non consolidé : explication des principaux postes du passif

1.2.1. Capital, primes d'émission et bénéfice reporté

Le résultat de l'exercice s'élève à € 8.552.045,90. La baisse du capital propre est imputable à l'optimisation du capital.

1.2.2. Dettes à plus d'un an

Poursuite du remboursement des dettes à plus d'un an.

1.2.3. Dettes à un an au plus

La hausse des dettes à maximum un an résulte principalement de l'optimisation du capital.

1.2.4. Comptes de régularisation.

Côté passif, les comptes de régularisation augmentent en raison de la hausse croissante de la vente de vouchers cinéma par Kinopolis Group SA.

1.3. Explication du compte de résultat non consolidé

Le bénéfice de l'exercice s'élève à € 8.552.045,90 ; il était de € 38.587.759,21 en 2010, dont l'essentiel provenait d'immobilisations financières.

Le résultat d'entreprise a progressé de € 4.765.899,28 à € 6.342.432,87.

La hausse du résultat d'entreprise est principalement due à la progression des recettes du « Virtual Print Fee » (complet en 2011, contre 5 mois en 2010).

La baisse des résultats financiers nets est principalement due à une baisse des dividendes versés par les filiales et aux coûts liés à l'optimisation du capital.

2. Faits marquants survenus après la fin de l'exercice 2011 (art. 96,2° Code Soc.)

Le 23 janvier 2012, Kinopolis a lancé un nouveau site web, des applications iPhone, iPad et Android personnalisées et la newsletter My Kinopolis, du « sur-mesure » pour le cinéphile et l'amateur d'événements de l'an 2012. Le site web de Kinopolis sera personnalisé dès le printemps 2012.

Dans le cadre du refinancement de son crédit syndiqué existant et du financement de la poursuite du développement général du groupe, Kinopolis a conclu le 15 février 2012 un nouveau contrat de crédit pour € 90 millions auprès d'ING Belgium, KBC Banque et BNP Paribas Fortis, et a également lancé le 22 février 2012 une offre de souscription d'obligations non subordonnées en Belgique pour un montant minimum de € 50 millions et maximum de € 75 millions.

Ces obligations ont une échéance à 7 ans et un rendement annuel brut fixe de 4,75 %. Face au succès de l'opération, la période de souscription a été clôturée anticipativement le 22 février 2012, en concertation entre Kinopolis Group et les Joint Lead Managers BNP Paribas Fortis, KBC Banque et ING Belgique. Le montant total d'émission s'élevait à € 75 millions. Lesdites obligations ont été émises le 6 mars 2012 et admises à la cotation sur NYSE Euronext Brussels.

Le 29 février 2012, Kinopolis Group a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions propres, dont un intermédiaire est mandaté pour racheter des actions propres sur ou en dehors de la bourse, dans la période entre le 1 mars 2012 et le 31 mai 2012 inclus, pour un maximum de 300 000 actions propres.

Le 12 mars 2012, M. Nicolas De Clercq a été nommé Chief Financial Officer de Kinopolis Group. Nicolas De Clercq succède ainsi à Henk Rogiers qui, de commun accord avec la société, a décidé de mettre un terme à sa collaboration. Nicolas De Clercq, 40 ans, a acquis au fil des ans une expérience financière internationale dans des secteurs diversifiés. Il quitte la fonction de Vice President Finance chez USG People, où il assumait la responsabilité financière pour le marché néerlandais et allemand de la

société.

Auparavant, il a occupé plusieurs fonctions de management financier chez KBC (Kredietbank), Telenet, Solvus et USG People. Il possède une vaste expérience de management dans la finance et de l'ICT, les fusions et acquisitions (leurs intégration), et a occupé des fonctions de responsable dans plusieurs intégrations de Back Office et de Shared service centers, ainsi que dans la rationalisation de processus financiers et opérationnels.

3. Informations sur les circonstances pouvant influencer considérablement l'évolution de la société - Principaux risques et incertitudes (art. 96,1° et 3° Code Soc.)

3.1. Indicateurs de performances

Le compte de résultat et le rapport annuel donnent une image fidèle de l'évolution et de la position de la société, de sorte qu'en plus des données déjà intégrées au rapport annuel consolidé de Kinopolis Group, aucune autre description des indicateurs de performances financiers et autres n'est nécessaire.

3.2. Description des principaux risques de l'entreprise

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. En 2011 comme en 2010, l'évaluation a revêtu 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 reprise ci-dessous n'est donc pas un inventaire exhaustif de tous les risques auxquels Kinopolis est exposé.

Risques liés à des rachats actuels ou futurs

En cas de rachat éventuel, 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 éventuelles reprises comportent certains risques inhérents susceptibles d'avoir un impact négatif sur les objectifs poursuivis. Kinopolis Group examinera donc préalablement en détail les opportunités de reprise, 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 cherche toujours à opérer dans le cadre légal. Une législation nouvelle ou amendée, y compris la loi fiscale, pourrait 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, le Conseil 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 construire de nouveaux complexes de cinéma ou pour reprendre des complexes de salles en Belgique.

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.

4. Acquisition d'actions propres (art. 624 et 630 Code Soc.)

4.1. L'assemblée générale extraordinaire du vingt mai deux mille onze a expressément mandaté le Conseil d'Administration, **aux fins de destruction** (ne devant toutefois pas intervenir sur-le-champ, mais à un moment jugé opportun par le Conseil d'Administration), conformément au prescrit du Code des Sociétés, à acquérir un maximum d'un million septante-quatre mille deux cent septante (1.074.270) actions propres ou actions de jouissance ou certificats s'y rapportant, par achat ou échange, en direct ou par une filiale directe au sens de l'article 627 du Code des Sociétés ou par une personne agissant en son nom propre mais pour le compte de la société ou d'une filiale directe, à un prix ni inférieur à la valeur comptable par action, ni supérieur à cent quinze pour cent (115%) du cours de clôture des actions cotées sur Euronext Brussels la veille de l'achat ou de l'échange, et ce de manière à ce que la société ou les filiales directes au sens de l'article 627 du Code des Sociétés ainsi que les personnes agissant en leur nom propre pour le compte de la société ou des filiales directes ne possèdent à aucun moment des actions propres dont la valeur comptable dépasse vingt pour cent (20%) du capital placé de la société. Ce mandat est valable pour une période de cinq ans à partir de l'acte de modification des statuts, à savoir le vingt mai deux mille onze. Ce mandat est renouvelable.

Le Conseil d'Administration est en outre expressément mandaté par l'assemblée générale extraordinaire du vingt mai deux mille onze à détruire les actions propres rachetées, au moment où il le jugera opportun et adéquat. L'assemblée générale extraordinaire décide que le Conseil d'Administration est habilité à utiliser ce mandat à tout moment, le cas échéant de manière répétée. À la suite de cette destruction d'actions, l'assemblée générale extraordinaire autorise en outre le Conseil d'Administration à adapter le nombre d'actions mentionné dans les statuts et à faire acter, pour le compte de la société, le changement de statuts par un acte notarié.

L'assemblée générale extraordinaire du vingt mai deux mille onze a expressément mandaté le Conseil d'Administration, aux fins de **couverture** de maximum 34.654 nouvelles options à émettre dans le cadre d'une proposition d'extension du Plan d'options sur actions 2007-2016,

conformément au prescrit du Code des Sociétés, à acquérir un maximum de 34.654 actions propres ou actions de jouissance ou certificats s'y rapportant, par achat ou échange, en direct ou par une filiale directe au sens de l'article 627 du Code des Sociétés ou par une personne agissant en son nom propre mais pour le compte de la société ou d'une filiale directe, à un prix ni inférieur à la valeur comptable par action, ni supérieur à cent quinze pour cent (115%) du cours de clôture des actions cotées sur Euronext Brussels la veille de l'achat ou de l'échange, et ce de manière à ce que la société ou les filiales directes au sens de l'article 627 du Code des Sociétés ainsi que les personnes agissant en leur nom propre pour le compte de la société ou des filiales directes ne possèdent à aucun moment des actions propres dont la valeur comptable dépasse vingt pour cent (20%) du capital placé de la société. Ce mandat est valable pour une période de cinq ans à partir de l'acte de modification des statuts, à savoir le vingt mai deux mille onze. Ce mandat est renouvelable.

Le Conseil d'Administration est également mandaté à se défaire, sans être tenu par les limitations de prix et de délais susmentionnées, des actions ou actions de jouissance ou certificats s'y rapportant ainsi que les titres acquis dans le cadre du mandat de l'assemblée générale extraordinaire du 12 février 2008 octroyé au Conseil d'Administration.

4.2. En exécution du mandat susmentionné, le Conseil d'administration a accordé les mandats discrétionnaires suivants :

- À Petercam SA : dans le cadre du contrat susmentionné, en vigueur du 1^{er} septembre 2011 au 8 novembre 2011, un total de 300.000 actions propres a été racheté pour un montant total de € 16.473.346,77 ;
- À KBC Banque SA : dans le cadre du contrat susmentionné, en vigueur du 1^{er} décembre 2011 au 29 février 2012, un total de 95.502 actions propres a été racheté en 2011 pour un montant total de € 5.171.728,38.

4.3. À la suite de la destruction par le Conseil d'Administration du 14 décembre dernier de 349 423 actions propres, le solde d'actions détenues par la Société au 31 décembre 2011 était de 323.310, soit 4,91% du nouveau total en circulation, à savoir des actions d'une valeur totale en capital de € 931.034.

5. Utilisation des instruments financiers (art. 96,8 ° Code Soc.)

La société a conclu des contrats de swaps d'intérêts pour gérer les risques de fluctuation des taux. Au 31 décembre 2011, ces couvertures d'intérêt représentaient € 57 500 000.

6. Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

En exécution du Code belge de Gouvernance d'Entreprise du 12 mars 2009 (ci-après dénommé « le Code »), dont Kinopolis Group SA a entériné les dispositions, le Conseil d'Administration du 17 décembre 2009 a adopté une version revue de la Charte de gouvernance d'entreprise de Kinopolis Group SA du 18 décembre 2007. Cette 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 2011. Il explique également les dérogations aux articles du Code, conformément au principe « comply or explain » (appliquer ou expliquer)

6.1. Capital

Suite à la diminution de capital de € 30 010 268,74 votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 mai 2011, le capital social s'élève à € 18 952 288,41 au 31 décembre 2011.

Cette Assemblée Générale Extraordinaire a également autorisé le Conseil d'Administration à racheter, sous certaines conditions, un maximum de 1 108 924 actions propres, dont 1 074 270 en vue d'être détruites et 34 654 de couvrir de nouvelles options. En exécution du mandat susmentionné, la Société a racheté 395 502 actions en 2011.

Le capital social, après destruction de 349 423 actions propres par le Conseil d'Administration en date du 15 décembre 2011, est représenté par 6 581 355 actions sans indication de valeur nominale, jouissant toutes des mêmes droits sociaux. Suite à la destruction susmentionnée, au 31 décembre 2011, Kinopolis détenait 323 310 actions propres représentant une valeur de capital de € 931 034.

Le Conseil d'Administration est mandaté jusqu'au 7 juin 2012 à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, avec un maximum de € 48 883 132,15.

6.2. Droit de proposer des candidats au Conseil d'Administration

Les statuts prévoient que 8 administrateurs doivent être nommés parmi les candidats proposés à cet effet 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 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 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.

6.3. Pactes d'actionnaires

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

6.4. Changement de contrôle

Le contrat de crédit conclu 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, prévoit qu'une institution financière participante peut suspendre sa participation audit contrat, le solde de l'emprunt contracté devenant immédiatement exigible en cas de prise de contrôle (telle que définie dans le contrat de crédit) de Kinopolis Group sa par d'autres personnes physiques ou morales que Kinohold Bis (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.

6.5. Structure de l'actionariat et notifications reçues

Pendant l'exercice, Kinopolis Group sa a reçu des notifications actualisées dans le cadre de l'article 74 de la Loi du 1^{er} avril 2007 sur les offres publiques d'achat. Il en ressort que des notifications ont été reçues dans ce cadre le 26 août 2009 des personnes suivantes, agissant en concertation (soit parce qu'elles 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 elles) et détenant ensemble plus de 30 % des actions avec droit de vote de Kinopolis Group sa : Kinopolis Group sa, Kinohold Bis sa, Stichting Administratiekantoor Kinohold, Marie-Suzanne Bert-Vereecke, Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert.

Suite à ces informations actualisées, les messages de transparence ultérieurs (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 les messages dans le cadre du programme de rachat des actions propres, la situation était comme suit au 31 décembre 2011 :

- Kinohold Bis sa détenait 2 540 010 actions ou 38,59 % des parts 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) : Marie-Suzanne Bert-Vereecke, 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 323 310 actions, soit 4,91 % des actions propres ;
- M. Joost Bert, agissant en concertation avec Kinohold Bis sa, détenait 41 600 actions ou 0,6 % des actions de la Société.

Actionariat au 31 décembre 2011

Actionnaire	Nombre d'actions	%
Kinohold BIS et M. Joost Bert	2 581 610	39,19
Kinopolis Group SA	323 310 (1)	4,91
Free Float, dont :	3 676 435	55,86
Axa SA	505 416 (2)	7,68
Ameriprise Financial Inc (Threadneedle)	266 256 (2)	4,04
TOTAL	6 581 355	100

(1) Le nombre d'actions propres varie en fonction du programme de rachat des actions propres.

(2) Suivant les notifications de transparence.

6.6. Modification des statuts

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

6.7. Conseil d'administration et comités spéciaux

Composition du Conseil d'administration

À la suite de la démission de Pentascoop sa, dont la représentante permanente est Mme M.S. Bert-Vereecke, le Conseil d'Administration se composait au 1er janvier 2012 de 7 membres, dont quatre doivent être considérés comme indépendants des actionnaires de référence et du management. Les administrateurs en question 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 revoit 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. Dans les prochaines années, le Conseil d'Administration continuera à porter son attention sur la nécessaire diversité parmi ses membres, notamment la diversité des genres, et fera les efforts requis pour adapter sa composition aux dispositions de l'article 518 bis du Code des Sociétés dans les délais qui y sont prévus.

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 juriste interne.

Le tableau à la page suivante récapitule la composition du Conseil d'Administration ainsi que la présence de ses membres aux 14 réunions tenues en 2011.

Administrateurs au 31 décembre 2011

Nom	Mandat	Date de fin	Autres mandats dans des sociétés cotées en bourse	Participation aux réunions
Monsieur Philip Ghekiere (1)(2)	Président	2012	/	Toutes les réunions
Monsieur Eddy Duquenne	Administrateur délégué	2012	/	Toutes les réunions
Monsieur Joost Bert (2)	Administrateur délégué	2012	/	Toutes les réunions
Monsieur Geert Vanderstappen, représentant permanent de Management Center Molenberg sprl (1)	Administrateur indépendant	2014	Spector Photo Group nv: bestuurder	13 réunions
Monsieur Marc Van Heddeghem(1)	Administrateur indépendant	2014	Leaseinvest Real Estate Bevak: Administrateur/ Befimmo sa: administrateur	13 réunions
Mme Marion Debruyne, représentant permanent de Marion Debruyne sprl (1)	Administrateur indépendant	2012	/	12 réunions
Monsieur Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V. (1)	Administrateur indépendant	2012	Jensen Group sa: Président	Toutes les réunions
Mandat remis au 31 décembre 2011:				
Mme Marie-Suzanne Bert-Vereecke, représentant permanent de Pentascoop sa (1)(2)	Président d'honneur		/	6 réunions

(1) Administrateur non exécutif

(2) Représentent les actionnaires de référence

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 sujets suivants ont été régulièrement abordés :

- les résultats commerciaux et financiers ainsi que les prévisions, mois par mois ;
- l'évolution des projets cinémas et immobiliers en cours ;
- la 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 « profit plan » pour l'exercice suivant ;
- l'examen des nouvelles opportunités cinéma et immobilier, avec les décisions nécessaires ;
- la définition de la stratégie de court et de long terme, y compris la stratégie de financement ;
- la discussion sur le refinancement ;
- le lancement des programmes de rachat des actions propres ;
- 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.

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

Neuf réunions sont prévues pour l'année 2012. 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. Au 31 décembre 2011, le Comité se composait 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 :

- Monsieur Philip Ghekiere (Président Kinopolis Group sa et Investment Director chez NPM Capital) ;
- Monsieur Marc Van Heddeghem (ex-Managing Director de Redevco Belgium) ;
- Monsieur Rafaël Decaluwé (ex-CEO de Bekaert sa).

Les administrateurs délégués assistent aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations sur invitation de ce dernier.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois en 2011 avec tous ses membres pour traiter principalement les points suivants :

- les propositions d'objectifs qualitatifs et quantitatifs du Management Exécutif pour l'exercice 2011, avec la rémunération variable correspondante et le bonus « out-performance » ;
- l'évaluation de la réalisation des objectifs du Management Exécutif pour l'exercice 2010, sa rémunération variable et le bonus « out-performance » du Management Exécutif pour l'exercice concerné;
- la proposition de politique de rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2011-2012 ;
- une évaluation des indemnités du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- une extension du plan d'options existant ;
- le projet du rapport sur les rémunérations à soumettre au Conseil d'Administration.

Composition et rapport d'activités du Comité d'audit

Conformément à l'article 526 bis du Code des Sociétés, au 31 décembre 2011, le Comité d'audit était exclusivement composé d'administrateurs non exécutifs et indépendants, possédant tous la compétence nécessaire et l'expérience professionnelle en matière de comptabilité et d'audit en raison de leurs activités professionnelles précédentes et/ou actuelles :

- Monsieur Geert Vanderstappen combine 5 ans d'expérience comme Corporate Officer chez Corporate & Investment Banking à la Générale de Banque avec 7 ans d'expérience opérationnelle en tant que directeur financier chez Spector Photo Group ; il est actuellement Managing Partner chez Pentahold ;
- Monsieur Rafaël Decaluwé, ex-CEO de Bekaert sa, a accompli une longue carrière de

management dans des fonctions financières auprès de diverses entreprises multinationales, parmi lesquelles Samsonite, Fisher-Price et Black & Decker.

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 2011, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, avec tous ses membres, et a essentiellement abordé les points suivants:

- examen des rapports financiers en général, et en particulier des rapports financiers annuels, non consolidés et consolidés, ainsi que du rapport financier semestriel ;
- examen, définition et suivi des activités d'audit interne, y compris une discussion sur le rapport annuel du département d'audit interne ;
- examen et évaluation des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- évaluation de l'efficacité du processus d'audit externe ;
- monitoring du rapportage financier et de sa conformité aux normes de rapportage en vigueur.

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

Sous la conduite de son Président, le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa taille, sa composition et ses prestations, ainsi que celles de ses comités. Début 2011, une évaluation formelle complète a été menée à bien. Ses conclusions ont débouché sur des mesures qui ont été mises en application.

Cette évaluation portait notamment sur :

- la composition du Conseil et de ses comités, en fonction de la nature de l'Entreprise et des défis futurs, compte tenu de l'exigence de diversité en termes de disciplines, d'expérience sectorielle, d'âge et de genre ;
- l'évaluation du processus de sélection et de nomination des administrateurs ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- une analyse de la bonne préparation et l'examen adéquat des principaux points de l'ordre du jour ;
- l'évaluation de la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions et son implication constructive, compte tenu des compétences individuelles ;
- l'évaluation de la rémunération des administrateurs et du Management Exécutif ;
- les interactions avec le Management Exécutif.

Le processus d'évaluation est initié par le Président du Conseil d'Administration, par une procédure écrite. Les résultats sont analysés et discutés par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil d'Administration. Les conclusions nécessaires en sont tirées. Les administrateurs non exécutifs évaluent également leurs interactions avec le Management Exécutif.

Management Exécutif

Le Management Exécutif se compose des deux administrateurs délégués. Le Conseil d'Administration est compétent pour désigner d'autres membres au Management Exécutif.

Politique Insider Trading - Code de Conduite - Transactions entre entreprises liées

La politique sur les abus de marché a été intégrée dans un « Insider Trading Protocol » applicable aux membres du Conseil d'Administration, aux administrateurs délégués ainsi qu'à toute personne pouvant avoir accès à des informations dites d'initié. Le Protocole impose aux personnes concernées d'exécuter leurs transactions boursières en stricte conformité avec la Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier, ainsi qu'avec les directives du Conseil d'Administration. Le directeur financier a été nommé Compliance Officer. À ce titre, il est chargé de veiller au respect des règles relatives aux abus de marché énoncées dans le Protocole.

Un Code de Conduite sera implémenté en 2012, avec des directives, valeurs et standards 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 au point 29 des Annexes aux comptes annuels consolidés, ont été accomplies en toute transparence avec le Conseil d'Administration.

6.7. Rapport de rémunération

Kinopolis Group sa recherche la transparence dans l'information sur les rémunérations des membres du Conseil d'Administration et du Management Exécutif aux yeux de 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 à être adéquate et appropriée afin d'attirer les personnes répondant au profil défini par le Conseil d'Administration, les conserver 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, suivant le nombre de réunions 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, 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. La somme fixe attribuée au Président comprend la rémunération de la participation au et de la présidence du Comité des nominations et des rémunérations ;
 - Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de primes, ni de programmes d'incitants à base d'actions à long terme, ni d'avantages en nature, ni d'avantages liés aux 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 à la fois un volet quantitatif fixé annuellement et dont le principal critère de réalisation est un niveau déterminé de bénéfice net courant consolidé, et un volet qualitatif correspondant à des objectifs à atteindre en plusieurs années et dont l'état d'avancement est évalué annuellement. La partie variable considérable 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 de court et de long terme du Groupe et de ses actionnaires.
 - Outre cette rémunération variable, un dépassement substantiel des objectifs quantitatifs peut justifier l'octroi d'un bonus « out-performance » au Management exécutif. Parallèlement, le Management Exécutif peut bénéficier de programmes d'incitation à long terme 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 l'utilisation d'une voiture de société ;
 - En 2011, aucun droit de revendication n'était formellement prévu en faveur de la Société pour l'indemnité variable et le bonus « out-performance » éventuellement accordés sur la base de données financières incorrectes. En 2012, la société investiguera les possibilités d'introduction d'un tel droit de revendication ;
 - 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 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 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 spécifiés 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. La proposition repose sur

les montants de 2011 et tient compte d'un nombre minimum de réunions effectives du Conseil d'Administration et de ses comités. Le Conseil d'Administration est conseillé à cet égard par le Comité des nominations et des rémunérations. La répartition concrète de l'enveloppe globale entre les membres individuels est décidée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations sur la base des présences effectives aux différentes réunions du Conseil d'Administration et de ses comités.

La réforme susmentionnée s'appuie sur un benchmarking reposant sur des enquêtes réalisées par des parties indépendantes sur les sociétés cotées en bourse et autres. À la suite de cette enquête, les indemnités suivantes ont été adaptées en 2011 pour les administrateurs non exécutifs, afin de les aligner à la réalité du marché :

- l'indemnité de présence effective à minimum 6 réunions du Conseil d'Administration est portée de € 22 500 à € 32 500 ; en cas de participation à un nombre inférieur de réunions, l'indemnité sera réduite proportionnellement ;
- l'indemnité de présence effective à une réunion du Comité d'Audit ou du Comité des nominations et des rémunérations est portée de € 2 500 à € 3 000 ⁽¹⁾ ;
l'indemnité forfaitaire complémentaire pour le Président du Comité d'audit, soit € 3 750, reste inchangée ;
- l'indemnité forfaitaire du Président du Conseil d'Administration, soit € 85 000, reste également inchangée.

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. L'intention est que les rémunérations soient d'une part conformes au marché, d'autre part proportionnelles aux tâches, aux responsabilités et aux objectifs de management.

Les objectifs de management qui conditionnent la rémunération variable et la hauteur de celle-ci sont proposés annuellement par le Comité des nominations et des rémunérations, puis approuvés par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration évalue la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs à la base d'une analyse fournie par le Comité des nominations et des rémunérations. Les objectifs quantitatifs se mesurent par rapport au niveau du bénéfice net courant réalisé sur une base consolidée. Les objectifs qualitatifs à atteindre en 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 aussi établis de manière à permettre à la Société d'atteindre ses objectifs à long terme, l'Assemblée Générale du 20 mai 2011 a donné son accord, conformément à l'article 520 ter du Code des Sociétés, pour que l'intégralité de l'indemnité annuelle variable accordée aux administrateurs délégués pour les exercices 2011 à 2013 se base sur des critères de performances objectifs et mesurables prédéfinis, portant chaque fois sur une période d'un an.

⁽¹⁾ Ladite rémunération sera réduite pour les participations par téléconférence.

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

Conformément à la politique de rémunération susmentionnée, les administrateurs non exécutifs de la Société ont perçu pour leurs services pendant l'exercice précédent une somme fixe pour chaque réunion du Conseil d'Administration et de ses comités. Le Président du Comité d'audit perçoit une indemnité forfaitaire supplémentaire.

Le Président du Conseil d'Administration ainsi que les administrateurs délégués reçoivent une somme forfaitaire. Le tableau ci-après récapitule la rémunération individuelle des administrateurs pour l'exercice 2011. Tous les montants sont bruts avant impôts.

Pendant l'exercice précédent, les administrateurs non exécutifs n'ont pas reçu d'autres rémunérations, ni d'avantages, ni de primes à base d'actions ni d'autres formes d'incitations de la Société.

Conseil d'administration au 31 décembre 2011

Nom	Titre	Rémunération 2011 (en €)
Philip Ghekiere	Président	85 000
Eddy Duquenne	Administrateur délégué	30 000
Joost Bert	Administrateur délégué	30 000
Geert Vanderstappen, (Management Center Molenberg sprl)	Administrateur indépendant	45 250
Marc Van Heddeghem	Administrateur indépendant	41 500
Marion Debruyne, (Marion Debruyne sprl)	Administrateur indépendant	32 500
Rafaël Decaluwé, (Gobes Comm. V.)	Administrateur indépendant	50 500
Mandat remis le 31 december 2011:		
Marie-Suzanne Bert-Vereecke (Pentascoop sa)	Fondateur, administrateur, Président d'honneur	50 000 ⁽¹⁾
Total		364 750

¹ Montant forfaitaire accordé au Président d'honneur.

De plus, la Pentascoop SA, dont la représentante permanente est Mme M.S. Bert-Vereecke, conformément aux modalités convenues à l'époque de la fondation de Kinopolis Group SA, et aussi longtemps que Mme M.S. Bert-Vereecke fait partie du Conseil d'Administration, reçoit une rémunération annuelle de € 166 996 pour la connaissance sectorielle de Mme M.S. Bert-Vereecke et sa contribution au développement du Groupe en sa qualité de fondatrice. Vu la fin de ce mandat, cette indemnité ne sera plus accordée lors de l'exercice 2012. À la suite de la remise du mandat précité, le Conseil d'Administration a décidé à titre exceptionnel et vu l'ampleur de la contribution de Pentascoop SA au développement, à la croissance et à la professionnalisation du Kinopolis Group, de lui accorder une indemnité de départ d'un montant de € 200 000.

Tous les membres du Conseil d'Administration, ainsi que les administrateurs des filiales de la Société, sont couverts par une police « responsabilité civile administrateurs », dont la prime annuelle totale de € 20 484, taxes comprises, est prise en charge par la Société.

Application de la politique de rémunération aux membres du Management Exécutif

Compte tenu des données du benchmark, les tâches à assumer, les responsabilités et les objectifs de management, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé en 2011 la rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2011-2012 comme suit:

- dérogeant aux accords contractuels existants, il a été décidé de ne plus appliquer l'indexation annuelle liée au prix de la consommation ;
- le rapport entre les objectifs qualitatifs et quantitatifs sera de 30/70 ;
- les montants suivants seront pris en considération pour la sprl Eddy Duquenne :
 - rémunération fixe : € 330 000
 - indemnité variable maximale : € 265 000
 - bonus « out-performance » maximum : € 150 000
- les montants suivants seront pris en considération pour M. Joost Bert :
 - rémunération fixe : € 285 000
 - indemnité variable maximale : € 215 000
 - bonus « out-performance » maximum : € 75 000

La somme variable finale à consentir au Management Exécutif dépend de l'accomplissement des objectifs de management annuels pour 2011, objectifs impartis collectivement au Management Exécutif, composés à la fois d'objectifs quantitatifs (le critère étant l'obtention d'un niveau déterminé de bénéfice net courant consolidé) et d'objectifs qualitatifs. Les objectifs sont formulés de façon à refléter non seulement les objectifs de court terme du Groupe, mais aussi ses objectifs à plus long terme.

Outre la rémunération variable, en cas de dépassement substantiel des objectifs de management quantitatifs, le Conseil d'Administration peut, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, décider à sa discrétion d'attribuer un bonus « outperformance » susmentionné dont le montant est fixé annuellement par le Conseil

d'Administration.

Les rémunérations susmentionnées seront payées en 2012 dans la mesure de la réalisation des objectifs.

Pour l'exercice 2010, les objectifs quantitatifs et qualitatifs de management, fixés par le Conseil d'Administration sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, conditionnant respectivement 70 % et 30 % de la rémunération variable, ayant été atteints, la rémunération variable a été intégralement payée en 2011 aux membres du Management exécutif, à hauteur de € 430 000 au total. Le dépassement substantiel des objectifs quantitatifs a aussi entraîné le paiement d'un bonus « outperformance » pour un montant de € 231 636.

Enfin, en vertu de modalités contractuelles convenues avant le 1er juillet 2009, en cas de cessation précoce du contrat de l'un des membres du Management Exécutif, dans le cadre d'une modification du contrôle de la Société, l'indemnité de préavis se monte à 24 mois de rémunération fixe ainsi qu'à la partie pro rata de la rémunération variable pour l'année en cours.

Incentives de long terme

Le plan d'options sur actions 2007-2016 (le « Plan ») adopté le 5 novembre 2007 par le Conseil d'Administration a pour but de soutenir et de réaliser les objectifs suivants au niveau de la gestion de l'entreprise et du personnel :

- encourager et récompenser les administrateurs exécutifs et les cadres dirigeants de la Société et des entreprises apparentées, pour leur part dans le succès et la croissance à long terme de la Société et des entreprises apparentées ;
- aider la Société et les entreprises apparentées à attirer et à conserver les administrateurs et cadres dirigeants possédant l'expérience et les compétences nécessaires ; et
- lier plus étroitement les intérêts des administrateurs et cadres dirigeants à ceux des actionnaires de la Société et leur donner la possibilité de participer à la création de valeur et à la croissance de la Société.

Le 25 mars 2011, le Conseil d'Administration a décidé d'élargir le Plan susmentionné de 34 654 nouvelles options afin de pouvoir les attribuer aux nouveaux cadres dirigeants.

En 2008, en exécution du plan, le Président ⁽¹⁾ et les administrateurs délégués ont reçu 69 308 options chacun. 30 000 options avaient été attribuées aux cadres dirigeants en 2009, 15 000 en 2010, et 47 500 en 2011.

En 2011, aucune action n'a été attribuée aux administrateurs délégués et aucune option n'a été exercée. On trouvera une description plus précise des caractéristiques de ces options au point 21 des Annexes aux comptes annuels consolidés.

(1) En sa qualité d'autrefois d'administrateur exécutif

Exercices 2012-2013

La rémunération du management exécutif a été fixée en 2011 pour les exercices 2011 et 2012 comme décrit ci-dessus.

Pour les exercices postérieurs à 2012, un nouveau benchmarking sera effectué afin d'aligner la rémunération visée sur celle du management exécutif d'entreprises comparables.

Le tableau ci-dessous récapitule les rémunérations fixes, les autres éléments de la rémunération (cotisations de pension, assurances, indemnité voiture, etc.) ainsi que la partie variable :

Nom	Rémunération	Montants payés cash (hors TVA) (en €)
Eddy Duquenne sprl	Rémunération fixe (1)	330.000
	Rémunération variable (2)	215.000
	Bonus out-performance (2)	154.000
	Indemnité voiture (4)	33.185
	Total	732.185

Nom	Rémunération	Bedragen cash betaald (in €)(Excl. BTW)
Joost Bert	Rémunération fixe (1)	285.000
	Rémunération variable (2)	215.000
	Bonus out-performance (2)	77.000
	Formule de pension (3)	9.789
	Indemnité voiture (4)	30.120
	Total	616.909

- (1) Hors rémunération reçu comme membre du Conseil d'Administration (€ 30 000 par administrateur délégué).
- (2) Reçu en 2011 pour des prestations fournies en 2010.
- (3) M. Joost Bert participe à un plan de pension complémentaire qui prévoit une cotisation annuelle fixe et indexée.
- (4) Indexable annuellement et hors carte carburant.

6.8. Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de maîtrise des risques

Kinopolis Group observe le cadre de référence de gestion des risques approuvé par le Conseil d'Administration (COSO ERM) développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ce cadre intègre les processus de contrôle interne et de maîtrise des risques. Il vise l'identification et la maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et de reporting, 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 reporting financier. Le système fait l'objet d'une gestion centralisée. 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, 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 n'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 ERM, une brève explication de sa mise en œuvre par le Groupe. La description comprend les principaux éléments et n'est donc pas exhaustive. De plus, les modalités d'application sont régulièrement évaluées et constamment sujettes à modification.

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).

La structure organisationnelle est un autre aspect important de l'environnement interne. 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

Les objectifs doivent être formulés explicitement si l'on veut que le management puisse identifier les risques pesant sur leur réalisation, afin de les gérer d'une manière efficace et efficiente.

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 ressources humaines formalisé.

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. À cette fin, le Groupe impose une formation ERM, des directives et des procédures, de même que des listes standards des 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 complémentaires sont mises au point.

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 activités de pilotage suivantes :

- Business Controlling. Chaque mois, le Management, assisté par le département Business Controlling, analyse la progression par rapport aux objectifs et explique les différences. Cette analyse peut révéler des possibilités d'amélioration des activités et mesures 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.

6.9. 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 5.5 du Code, le Conseil d'Administration estime qu'au vu du nombre limité de membres du Conseil d'Administration, un Comité d'audit composé de deux membres indépendants, tous deux avec la connaissance requise dans les activités de l'audit et de la comptabilité, apporte des garanties suffisantes de bon fonctionnement.
- Par dérogation à l'article 7.13. du Code, le Conseil d'Administration a approuvé le 5 novembre 2007 le Plan d'options sur actions 2007-2016 pour les administrateurs exécutifs et les cadres supérieurs. Le plan a notamment pour but d'aligner les intérêts des personnes concernées sur ceux de la société, et d'aider celle-ci à proposer une rémunération suffisamment attrayante pour attirer les candidats adéquats aux fonctions citées. Ces objectifs étant manifestement dans l'intérêt de la société, le Conseil d'Administration ne juge pas nécessaire de soumettre la question à l'Assemblée générale.
- Par dérogation à l'article 4.6. du Code, les qualifications professionnelles ainsi que les fonctions des administrateurs à nommer n'étaient pas mentionnées dans la convocation à l'Assemblée Générale du 20 mai 2011, puisque les qualifications concernées sont déjà assez connues par les communiqués de presse et les rapports annuels.

7. Conflits d'intérêts visés par l'article 523 du Code des Sociétés (art. 523 Code Soc.)

7.1. Le 25 mars 2011, en application de l'article 523 du Code des, les sujets suivants ont été abordés en absence des administrateurs concernés :

- L'octroi au Management exécutif de la partie variable de leur rémunération pour l'exercice écoulé :

Extrait du procès-verbal

Mention en application de l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne annoncent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des sociétés étant donné que le Conseil d'Administration va statuer sur la réalisation des objectifs de management par les membres du Management exécutif.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent l'assemblée et ne prennent pas part aux débats et au vote sur ce point de l'ordre du jour

Débats et décision

Après exposé préalable par le Président du Comité des nominations et rémunérations, le Conseil d'Administration constate que les critères qualitatifs et quantitatifs pour l'octroi de la rémunération variable et du bonus d'Outperformance du Management exécutif tel que défini en 2010 par le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et rémunérations sont remplis, et décide par conséquent d'accorder intégralement la rémunération variable d'un montant de EUR 215.000 par personne ainsi qu'un bonus Outperformance d'un montant de EUR 77.212 à M. Joost Bert et de EUR 154.424 à la SPRL Eddy Duquenne. Ces montants pourront être payés au Management exécutif dans le courant du mois d'avril 2011.

- la définition des objectifs de Management et de la rémunération du Management exécutif pour 2011

Extrait du procès-verbal

Mention en application de l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne annoncent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des sociétés étant donné que le Conseil d'Administration va statuer sur la rémunération du Management exécutif, et en particulier sur les objectifs de management pour la rémunération variable.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent l'assemblée et ne prennent pas part aux débats et au vote sur ce point de l'ordre du jour

Par le biais d'un exposé détaillé donné par le Président, le Conseil d'Administration prend connaissance de la proposition de politique de rémunération 2011-2012 du Management exécutif tel que formulé par le Comité de Nominations et de Rémunérations, et plus particulièrement des éléments de base suivants :

- *Le Management exécutif reste défini comme les Administrateurs co-délégués*
- *Des études externes ont permis un benchmarking de la rémunération du Management exécutif (Executive Remuneration in Belgium, Xavier Baeten, Vlerick School et Executive Directors' Remuneration Survey, PWC)*
- *En fonction des éléments de ce benchmarking externe, la rémunération a été fixée pour les deux années à venir. Dérogeant aux dispositions contractuelles existantes, l'indexation annuelle à l'évolution des prix à la consommation ne sera plus appliquée. Un nouveau benchmarking externe sera effectué en 2013 afin de déterminer la rémunération pour la période 2013-2014 en conformité avec le marché.*
- *La rémunération totale, qui reste fortement liée aux prestations et alignée à la création de valeur pour tous les parties prenantes, se compose des éléments suivants :*
 - *Rémunération fixe pour les membres individuels du Management exécutif*
 - *Rémunération variable des membres individuels du Management exécutif pour les performances On Target ;*
 - *Bonus Outperformance pour les membres individuels du Management exécutif pour des surperformances dépassant les objectifs quantitatifs fixés pour les performances On Target.*
 - *Voiture de société*
 - *Pour mémoire : l'octroi de l'option sur actions qui a eu lieu en 2008 et ayant un délai de vesting de 8 ans*
- *Les Objectifs quantitatifs et qualitatifs de Management sont déterminés de globalement pour le Management exécutif*
 - *Les Objectifs qualitatifs de Management seront définis comme des objectifs à réaliser sur plusieurs années mais qui, en accord avec le Management exécutif, se traduiront en « concrete deliverables » à définir annuellement*

- *Les Objectifs quantitatifs de Management seront définis annuellement. Pour 2011, ils seront définis en fonction de la croissance du bénéfice net courant.*
- *L'accord de l'Assemblée générale sera demandé pour pouvoir continuer sur base annuelle à définir et payer la rémunération liée aux prestations en ligne avec la pratique existante au sein de la société.*
- *Pour 2011, la pondération entre Objectifs qualitatifs et quantitatifs de Management sera de 30%-70%.*
- *l'éventuel impact des mesures d'optimisation de la structure du capital sur les Objectifs de Management sera neutralisé.*
- *La rémunération en espèces de la SPRL Eddy Duquenne pour la période 2011-2012 est définie comme suit :*
 - *Rémunération annuelle fixe : € 360.000 ;*
 - *Rémunération variable maximale On Target : € 265.000 ;*
 - *Bonus maximum Outperformance : € 150.000.*
- *La rémunération en espèces de M. Joost Bert pour la période 2011-2012 est définie comme suit :*
 - *Rémunération annuelle fixe : € 315.000*
 - *Rémunération variable maximale On Target : € 215.000*
 - *Bonus maximum Outperformance : € 75.000.*
- *Les objectifs qualitatifs de Management pour 2011 sont définis comme suit :*
 - *Business plan à long terme (2011-2016)*
 - *Définition de la stratégie à long terme de l'entreprise*
 - *Profil de risques et gestion des risques*
 - *Dette et optimisation de la structure du capital*
 - *Définition de la stratégie M&A (marchés, critères, intégration toolbox...)*
 - *Élaboration et présentation au C.A. d'un business plan à long terme avec 3 scénarios :*
 - *Full potential*
 - *Base case*
 - *Stress case*
 - *Renforcement de l'organisation interne*
 - *Exécution du master plan ICT*

- *Élaboration du plan de suivi People Development et Management*
- *Mise en œuvre du projet de durabilité Greenstar*
 - *Évaluation d'éco-efficacité du patrimoine immobilier*
- *Les objectifs quantitatifs de Management pour 2011 sont définis comme suit :*
 - *Octroi au pro rata de la rémunération variable On Target pour autant que le bénéfice net courant soit compris entre € 28m et €30m.*
 - *Octroi au pro rata du bonus Outperformance pour autant que le bénéfice net courant soit compris entre € 30m et €32.*

Débats et décision :

Le Président ayant expliqué en détail les objectifs de management proposés et la rémunération du Management exécutif pour l'exercice 2011, le Conseil d'Administration, au terme d'une concertation approfondie, décide de donner son accord sur les points suivants :

- *Le Management exécutif reste défini comme les Administrateurs co-délégués*
- *Principes de rémunération*

En fonction des éléments d'un benchmarking externe, la rémunération a été fixée pour les deux années à venir. Dérogeant aux dispositions contractuelles existantes, l'indexation annuelle à l'évolution des prix à la consommation n'est plus appliquée.

La rémunération totale, qui reste fortement liée aux prestations et alignée à la création de valeur pour tous les parties prenantes, se compose des éléments suivants :

- *Rémunération fixe pour les membres individuels du Management exécutif*
- *Rémunération variable des membres individuels du Management exécutif pour les performances On Target ;*
- *Bonus Outperformance pour les membres individuels du Management exécutif pour des surperformances dépassant les objectifs quantitatifs fixés pour les performances On Target.*
- *Voiture de société*
- *Pour mémoire : l'octroi de l'option sur actions qui a eu lieu en 2008 et ayant un délai de vesting de 8 ans*
- *Principes d'objectifs de management*

Les Objectifs quantitatifs et qualitatifs de Management sont déterminés de commun accord pour le Management exécutif

- Les Objectifs qualitatifs de Management seront définis comme des objectifs à réaliser sur plusieurs années mais qui, en accord avec le Management exécutif, se traduiront en « concrete deliverables » à définir annuellement
- Les Objectifs quantitatifs de Management seront définis annuellement. Pour 2011, ils seront définis en fonction de la croissance du bénéfice net courant.
- L'accord de l'Assemblée générale sera demandé pour pouvoir déterminer et payer sur base annuelle les rémunérations liées aux prestations.
- Pour 2011, la pondération entre Objectifs qualitatifs et quantitatifs de Management sera de 30%-70%.
- L'éventuel impact des mesures d'optimisation de la structure du capital sur les Objectifs de Management sera neutralisé.

- Rémunérations 2011

La rémunération de la SPRL Eddy Duquenne pour la période 2011-2012 est définie comme suit :

- Rémunération annuelle fixe : € 360.000 ;
- Rémunération variable maximale On Target : € 265.000 ;
- Bonus maximum Outperformance : € 150.000.

La rémunération en espèces de M. Joost Bert pour la période 2011-2012 est définie comme suit :

- Rémunération annuelle fixe : € 315.000
- Rémunération variable maximale On Target : € 215.000
- Bonus maximum Outperformance : € 75.000

- Objectifs de management 2011

Les objectifs qualitatifs de management pour 2011 sont liés à l'élaboration d'une stratégie à long terme pour l'entreprise, à la mise en œuvre d'un nouveau master-plan ICT, à l'élaboration d'un plan de suivi People Development et Management, et à l'élaboration d'une politique durable et éco-efficace pour le patrimoine immobilier.

Les objectifs quantitatifs de management pour 2011, conformément aux paramètres exposés par le Président, sont calculés en fonction du bénéfice net courant.

Le Conseil d'Administration, au final, estime que la combinaison d'une rémunération fixe et variable aligne les intérêts du Management exécutif sur ceux de la société et contribue à réaliser les objectifs de la société en termes de création de valeur. Le Conseil d'Administration considère que l'impact maximal que l'octroi de rémunérations variables liées aux prestations pourrait avoir pour la société, à savoir maximum 705.000 euros, est largement compensé par la création de valeur que le système proposé peut apporter à la société.

Le Conseil d'Administration mandate le Comité des nominations et rémunérations pour développer ce règlement en détail avec le Management exécutif.

7.2. Le 14 mars 2011, en application de l'article 523 du Code des Sociétés et les administrateurs visés ayant quitté l'assemblée, les sujets suivants ont été abordés :

- la reprise de Brightfish SA

Extrait du procès-verbal

Mention en application de l'article 523 du Code des Sociétés

M. Joost Bert informe les autres administrateurs qu'il a un conflit d'intérêts de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des sociétés étant donné que le Conseil d'Administration va statuer sur le rachat de Brightfish SA, dont les actions sont détenues par lui-même et la SPRL Wikingerhof, dont il est actionnaire.

M. Joost Bert quitte l'assemblée et ne prend pas part aux débats et au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Débats

Le Conseil d'administration, après examen en bon père de famille de ladite société et présentation par le management de Brightfish SA d'un business plan adéquate (voir annexe) co-réalisé grâce aux efforts du management actuel de Brightfish SA, et vu l'importance de la numérisation intervenue dans le secteur du cinéma belge, estime que le moment est opportun pour procéder à la reprise déjà annoncée de ladite société, afin d'assurer la continuité du marché de la publicité sur écran en Belgique et de mettre en oeuvre une croissance durable dans ce secteur pour Kinopolis.

L'évaluation de Brightfish SA par un bureau de consultance indépendant, sur la base des données comptables et des business plans rédigés par le management de Brightfish, indique que la valeur marchande des actions de ladite société est évaluée à un euro symbolique. Le Conseil d'Administration et le management de Kinopolis croient néanmoins dans le potentiel de l'entreprise et dans sa valeur ajoutée pour Kinopolis Group, et considèrent également que ce rachat est souhaitable.

La reprise de ladite société correspond à un chiffre d'affaires annuel supplémentaire de 12,8 mio euros (chiffre d'affaires 2010), un EBITDA supplémentaire de 200.000 euros sur une base annuelle, et une hausse limitée de la dette financière nette, dont l'essentiel consiste en une créance de Kinopolis Group SA.

Décision

Compte tenu des objectifs susmentionnés, le Conseil d'Administration mandate M. Eddy Duquenne, administrateur délégué, pour négocier et finaliser le rachat par Kinopolis Group SA de toutes les actions de Brightfish SA pour le prix d'un euro symbolique.

- L'octroi d'une prime de départ à Pentascoop SA

Mention en application de l'article 523 du Code des Sociétés

M. Joost Bert informe les autres administrateurs qu'il a un conflit d'intérêts de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des sociétés étant donné que le Conseil d'Administration va statuer sur l'octroi d'une prime de départ à un des administrateurs de la société dont un de ses ascendants est représentant permanent et lui-même est actionnaire.

M. Joost Bert quitte l'assemblée et ne prend pas part aux débats et au vote sur ce point de l'ordre du jour.

Débats

Le Conseil d'Administration prend acte du fait que le mandat d'administrateur avec comme représentant permanent Mme Bert expirera le 31 décembre prochain.

Le Président, vu l'importante contribution fournie par Mme Bert (via Pentascoop SA) au développement, à la croissance et à la professionnalisation de Kinopolis Group, propose d'octroyer à Pentascoop SA une prime de départ de 200.000 euros, payable en 2012.

Décision

Les débats étant épuisés, le Conseil d'Administration décide à l'unanimité d'octroyer à Pentascoop SA la prime susmentionnée d'un montant de 200.000 euros pour la contribution apportée par son représentant permanent au développement de Kinopolis Group.

8. Recherche et développement (art. 96,4 ° Code Soc.)

Dans le cadre des trois piliers stratégiques, la société a développé plusieurs nouveaux concepts au bénéfice des entités opérationnelles, visant à optimiser l'expérience du client et à assurer la rentabilité du Groupe.

9. Application des règles de valorisation (art. 96,6 ° Code Soc.)

Les règles de valorisation demeurent inchangées et ont été appliquées afin d'assurer la continuité de la société.

10. Compte de résultats

En ce qui concerne les propositions faites à l'Assemblée générale quant à l'affectation et à la distribution du résultat, le Conseil d'Administration tient compte de différents facteurs, parmi lesquels la situation financière de la société, les résultats de l'exploitation, les moyens effectifs et escomptés, et les projets d'expansion.

Conformément à l'A.R. du 30 janvier 2001, les comptes annuels sont établis après affectation du résultat.

La répartition suivante est proposée :

Bénéfices de l'exercice à affecter :	€ 8.552.045,90
Bénéfice reporté de l'exercice précédent :	€ 36.889.446,19
Affectation aux fonds propres :	
aux réserves	€ 21.645.079,41
Bénéfice à reporter :	€ 13.220.316,63
Rémunération du capital	€ 10.576.096,05

Si l'Assemblée générale vote cette proposition, un montant brut sera payable à partir du 25 mai 2012 en échange du coupon n ° 13.

Le montant brut par action sera calculé sur la base du nombre d'actions à dividendes à la date de l'Assemblée générale, et compte tenu du fait que les actions rachetées par Kinopolis Groupe SA ne donnent pas droit à un dividende.

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

- Les comptes annuels, préparés conformément aux normes en vigueur, dressent un tableau fidèle des capitaux propres, de la situation financière et des résultats de la société ;
- Les comptes annuels dressent un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise, ainsi que des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée.

Le Conseil d'Administration, Bruxelles, le 29 mars 2012

Monsieur P. Ghekiere

J. Bert

Monsieur E. Duquenne
