

KINEPOLIS GROUP SA, société anonyme faisant ou ayant fait appel public 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 relatif aux comptes annuels non consolidés de l'exercice 2014 présenté à l'Assemblée Générale du 13 mai 2015

Chers actionnaires,

Conformément aux articles 95 et 96 du Code des Sociétés et à nos statuts, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur la politique et les résultats de notre société pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014.

1. COMMENTAIRE RELATIF AUX COMPTES ANNUELS NON CONSOLIDÉS DE KINEPOLIS GROUP SA (ART. 96,1° C. SOC.)

Les capitaux propres de Kinopolis Group SA atteignaient au 31 décembre 2014 € 66.944.081,54 envers € 64.420.381,11 fin 2013. Ce mouvement est commenté plus loin sous 1.2.1.

Le total du bilan de la société s'élève à € 303.908.855,41 envers € 278.471.696,95 en 2013. Ce mouvement est commenté plus loin sous 1.1.

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

1.1.1. Frais d'établissement

Les frais d'établissement sont entièrement amortis.

1.1.2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles baissent de € 864.675,01, essentiellement en raison des amortissements de l'exercice pour un montant de € 1.316.186,96 -, compensés par les achats. Les achats portent sur l'activation d'un logiciel pour la projection et le développement d'une « international chart of accounts ».

1.1.3. Immobilisations corporelles

Des investissements ont été réalisés pour un total de € 3.619.360,59 (transferts compris). Ceci concerne essentiellement l'acquisition de nouvelles technologies et le développement d'une nouvelle plateforme de ticketing. Des désaffectations ont été comptabilisées pour € 70.836,74 en immobilisations corporelles. Les amortissements atteignent € 2.356.475,69. Suite aux désaffectations, des amortissements ont été repris pour € 65.201,24.

1.1.4. Immobilisations financières

D'une part, une hausse des immobilisations financières, à hauteur de € 24.548.167,26, a été enregistrée suite à l'acquisition d'une participation complémentaire et à une augmentation de capital dans une filiale. D'autre part, une réduction de valeur a également été comptabilisée à hauteur de € 839.039,70.

1.1.5. Créances à plus d'un an

Les créances à plus d'un, resté pratiquement inchangé par rapport à 2013, comprennent pour la majorité du matériel technique de projection et de sonorisation.

1.1.6. Créances à un an au plus

Les créances à un an au plus restent très stables et consistent presque exclusivement des rémunérations « intercompany ».

1.1.7 Placements de trésorerie

Les placements de trésorerie augmentent suite au programme d'achat en cours.

1.1.8 Comptes de régularisation

Les comptes de régularisation s'élèvent à € 458.872,30 et comportent les charges à reporter aux exercices suivants.

1.2. **Bilan non consolidé : examen des principaux postes du passif**

1.2.1. Capital, primes d'émission et résultat de la période reporté

Le résultat de l'exercice atteint € 42.536.895,42, en léger recul par rapport à l'an dernier. Le résultat d'exploitation est pratiquement inchangé. La baisse du résultat net résulte de celle des dividendes perçus et de la légère hausse des impôts. Le résultat exceptionnel est également inférieur à celui de l'an dernier, lui aussi. Une transcription a été effectuée des réserves légales aux réserves disponibles, de sorte que les réserves légales atteignent toujours dix pour cent du capital social. Suite au rachat et à la destruction d'actions propres, les réserves indisponibles ont atteint € 9.363.677,10.

1.2.2. Dettes à plus d'un an

Les dettes à plus d'un an baissent en raison de la suppression des dettes de leasing et internes au groupe.

1.2.3. Dettes à un an au plus

Les dettes à un an au plus augmentent suite à la reprise d'un financement à court terme et au versement prévu d'un dividende plus élevé. La charge fiscale est également légèrement en hausse.

1.2.4. Comptes de régularisation

Les comptes de régularisation ne subissent pas de grands changements et se composent essentiellement d'intérêts à payer et de vouchers en circulation.

1.3. Commentaire sur le compte de résultat non consolidé

Le résultat d'exploitation enregistre une légère baisse à € 155.315,98. Les avantages de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des frais généraux sont affaiblis par les coûts liés aux projets d'expansion. La baisse des dividendes perçus entraîne celle des produits financiers. La légère hausse des charges financières résulte d'une augmentation de l'endettement.

2. FAITS MARQUANTS SURVENUS APRÈS LA FIN DE L'EXERCICE (ART. 96,2° C. SOC.)

Placement privé d'obligations

En janvier 2015, Kinopolis a placé avec succès des obligations auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de € 96,0 millions. € 61,4 millions ont été placés à 7 ans et € 34,6 millions, à 10 ans. Le placement à des conditions financières attrayantes s'inscrit dans la stratégie financière de Kinopolis, servant à soutenir l'expansion de Kinopolis, à diversifier ses sources de financement et à refinancer ses crédits existants.

À ce jour, les principales sources de financement de Kinopolis sont un prêt syndiqué auprès d'un consortium bancaire, un emprunt bancaire « retail » (€ 75,0 millions, date d'échéance : mars 2019) et, à présent, ce placement privé (€ 61,4 millions, date d'échéance : 2022, € 34,6 millions, date d'échéance : 2025).

3. RENSEIGNEMENTS SUR LES CIRCONSTANCES DE NATURE À INFLUENCER NOTABLEMENT LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ - PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES (ART. 96,1° ET 3° C. SOC.)

Indicateurs de performance

Les comptes annuels et le rapport annuel donnent une image fidèle du développement et de 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 essentiels de performance financière et autres 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. En 2014 comme en 2013, 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.

Disponibilité et qualité du matériel fourni - Effets saisonniers et météo

Vu le fait que la majorité des filiales de Kinopolis est actif dans le secteur de l'exploitation de cinéma, Kinopolis est à son tour également indirectement dépendante de la disponibilité, de la diversité et de la qualité des films.

Dans la mesure du possible, Kinopolis 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 elle-même comme distributeur en Belgique. Les investissements dans des projets "tax shelter" doivent être vus sous cet angle.

En variabilisant la structure de ses coûts Kinopolis essaye de neutraliser le plus que possible les effets saisonniers et les effets de météo.

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, réglementaires et liés à 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 recherche 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 lorsque ceux-ci ne sont pas liés au démantèlement de complexes cinématographiques existants.

Risques du personnel

Kinopolis 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, une ambiance de travail agréable, ainsi que d'offrir les formations et l'assistance nécessaires.

Ainsi « Kinopolis Acadamy » a été créé, offrant une large gamme de formations afin que de nouveaux collaborateurs puissent rapidement se familiariser avec leur nouveau travail, donner la possibilité aux collaborateurs expérimentés de rester à jour dans leur fonction actuelle et éventuellement évoluer vers de nouvelles fonctions. Une « Talent factory » est également née dans laquelle les collaborateurs ayant du potentiel sont assistés de près dans leur planning de carrière et dans leur évolution.

Par des enquêtes auprès de ces employés, Kinopolis mesure la satisfaction de son personnel et apporte les changements dans la gestion qui s'imposent.

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

Après le rachat en 2014 de 604 710 actions propres en application du mandat octroyé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 octobre 2012 (mandat d'achat de 5 856 505 actions à des fins de destruction), ainsi qu'après la livraison de 30 000 actions dans le cadre de l'exercice des options et la destruction par le Conseil d'Administration, le 18 décembre 2014, de 548 073 actions propres, Kinopolis détenait, au 31 décembre 2014, 1 529 252 actions propres représentant une valeur de capital de € 1 059 113. Dans le cadre du mandat précité octroyé par l'Assemblée Générale Extraordinaire, Kinopolis Group SA pouvait encore racheter 3 869 335 actions propres à la date du 31 décembre 2014.

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

Au 31 décembre 2014, la Société n'avait pas d'instrument financier ouvert.

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 18 novembre 2014 a adopté une version revue de la Charte de gouvernance d'entreprise de Kinopolis Group SA. Cette Charte peut être consultée sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Ce chapitre du rapport annuel regroupe des informations factuelles sur la politique de gouvernance d'entreprise menée durant l'exercice 2014. Il explique également les dérogations aux articles du Code, conformément au principe « comply or explain » (appliquer ou expliquer).

6.1 Capital

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à € 18 952 288,41.

Après la scission des actions intervenue le 1er juillet 2014 (où chaque action ordinaire a été scindée en cinq actions) et après la destruction le 18 décembre 2014 de 548 073 actions détenues par Kinopolis Group SA, le capital social est représenté par 27 365

197 actions sans indication de valeur nominale, bénéficiant toutes des mêmes droits sociaux.

Après le rachat en 2014 de 604 710 actions propres en application du mandat octroyé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 octobre 2012 (pour le rachat de 5 856 505 actions à des fins de destruction), ainsi qu'après la livraison de 30 000 actions dans le cadre de l'exercice des options et la destruction par le Conseil d'Administration, le 18 décembre 2014, de 548 073 actions propres, Kinopolis détenait, au 31 décembre 2014, 1 529 252 actions propres représentant une valeur de capital de € 1 059 113. Dans le cadre du mandat précité octroyé par l'Assemblée Générale Extraordinaire, Kinopolis Group SA a encore pu acheter 3 869 335 actions propres à la date du 31 décembre 2014.

6.2 Droits au Conseil d'administration de proposer des candidats

Les statuts prévoient que 8 administrateurs peuvent 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

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 contrôles

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. 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 millions contiennent une clause en cas de modification de contrôle identique à celle définie dans le Prospectus susmentionné.

6.5 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, Kinopolis Group SA, Kinohold Bis SA, Stichting Administratiekantoor Kinohold, Marie-Suzanne Bert- Vereecke, Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert, 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, suite aux 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 aux communications dans le cadre du programme de rachat des actions propres, la situation était comme suit au 31 décembre 2014 :

- Kinohold Bis SA détenait 12 700 050 actions ou 46,41 % des parts de la Société ;
- Kinohold Bis SA est contrôlée par Kinohold, Stichting Administratiekantoor de droit néerlandais, laquelle fait 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 agit en concertation avec Monsieur Joost Bert;
- Kinopolis Group SA, contrôlée par Kinohold Bis SA, détenait 1 529 252 actions, soit 5,59 % des actions propres ;
- M. Joost Bert, agissant en concertation avec Kinohold Bis SA, détenait 208 000 actions ou 0,76 % des actions de la société.

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

ACTIONNAIRE	NOMBRE D' ACTIONS	%
Kinohold BIS	12 700 050	46,41
M. Joost Bert	208 000	0,76
Kinopolis Group SA	1 529 252	5,59
Free Float dont :	12 927 895	47,24
- Axa SA	1 523 555	5,57
- BNP Paribas Investment Partners	1 406 080	5,14
TOTAL	27 365 197	100

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

Le Conseil d'Administration se compose de sept 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, repris dans 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. Dans les années à venir, le Conseil veillera à assurer la nécessaire complémentarité et la diversité parmi ses membres, notamment en termes de diversité de genre et d'âge, et veillera à préserver l'équilibre entre le renouvellement et la continuité afin de permettre un transfert efficace des connaissances acquises et de l'historique. Le Conseil continuera donc à s'efforcer d'adapter sa composition aux dispositions de l'article 518 bis du Code des Sociétés dans les délais qui y sont prévus. Dans ce cadre, le marché est évalué à intervalles réguliers en vue de détecter à temps de potentiels profils adéquats.

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 ci-dessous récapitule la composition du Conseil d'Administration ainsi que la présence des administrateurs respectifs aux onze réunions tenues en 2014.

ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2014

NOM	MANDAT	DATE DE FIN	AUTRES MANDATS DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (11)
M. Philip Ghekiere ^{(1) (2)}	Président	2016	/	Toutes les réunions
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	2016	/	Toutes les réunions
M. Joost Bert ⁽²⁾	Administrateur délégué	2016	/	10 réunions
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent de la sprl Management Center Molenberg ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2018	Spector Photo Group SA : Administrateur	10 réunions
M. Marcus Van Heddeghem, représentant permanent de la sprl MarcVH Consult ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2015	Befimmo SA : Administrateur	8 réunions
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de la sprl Marion Debruyne ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2015	Recticel SA : Administrateur	9 réunions
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V. ⁽¹⁾	Administrateur indépendant	2015	Jensen Group SA : Président	10 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 :

- 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 immobilier, avec les décisions nécessaires ;
- la situation trésorerie actualisée et les prévisions de cash-flow.

Le Conseil d'Administration a également traité:

- la discussion et la mise au point du « profit plan » pour l'exercice suivant ;
- l'élaboration de la stratégie à court et à long terme ;
- le lancement des programmes de rachat des actions propres dans le cadre de l'optimisation de la structure du capital et la destruction des actions propres ;
- le financement 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 pour le Management Exécutif ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- la réforme de l'architecture ICT ;
- 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, la communication externe, les relations investisseurs, les litiges et les questions juridiques.

Sept réunions au moins sont prévues pour l'année 2015. 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 chez Kinopolis Group SA et Investment Director chez NPM Capital) ;
- MarcVH Consult sprl, dont le représentant permanent est M. Marcus Van Heddeghem (ex-Managing Director de Redevco Belgium) ;
- Gobes Comm. V., dont le représentant permanent est M. Rafaël Decaluwé (ex-CEO de Bekaert SA).

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 quatre fois en 2014 en présence de tous ses membres, a pris une résolution écrite, et a traité principalement les points suivants :

- l'évaluation des objectifs pour le Management Exécutif et la fixation de la rémunération variable pour l'exercice 2013 ;
- les objectifs qualitatifs et quantitatifs du Management Exécutif pour l'exercice 2014 pour le Management Exécutif, avec la rémunération variable correspondante et le bonus « out-performance » ;

- la politique d'indemnités du senior management ;
- le plan d'options sur titres 2007-2016 et ses modalités d'exécution;
- l'évolution de la composition du Conseil d'administration et le processus de sélection et de nomination des candidats administrateurs qui en découle ;
- une évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- l'élaboration du Rapport des rémunérations.

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 et indépendants, possédant tous la compétence et l'expérience professionnelle nécessaires en matière de comptabilité et d'audit en raison de leurs activités professionnelles précédentes et/ou actuelles :

- Management Center Molenberg sprl, dont le représentant permanent est Monsieur Geert Vanderstappen, qui 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 ;
- Gobes Comm. V., dont le représentant permanent est Monsieur Rafaël Decaluwé, ex-CEO de Bekaert SA, qui 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 2014, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois en présence de 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 ainsi que du « plan d'action de gestion des risques » 2014 ;
- examen de l'évaluation des risques 2014 ;
- évaluation de l'efficacité du processus d'audit externe ;
- évaluation du fonctionnement de l'auditeur interne ;
- 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.

C'est ainsi qu'en 2014, nous avons procédé à une évaluation de la composition du Conseil et de ses comités, en fonction de la nature de la Société et des défis futurs, compte tenu de la diversité au sein du Conseil en ce qui concerne les compétences dans différentes disciplines, expérience dans divers secteurs d'entreprises, âge et sexe.

De même, une évaluation approfondie est planifiée pour le premier semestre de 2015 sur les points suivants :

- 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 visant à déterminer si les principaux points d'agenda sont préparés et discutés de manière adéquate ;
- l'évaluation de la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions et sa participation constructive à celles-ci, en tenant compte des compétences de chacun des administrateurs ;
- l'évaluation de l'indemnisation des administrateurs et du Management Exécutif ;
- l'interaction avec le Management Exécutif.

Ce 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.

6.8 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.

6.9 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 autre 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 CFO, en sa fonction de compliance officer, est chargé de veiller au respect des règles relatives aux abus de marché énoncées dans le Protocole.

Dans ce contexte, la Société annonce que Kinohold Bis SA, Monsieur Joost Bert, PGMS SA, Monsieur Philip Ghekiere et Monsieur Eddy Duquenne l'ont informée du fait que le Comité de direction de la FSMA a entamé à leur rencontre une procédure devant la Commission des Sanctions pour suspicion de délit d'initié lors des rachats d'actions effectués pour leur compte le 22 novembre (et concernant Kinohold Bis également les 23, 24 et 25 novembre) 2011 et qui avaient à l'époque immédiatement été signalés dans le cadre d'une notification de transaction par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes comme prescrit à l'article 25bis § 2 de la Loi du 2 août 2002. Dans le cadre de cette procédure (dans laquelle la Société elle-même n'est pas impliquée), le Comité de Direction de la FSMA demande qu'ils soient condamnés à une amende administrative. Le prononcé est attendu dans le courant de 2015.

Début 2013, le Code de Conduite approuvé par le Conseil d'Administration en 2012 a été implémenté ; il contient 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 28 des Annexes aux comptes annuels consolidés, ont été accomplies en toute transparence avec le Conseil d'Administration.

6.10 Rapport des rémunérations

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 minimal de réunions du Conseil d'Administration auxquelles ils participent ;
- Les membres des comités perçoivent 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 les réunions du Conseil d'Administration auxquelles ils participent ;
 - 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 (sauf le fait de pouvoir participer à un certain nombre de projections cinématographiques par an), 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 résultat 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 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 « Outperformance » au Management exécutif ;
 - Parallèlement, les Administrateurs Exécutifs peuvent 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/ou l'utilisation d'une voiture de société ;
 - Aucun droit de revendication n'est 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 ;
 - 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 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 (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. 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.

Les montants susmentionnés, fixés en 2011 et adaptés en 2013, s'appuient sur un benchmarking reposant sur des enquêtes réalisées par des parties indépendantes sur les sociétés cotées en bourse et autres, résultant dans les rémunérations suivantes:

- € 87 250 pour la présidence du Conseil d'Administration ;
- € 30 000 pour les participations des Administrateurs délégués aux réunions du Conseil d'Administration ;
- € 32 500 pour la partie effective à 6 réunions ou plus du Conseil d'Administration ; en cas de participation à un nombre inférieur de réunions, le montant suscité sera réduit proportionnellement ;
- € 3 000 pour la présence à une réunion du Comité d'audit ou du Comité des nominations et rémunérations ;
- € 3 750 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. 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 ces objectifs 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 résultat 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 17 mai 2013 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 2014 à 2016 se base sur des critères de performances objectifs et mesurables prédéfinis, portant 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 non exécutifs 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.

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.

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 € 21 850, taxes comprises, est prise en charge par la Société.

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2014

NOM	TITRE	RÉMUNÉRATION 2014 (EN €)
M. Philip Ghekiere	Président du conseil d'administration et du Comité des nominations et rémunérations	103 000
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	30 000
M. Joost Bert	Administrateur délégué	30 000
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent Center Molenberg de la sprl Management	Administrateur indépendant	51 250
M. Marcus Van Heddeghem, représentant permanent de la sprl MarcVH Consult	Administrateur indépendant	44 500
Mme. Marion Debruyne, représentante permanente de la sprl Marion Debruyne	Administrateur indépendant	32 500
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V	Administrateur indépendant	59 500
TOTAL		350 750

Application de la politique de rémunération aux membres du Management Exécutif

Compte tenu des données du benchmarking, des tâches à assumer, des responsabilités et des objectifs de management, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'Administration a fixé en 2013 la rémunération du Management exécutif pour les exercices 2013-2014 en conservant la méthode appliquée précédemment. À la suite d'un benchmarking approfondi par rapport à des entreprises similaires cotées en Bourse, effectué sur la base d'un audit externe et compte tenu de l'amélioration durable des résultats obtenus et de la création de valeur, les rémunérations ont toutefois été adaptées comme suit :

spri Eddy Duquenne :

- rémunération fixe :	€ 428 242 ⁽¹⁾
- indemnité variable maximale :	€ 295 000
- bonus « outperformance » maximum :	€ 165 000
- défraiement mensuel forfaitaire :	€ 750

M. Joost Bert :

- rémunération fixe :	€ 330 120 ⁽¹⁾
- indemnité variable maximale :	€ 215 000
- bonus « outperformance » maximum :	€ 75 000

La somme variable finale à consentir au Management Exécutif dépend de l'accomplissement des objectifs de management annuels pour 2014, objectifs impartis collectivement au Management Exécutif, composés à la fois d'objectifs quantitatifs (le critère étant l'obtention d'un niveau déterminé de résultat courant consolidé) et d'objectifs qualitatifs. 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.

En plus de 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 « out-performance » susmentionné dont le montant est fixé annuellement par le Conseil d'Administration.

Les rémunérations variables et les bonus «out-performance» susmentionnés seront payés au début de l'exercice suivant, lors du constat de la réalisation des objectifs.

Dans l'évaluation relative à l'exercice 2013, le Conseil d'Administration a constaté en 2014 que le Management Exécutif avait obtenu des résultats particulièrement remarquables. On a ainsi pu constater que malgré un recul des chiffres de fréquentation de 1,6 million dû à des circonstances externes, une amélioration considérable et durable de la rentabilité par visiteur a été réalisée en plus du potentiel d'amélioration déjà prévu dans le plan de rentabilité, et enfin qu'avec un bénéfice net courant de € 37,4 millions, les résultats ont été nettement meilleurs que ce que prévoyait le «profitplan».

Vu les excellents résultats obtenus par le Management Exécutif dans des circonstances difficiles et par ailleurs reconnus par le marché, vu l'amélioration structurelle de la rentabilité et vu l'obtention ou à tout le moins la réalisation des avancées requises en termes d'objectifs qualitatifs de management, le Conseil d'Administration, assisté par le Comité des nominations et des rémunérations, a donc décidé de verser l'intégralité de la rémunération variable au Management Exécutif, à concurrence d'un montant total de € 510 000 ainsi qu'un bonus d'outperformance à M. Duquenne d'un montant de € 125 000.

(1) Depuis l'exercice 2014, le Management Exécutif ne refacture plus de frais de voiture mais en compensation de cela, la rémunération fixe a été augmentée d'un montant indexé correspondant afin que l'opération soit fiscalement neutre.

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.

Le tableau ci-dessous récapitule les rémunérations fixes, les autres éléments de la rémunération (cotisations de pension, assurances, etc.) ainsi que la partie variable, tels que versés en 2014, où on peut constater que depuis l'exercice 2014, le Management Exécutif ne refacture plus de frais de voiture mais qu'en compensation de cela, la rémunération fixe a été augmentée d'un montant indexé correspondant afin que l'opération soit fiscalement neutre.

NOM	RÉMUNÉRATION	MONTANTS (HTVA) (EN €)
CEO		
Eddy Duquenne sprl	Rémunération fixe ⁽¹⁾	428 242 ⁽⁴⁾
	Rémunération variable ⁽²⁾	295 000
	Bonus « Outperformance » ⁽²⁾	125 000
	Défraiement	9 000
	TOTAL	857 242
Joost Bert	Rémunération fixe ⁽¹⁾	330 120 ⁽⁴⁾
	Rémunération variable ⁽²⁾	215 000
	Bonus « Outperformance » ⁽²⁾	0
	Régime de retraite ⁽³⁾	10 422
	TOTAL	555 542

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

(2) Reçue en 2014 pour des prestations fournies en 2013

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

(4) Depuis l'exercice 2014, le Management Exécutif ne refacture plus de frais de voiture mais en compensation de cela, la rémunération fixe a été augmentée d'un montant indexé correspondant afin que l'opération soit fiscalement neutre.

Incentives de long terme

Le plan d'options sur actions 2007-2016 (le « Plan ») adopté le 5 novembre 2007 et étendu le 25 mars 2011 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.

En 2008, le Président ⁽¹⁾ et les administrateurs délégués ont reçu 346 540 ⁽²⁾ options chacun. En 2009, 150 000 options avaient été attribuées aux cadres dirigeants, 75 000 en 2010, et 237 500 en 2011. Aucune option n'a été attribuée en 2012, mais 39 000 options qui n'étaient pas encore définitivement acquises ont expiré.

Aucune option n'a été attribuée en 2013 non plus, mais 46 875 options qui n'étaient pas encore définitivement acquises ont expiré et 70 000 options ont été exercées. En 2014, 125 000 options ont été attribuées, 15 000 options ont expiré et 30 000 options ont été exercées.

Au 31 décembre 2014, 1 426 245 options attribuées étaient encore en suspens.

Étant donné que l'attribution des options sur actions ne se base pas sur des prestations individuelles ou d'entreprise, elles ne sont pas considérées comme faisant partie de la rémunération variable telle que décrite dans le Code des Sociétés.

On trouvera une description plus précise des caractéristiques de ces options à l'annexe 20 aux comptes annuels consolidés.

Exercices 2015-2016

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'Administration, compte tenu des données de benchmarking d'une étude extérieure, a décidé de modifier la politique des rémunérations du Management Exécutif pour les exercices 2015-2016 afin de mieux aligner la politique relative aux parties fixe et variable de la rémunération aux pratiques existant dans d'autres entreprises comparables cotées en bourse et de garder la rémunération conforme au marché compte tenu des tâches assumées, des responsabilités, des objectifs de gestion et de la création de valeur.

(1) En sa qualité d'ancien administrateur exécutif

(2) C'est-à-dire le montant de l'époque multiplié par cinq en raison de la scission des actions réalisée en 2014

Vu l'amélioration durable des résultats dans l'activité cœur existante, les étapes importantes dans l'implémentation de la stratégie d'expansion et la création importante de valeur pour toutes les parties prenantes obtenues par le Management Exécutif ces dernières années, le Conseil d'Administration a décidé :

- pour la BVBA Eddy Duquenne, d'augmenter de € 428 242 ⁽¹⁾ à € 538 242 la rémunération fixe et de ramener la rémunération variable de maximum € 295 000 ainsi que le bonus Outperformance de maximum € 165 000 à une rémunération variable de maximum € 400 000 ; le défraiement forfaitaire annuel reste fixé à € 9 000 ;
- pour M. Joost Bert, d'augmenter de € 330 120 ⁽¹⁾ à € 350 120 la rémunération fixe et de ramener la rémunération variable de maximum € 215 000 ainsi que le bonus Outperformance de maximum € 75 000 à une rémunération variable de maximum € 220 000 ; les cotisations de pension annuels à indexer restent inchangées.

Les objectifs de management auxquels la rémunération variable est couplée se composent comme précédemment d'objectifs qualitatifs et quantitatifs, pour respectivement 30 % et 70 %.

La réalisation des objectifs quantitatifs sera mesurée en fonction de l'amélioration des résultats financiers (REBITDA/résultat net courant) par rapport à l'exercice précédent et tiendra compte de paramètres essentiels pour la création de valeur dans les activités existantes et des impacts de l'intégration des dossiers d'expansion.

Les objectifs qualitatifs, qui tiennent notamment compte de la poursuite de l'expansion de l'entreprise, du développement de la « Talent Factory » et de l'optimisation du rapportage en matière de gestion, sont évalués chaque année à la lumière des progrès réalisés pour chaque objectif particulier.

Les objectifs précités ont été formulés de telle manière qu'au-delà des objectifs à court terme, ils contribuent également aux objectifs à long terme du Groupe.

6.11 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 les processus de contrôle interne et 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.

(1) Depuis l'exercice 2014, le Management Exécutif ne facture plus de frais automobiles mais voit sa rémunération fixe augmenter du montant indexé correspondant.

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. 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. Code of Conduct, 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 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. Ceci prend la forme de l'organisation de formations ERM (COSO) 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 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 écarts. 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.

6.12 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, outre les circonstances susmentionnées, 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 que vu le 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 en les faisant participer à la future création de valeur, et d'aider la Société à proposer une rémunération suffisamment attrayante pour attirer, rétribuer et retenir les candidats adéquats aux fonctions citées. Ces objectifs étant manifestement dans l'intérêt de la Société, le Conseil d'Administration ne jugeait 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 de l'administrateur à nommer n'étaient pas mentionnées dans la convocation à l'Assemblée Générale du 16 mai 2014, puisque les qualifications concernées sont déjà assez connues au travers des communiqués de presse et des rapports annuels.

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

Le **21 mars 2014**, le Conseil d'Administration, en application de l'article 523 du Code des Sociétés et après que les administrateurs concernés, avait quittés la réunion le conseil a débattu et décidé de ce qui suit :

1. l'octroi au Management Exécutif de la rémunération variable et du bonus Outperformance pour l'exercice 2013 ;

Extrait du procès-verbal

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration devra décider de la réalisation des objectifs de management par les membres du Management Exécutif.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne participe pas à la délibération et au vote sur ce point de l'agenda.

Délibération et décision

Après constatation qu'en matière d'objectifs qualitatifs, les « Milestones » fixés ont été atteints ou à tout le moins que des progrès concrets suffisants ont été réalisés et vu les très fortes performances du Management Exécutif dans des conditions de marché difficiles et vu l'amélioration structurelle de la rentabilité, comme déjà commenté par le Président du Comité des nominations et des rémunérations lors de la réunion précédente, le Conseil d'administration, après délibération approfondie et sur avis du Conseil des nominations et des rémunérations, décide d'octroyer la rémunération variable maximale au Management Exécutif (€ 295.000 – Eddy Duquenne, € 215.000 – Joost Bert).

Pour ce qui est du bonus Outperformance, le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations comme exposé au point 4, décide d'octroyer à M. Eddy Duquenne un bonus Outperformance d'un montant de € 125.000 vu sa contribution constante et appréciée à l'amélioration continue et durable de la rentabilité de la Société et vu les performances exceptionnellement fortes de 2013, malgré un recul de -1,6 million de la fréquentation, a réalisé un résultat nettement meilleur que celui prévu par le plan de résultat.

Ces montants seront versés au Management Exécutif dans le courant du mois de mai 2013 (*).

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne rejoignent l'assemblée.

(*) Lire « mai 2014 »

2. Constat des Objectifs de Management et rémunération du Management Exécutif pour 2014

Extrait du procès-verbal

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration devra décider du constat des objectifs de management par les membres du Management Exécutif.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne participe pas à la délibération et au vote sur ce point de l'agenda.

Délibération et décision

Après exposé exhaustif par le président du CNR des objectifs de management fixés en vue de l'octroi d'une rémunération variable ainsi que de la nouvelle méthodologie proposée pour la fixation des cibles des objectifs quantitatifs, le Conseil d'administration, après discussion approfondie, décide à l'unanimité d'approuver les objectifs qualitatifs et quantitatifs proposés, lesquels restent dans le rapport 30 %-70 %, ainsi que la nouvelle méthodologie, étant d'avis que les objectifs de management continuent à maintenir le parallèle entre les intérêts du Management Exécutif et ceux de la Société, de même qu'ils contribuent à réaliser les objectifs de la Société.

Les Objectifs qualitatifs de management seront formulés sous la forme de livrables concrets (Milestones). Les Objectifs quantitatifs seront fixés en fonction du Plan de résultat 2014 sur la base du résultat net courant atteint par le Groupe en 2014.

Le pool de Bonus Outperformance pour le Management Exécutif est une nouvelle fois lié au dépassement des objectifs quantitatifs de management fixés pour l'obtention de la Rémunération variable.

Le **10 juin 2014**, le Conseil d'Administration, en application de l'article 523 du Code des Sociétés et après que les administrateurs concernés ont quitté la réunion, a débattu et décidé de la modification de la rémunération de management dans le cadre du léger changement intervenu dans la fiscalité de l'indemnité voiture.

Extrait du procès-verbal

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration devra décider d'une éventuelle modification de la rémunération de management.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne participe pas à la délibération et au vote sur ce point de l'agenda.

Délibération et décision

Sur proposition du CRN et après exposé de M. De Clercq, il est décidé de donner à M. Bert et à la BVBA Eddy Duquenne la possibilité de modifier leur rémunération de management en fonction du point de vue de l'administration fiscale, modifié depuis 2011, en matière de déductibilité de frais automobiles et par conséquent d'intégrer ces frais automobiles dans le management fee qui sera majoré d'un montant égal à ces frais et d'un second montant, permettant de compenser l'effet fiscal du premier.

En termes de résultat, la modification concernée est neutre pour Kinopolis Group SA.

8. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (ART. 96,4° C. SOC.)

L'an dernier, dans le cadre des trois objectifs stratégiques, Kinopolis Group a développé plusieurs nouveaux concepts intégrés dans ses entités opérationnelles. Kinopolis vise à adapter en permanence l'expérience qu'elle propose aux évolutions des tendances démographiques, à faire preuve d'innovation en matière d'image, de son et d'autres aspects, ceci pour améliorer l'expérience des clients et pérenniser la rentabilité du Groupe. Un exemple en est l'installation de projecteurs laser.

9. APPLICATION DES RÈGLES D'ÉVALUATION (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.

10. AFFECTATION DU RÉSULTAT

En ce qui concerne la proposition faite 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 flux de trésorerie effectifs et escomptés, et les projets d'expansion.

Pour l'exercice 2014, il est proposé de répartir entre les actions qui ont droit à un dividende un montant brut de € 17.666.416 compte tenu d'un ratio de distribution de 50 % calculé sur le résultat net courant, ainsi qu'un montant de € 5.435.820 au titre de dividende exceptionnel à répartir entre les actions qui ont droit à un dividende.

Le Conseil d'Administration a fixé la mise en paiement du dividende, sous condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, au 21 mai 2015 (ex date : 19 mai 2015 ; record date : 20 mai 2015), auprès d'une institution financière au choix de l'actionnaire.

Conformément à l'A.R. du 30 janvier 2001, les comptes annuels ont été rédigés après l'affectation du résultat.

La répartition suivante des résultats a été proposée :

Résultat de l'exercice à affecter :	€ 42.536.895,42
Résultat reporté de l'exercice précédent :	€ 27.753.132,39
Prélèvement aux fonds propres :	
À la réserve légale	€ 3.001.026,87
Affectation aux fonds propres :	
Aux autres réserves	€ 21.659.954,57
Bénéfice à reporter :	€ 28.528.864,11
Rémunération du capital	€ 23.102.236,00

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, 23 mars 2015

Joost Bert

Eddy Duquenne