



L'ANNÉE CHARNIÈRE DE **ROULARTA**

2017 LE MAGAZINE DU
RAPPORT ANNUEL

Roularta
MediaGroup 

2017 LE MAGAZINE DU
RAPPORT ANNUEL

Roularta 
MediaGroup

Colophon

L'ANNÉE CHARNIÈRE DE ROULARTA

Le magazine du rapport annuel 2017
est un concept et une édition
de Roularta Custom Media

Rédacteur en chef Ben Herremans

Art Director Lien Huyghe

Rédaction définitive Évy Dermaut

Imprimerie Roularta Printing

Editeur responsable Sophie Van Iseghem

DROITS Aucun élément de cette édition ne peut être copié et/ou publié par
impression, photocopie, microfilm ou tout autre procédé que ce soit, sans
l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

One team, one strategy

Le paysage média se transforme à une vitesse prodigieuse, et ça n'est pas près de changer. Une autre chose n'est pas près de changer non plus : notre bonne habitude d'accompagner le rapport annuel de Roularta Media Group d'un magazine. Une des activités clés de Roularta étant quand même de réaliser des magazines, il serait en effet dommage de s'en priver.

Un rapport a pour tâche première d'offrir un compte-rendu strict de chiffres (des montants, des pour cents, un bilan...) concernant l'année écoulée, en l'occurrence 2017. Mais en raison de sa date de publication, et aussi parce qu'un regard sur l'avenir est généralement plus passionnant et plus pertinent, ce magazine couvre en réalité deux années : 2017 et 2018.

Il ne nous a pas été bien difficile de trouver un fil conducteur pour ce magazine que nous voulions joindre à notre rapport annuel. Avec le deal Mediaaan/Mediafin en 2017 et l'acquisition de titres de Sanoma en 2018, Roularta esquisse sa ligne stratégique pour l'avenir. Au fil de quatorze interviews, les membres de l'équipe de direction de Roularta et leur président expliquent en quoi consiste cette stratégie. Pour Roularta Media Group en général, et pour leur domaine de compétences en particulier.

Les deux deals évoqués ci-dessus sont encore relativement récents. Leur déploiement opérationnel est prévu pour 2018, mais leurs résultats ne seront probablement totalement visibles qu'en 2019/2020. On peut donc bel et bien dire que 2017 a été une année charnière, l'année au cours de laquelle Roularta, fidèle à ses habitudes, a tracé les lignes de son avenir.

Parallèlement à la stratégie de l'entreprise, l'équipe de direction a formulé une nouvelle mission et une nouvelle vision, et défini les cinq valeurs de Roularta. Une de ces cinq valeurs est : 'One Team, One Family'. Il ressort en tout cas de ces 14 interviews qu'il existe une réelle communion d'idées entre les membres de l'équipe de direction.

Mais l'année 2017 a bien entendu encore apporté d'autres choses à Roularta outre ces deux deals importants. Dans le magazine, quarante-neuf collaborateurs de Roularta témoignent de ces autres moments, développements et réalisations. Ensemble, ils interprètent le drive & spirit unique de Roularta.

Bonne lecture !

Sommaire



Xavier Bouckaert
CEO
P. 6

Jeroen Mouton
CFO
P. 12

Katrien De Nolf
Directeur HR
P. 18

Jan Cattrysse
Directeur Administration
P. 24

Jos Grobben
Directeur Magazines
P. 28

Luk Wynants
Directeur de Roularta Local Media
P. 32

Philippe Belpaire
General Manager de Roularta Media
P. 36

William Metsu
Directeur de Roularta Printing
P. 40

William De Nolf
Directeur Nouveaux Médias
P. 44

Stefaan Vermeersch
Directeur Krant Van West-Vlaanderen
P. 48

Erwin Danis
Directeur Premedia
P. 50

Willem Vandenameele
Directeur IT
P. 52

Sophie Van Iseghem
Secrétaire-Générale &
Editeur Responsable
P. 54

Rik De Nolf
Président Exécutif du Conseil
d'Administration
P. 56

Les Marques Roularta Media Group
P. 62

Lecteurs, diffusion, visiteurs
P. 70





Nous investissons dans L'AVENIR DE ROULARTA, mais sans changer notre ADN

XAVIER BOUCKAERT | CEO

Deux grandes opérations en moins de six mois : Xavier Bouckaert, CEO de Roularta Media Group, porte un regard optimiste sur l'avenir.

Le deal avec De Persgroep (vente des 50% de Medialaan et acquisition de 50% de Mediafin) a été chez Roularta le grand événement de l'année 2017.

XAVIER BOUCKAERT : Nous sommes restés 20 ans dans Medialaan, et cela a pendant vingt ans été une activité importante et lucrative pour Roularta, un volet essentiel de notre business model. Arrêter a évidemment été une lourde décision.

Pourquoi l'avez-vous fait ?

Le secteur des médias fonctionne de plus en plus

usage avec le targeting. On le voit aussi bien dans la publicité que sur le marché des lecteurs : pour qui faisons-nous telle chose, à qui nous adressons-nous ? Les lecteurs deviennent plus critiques, et les annonceurs plus exigeants. Il faut leur proposer les bonnes choses. Le deal est parti de Medialaan. Leur raisonnement était le suivant : nous sommes une chaîne grand public, nous devons miser sur la publicité numérique. Il nous a d'ailleurs été proposé de faire partie du projet, mais nos groupes cibles sont tout à fait différents. Nous misons plus sur la qualité que sur la quantité, et nous



Saskia Arteel

Team Manager
Roularta Studio

À VOUS LE STUDIO

L'Ontwerp bureau (Bureau créatif) s'appelle désormais Roularta Studio.

Saskia Arteel : « L'Ontwerp bureau a été entièrement transformé au cours de l'été 2017. Cette transformation ne s'est pas limitée à un réaménagement des bureaux proprement dits et à un rafraîchissement de l'ensemble du département. Sa structure et son fonctionnement ont également subi de profonds changements. Nous avons nommé des Art Directors et leur avons donné le soutien d'un copywriter. Notre service de correction interne continue quant à lui à veiller sur la qualité des textes et les vérifie sur le plan linguistique.

Qui dit nouveau look, dit aussi nouveau nom. L'Ontwerp bureau et Preweb ont fusionné et ont été rebaptisés Roularta Studio. L'objectif de Roularta Studio est d'encore plus se concentrer sur le développement de concepts créatifs pour toutes les applications cross-média, en étroite collaboration avec la cellule Preweb qui programme les sites Web, envoie des mailings et apporte un soutien technique aux différentes business units. Le nom Roularta Studio couvre ainsi tout le savoir-faire que nous possédons en interne. Il s'agit d'un pack complet, de qualité, que nous proposons aux clients internes et externes pour les aider à réaliser leur communication. »

recherchons donc des groupes cibles plus qualitatifs. En toute logique, nous n'étions en réalité pas à notre place avec Mediaaan. En revanche, la qualité journalistique élevée de Mediafin correspond beaucoup plus à Roularta.

Quels avantages Mediafin apporte-t-il à Roularta ?

Mediafin est très rentable et a déjà un beau parcours numérique derrière le dos. Comme Roularta, Mediafin vise des groupes cibles très qualitatifs, avec un journalisme quotidien de haut niveau. Nous connaissons ce marché, il correspond aussi à notre ADN. Nous allons surtout veiller à ce que Mediafin et Roularta gardent chacun leur propre cap et puissent continuer à grandir.

Cette opération représente-t-elle un approfondissement ?

Roularta veut approfondir trois piliers : un contenu de qualité, un contenu gratuit, et notre unité de production. Mais un approfondissement de l'approche n'exclut pas un élargissement. Dans cette segmentation, on peut encore toujours s'adresser à des groupes cibles différents. Nous avons cependant un principe : nous n'allons pas prendre dix nouveaux groupes cibles, nous préférons en prendre deux et les travailler en profondeur. Et cet approfondissement peut être un élargissement. Le deal avec De Persgroep a fait rentrer 218 millions d'euros dans les caisses. Si des opportunités passent à notre portée, nous sommes désormais en première ligne pour y participer. Parce que Roularta a un bilan solide, sans aucune dette. Nous avons des moyens.

Ce sont les trois piliers de Roularta : un contenu de qualité, un contenu gratuit, et notre unité de production.

Des moyens qui ont vite été utilisés pour le deal avec Sanoma.

C'était une formidable opportunité pour renforcer notre marché. Les marques que nous rachetons à Sanoma s'adressent à un groupe cible féminin de qualité, sur lequel

nous étions présents avec des titres comme Knack Weekend, Le Vif Weekend et Nest. Nos annonceurs veulent pouvoir mieux toucher ce groupe cible. A présent, nous pouvons mieux les y aider et lancer des campagnes cross-médiales. Femmes d'Aujourd'hui et son pendant flamand Libelle tirent ensemble à 245.000 exemplaires, c'est le plus gros hebdomadaire bilingue de Belgique. Ce sont des marques multimédiales très fortes, et le potentiel de synergie est très important. Nous pouvons créer une synergie maximale avec nos activités existantes : le recrutement d'abonnements, la régie, la plate-forme d'e-commerce Storesquare. Sans oublier l'imprimerie, car outre les titres que nous avons repris, nous allons aussi imprimer quelques titres néerlandais de Sanoma.

Roularta n'achète que des titres à Sanoma.

Des titres, et aussi la rédaction pour les réaliser. Mais nous ne reprenons effectivement pas la structure de coûts ni les frais généraux. Le deal avec Sanoma ne change en rien l'ADN de Roularta : des médias de qualité pour des groupes cibles de haute qualité.

Avant ces deux grandes transactions, Roularta avait déjà repris STERCK.

STERCK a tout à fait sa place dans notre offre de contenu gratuit. Ils s'adressent aux chefs d'entreprises



Jan Beernaert

Directeur Marketing
du Krant van West-
Vlaanderen

NOUS, OUEST-FLANDRIENS

Jan Beernaert est depuis 2017 Directeur Marketing du Krant van West-Vlaanderen.

Jan Beernaert : « Comme tous les autres titres payants, le Krant van West-Vlaanderen doit lui aussi faire en sorte que le nombre de ses abonnés ne diminue pas. Nous continuons donc à investir dans notre potentiel de lecteurs. La principale mission du Krant van West-Vlaanderen est de créer des liens entre tous les Ouest-Flandriens, d'une part en relatant des informations sur les clubs sportifs locaux et autres associations de la province, et d'autre part via la campagne 'Wij westvlaanderen'. Notre projet 'digital first, best print' est un autre outil que nous utilisons pour rassembler les habitants de la Flandre occidentale. Aujourd'hui, le KW est plus qu'une publication hebdomadaire. Dans la mesure où toutes les infos de la province paraissent en premier lieu sur notre site Web, on peut dire que le KW est vraiment devenu quotidien. La formule de KWestie est une suite tout à fait logique dans ce contexte : il s'agit d'un site mobile d'information grâce auquel nos lecteurs peuvent obtenir une information sur mesure. C'est un mode de consommation de l'info innovant et personnalisé. En 2018, nous lancerons la formule KWestie, et nous ferons tout pour convaincre nos lecteurs de la valeur ajoutée d'un abonnement payant. »

locaux, que nous connaissons déjà très bien via Roularta Local Media. Ils veulent générer du nouveau business pour ces chefs d'entreprises, avec une approche globale qui comprend des événements de networking, du content marketing, des magazines et des canaux numériques. STERCK est actif dans les provinces d'Anvers et du Limbourg, et à présent nous lançons le concept également en Flandre occidentale et en Flandre orientale.

Tout cela renforce certainement aussi la plate-forme d'e-commerce Storesquare, qui a accueilli un million de visiteurs en décembre.

Storesquare a atteint les objectifs fixés pour 2017. Nous avons évidemment parfois dû corriger le cap, ce qui est inévitable pour une start-up. La conversion des visites en achats effectifs évolue aussi. Les trois mots clés de Storesquare sont : local, unique et personnel. Nous donnons à nos clients le sentiment que nous sommes un acteur sur leur territoire géographique. C'est le commerçant que vous connaissez bien, qui fait les choses pour vous avec beaucoup de passion et qui vous fournit un bon service, avec beaucoup de produits que vous ne trouvez pas chez les autres acteurs de l'e-commerce. Et il y a l'approche personnelle : vous pouvez aller chercher votre achat en personne chez votre détaillant.

Il y a aussi eu la reprise de Landleven.

Landleven vient parfaitement compléter le portefeuille de notre filiale néerlandaise, Plus Magazine Nederland. Les deux magazines ayant le même public cible, nous voyons un beau potentiel de synergie au niveau de l'acquisition d'abonnements mais aussi pour les packs publicitaires. Landleven est un magazine très

stable et rentable, avec un beau portefeuille d'abonnements. Ce qui nous pousse à de telles reprises, ce sont la solidité de la base d'abonnements et la possibilité d'une approche à 360°, l'aspect multimédia et l'aspect événementiel. Landleven organise deux grands salons qui attirent 50.000 visiteurs, ce qui est énorme.

Le marché des lecteurs est en pleine mutation.

Avec les nouvelles expériences et les offres de lecture personnalisées, les consommateurs ont désormais l'habitude de pouvoir choisir, et nous essayons de réagir à cela de façon intelligente. Nous essayons les choses d'abord à petite échelle, et une fois assurés que cela fonctionne et que c'est de bonne qualité, nous le déployons à plus grande échelle. La façon de recruter des abonnements change elle aussi. Nous nous tournons de plus en plus vers des canaux de recrutement numériques.

Avec des phénomènes comme le storytelling et le content marketing, le contenu piloté commercialement et le contenu piloté rédactionnellement convergent de plus en plus.

Dans toutes nos marques média, le contenu rédactionnel passera toujours avant. Sans lecteurs vous n'avez pas d'annonceurs, c'est aussi simple que cela. Dans ce contexte, nous voulons préserver soigneusement notre qualité et notre ADN. Chez Roularta, chaque rédacteur en chef a la mission et la responsabilité de préserver cette qualité et cette indépendance. En même temps, nous surveillons avec soin les formules du content marketing. Elles doivent être bien réparties dans le magazine. Sinon, vous risquez de vous tirer une balle dans le pied.



Stijn Bonroy & Geert Brouwers

Fondateurs de STERCK.

L'UNION FAIT LA FORCE

Roularta Media Group a repris l'organisateur d'événements et éditeur de magazines STERCK.

Stijn Bonroy & Geert Brouwers : « Dans les provinces d'Anvers et du Limbourg, STERCK est le leader du marché en ce qui concerne les solutions marketing B2B pour les entreprises locales. Une communauté locale que nous touchons par le biais d'événements, de magazines, d'une chaîne TV et de nos canaux de médias sociaux. Nous n'étions pas encore implantés en Flandre occidentale et orientale. Aujourd'hui, les jeunes qui possèdent des qualifications ont envie de travailler pour des entreprises réputées et attractives. Si nous n'avions pas été repris par Roularta, nous aurions eu des difficultés à attirer les bonnes personnes pour développer notre réseau STERCK.NETWERCK en Flandre occidentale et orientale. Grâce notamment à la force de frappe de Roularta, dont le marché d'origine est précisément la Flandre, nous pouvons désormais nous autoriser une grosse ambition de croissance dans ces provinces. Nous comptons évidemment sur la notoriété, la réputation et l'expertise de Roularta. Et nous nous réjouissons d'avance de la synergie que nous allons pouvoir développer avec d'autres marques fortes du groupe. Avec Roularta à nos côtés, nous pourrions réaliser le plan de croissance de STERCK. »

Entre-temps, la notion de contenu numérique payant a été introduite. Comment voyez-vous cela ?

De façon très positive. Nous voyons une progression. Cette activité a doublé en 2017 par rapport à l'année précédente. Notre zone+ connaît un beau succès sur ce plan. Et c'est aussi intéressant pour l'acquisition de données.

Que fait Roularta avec ces données ?

Nous nous efforçons d'y associer une offre au bon moment. Pour le timing et les modalités d'une telle offre, un trajet comme la Customer Journey peut nous aider à mieux sonder les comportements du consommateur et de l'annonceur. Quels points de contacts et quand ? Dans le cadre de la Customer Journey, des groupes de travail plus vastes ont étudié le marché des lecteurs et le marché des annonceurs. Ces enseignements portent à présent des fruits concrets, donc nous allons déployer la Customer Journey dans toute l'entreprise en 2018.

En matière de publicité, les entreprises de médias doivent de plus en plus faire face à la concurrence de grandes entreprises technologiques.

Cela fait déjà plusieurs années que nous voyons que les grandes entreprises technologiques nous devancent avec leurs médias sociaux, mais le mouvement s'est vraiment emballé en 2017. En Belgique aussi, ce n'est plus qu'une question de temps : cette année ou l'année prochaine, les entreprises technologiques occuperont aussi chez nous la première place dans les budgets marketing des annonceurs. Elles deviennent la plus grande plate-forme de publicité.

Peut-on encore inverser la tendance ?

Pour la première fois, on s'interroge ouvertement sur

le ROI de la *display advertising* proposée par les grandes entreprises technologiques. Le signal le plus fort est venu des grands annonceurs, ceux qui donnent le ton pour le reste du marché de la publicité, comme Procter & Gamble et Unilever. Ils ont un beau jour décrété qu'ils n'allaient plus rien faire pendant six mois. Et ils ont constaté que leur ROI n'avait pas changé. Étrangement, bien qu'ils aient arrêté d'investir des millions d'euros dans les médias sociaux, ils vendent toujours autant. C'est une question que les marketeers se sont toujours posée entre eux. Ces plates-formes de médias sociaux sont-elles bien prévues pour vendre des produits ? Ou bien sont-elles plutôt, surtout Facebook, des plates-formes pour échanger des informations de façon amicale et sans engagement, mais pas un forum qui se prête à de la discussion 'sérieuse' ? Le temps nous le dira.

Mais les annonceurs sont déjà totalement séduits.

Nous nous trouvons dans une sorte de vide, une période de transition. Les annonceurs sont à la recherche du mix idéal et expérimentent.

Quelle alternative Roularta peut-elle proposer ?

Notre force réside dans le fait que nous passons sur plusieurs plates-formes publicitaires. C'est un beau mix sur mesure pour le client avec qui nous développons une relation personnelle. Nous connaissons le client, nous nous installons à table avec lui, l'écoutons, réfléchissons avec lui, proposons la bonne campagne de marketing. Ce lien avec le client est important. Avec ces entreprises technologiques, tout se fait à distance, et l'annonceur doit tout faire lui-même. Notre atout réside dans l'accompagnement que nous lui proposons.



Bert Bultinck

Rédacteur en chef de Knack

LES MEILLEURS PROFESSEURS SONT SUR KNACK.BE

Avec le concours de la VRT et des cinq universités flamandes, Knack a lancé 'De Universiteit van Vlaanderen' (l'Université de Flandre).

Bert Bultinck : « Pourquoi les femmes trop intelligentes ne trouvent-elles pas d'amoureux ? Pourquoi manger des chips et du chocolat nous fait-il nous sentir bien ? Les lecteurs de Knack pourront désormais y répondre grâce aux mini-conférences de la 'Universiteit van Vlaanderen', qui est une collaboration unique entre Knack, les cinq universités flamandes et la VRT, et permet aux professeurs les plus compétents de Flandre de présenter leur savoir scientifique sous forme de petites vidéos. Knack est membre de la rédaction de la 'Universiteit van Vlaanderen' et participe au choix du contenu des cours. Les vidéos sont diffusées sur Knack.be et via les newsletters de Knack, et sont régulièrement assorties d'articles plus approfondis de Dirk Draulans, le journaliste scientifique de Knack. Les premières vidéos ont été mises en ligne début novembre 2017, et le catalogue s'étoffe de semaine en semaine. Ces vidéos ont beaucoup de succès. Elles renforcent le journalisme de qualité et accessible pratiqué par Knack, et attirent beaucoup de spectateurs vers notre site. Il n'est pas rare qu'à peine mise en ligne, ces vidéos se retrouvent très rapidement dans le top cinq des clics les plus fréquents sur Knack.be. »

Nous savons bien ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, nous avons de l'expérience en la matière. Nous pouvons proposer aux annonceurs des approches et des solutions auxquelles ils ne pensent pas d'eux-mêmes. Si nous arrivons à répondre aux questions et aux besoins de l'annonceur sur une plate-forme multimédia, alors nous pourrons faire la différence.

Nous pouvons répondre aux questions et aux besoins de l'annonceur sur une plate-forme multimédia. C'est comme cela que nous faisons la différence.

sommes ultra performants. L'imprimerie se trouve aussi dans une sorte de phase de mutation. Il y a des commandes qui disparaissent, notamment les françaises, mais il y en a de nouvelles qui entrent, et nous aurons bientôt aussi les titres de Sanoma qui vont arriver. Beaucoup d'imprimeurs arrêtent, ou fusionnent. Et beaucoup de sociétés de médias décident de sous-traiter leur imprimerie. Elles se trouvent face à d'importants investissements,

Les sociétés de médias sont-elles à la recherche d'un nouveau business model ?

Non, mais vous devez donner la chance à votre modèle d'évoluer. En dépit de l'évolution très rapide du secteur, les lignes de fonctionnement classiques des médias évoluent très lentement. C'est le consommateur qui définit le rythme. Subitement, le voilà quand même disposé à acheter on-line. Tout simplement parce qu'aujourd'hui, il règle beaucoup de choses on-line. Il y a trois ans, c'était pratiquement impensable. Tous ces seuils ont été effacés en peu de temps. Le timing est crucial. Parfois, vous voulez être un précurseur mais vous arrivez tout simplement trop tôt. En fait, il faut appuyer sur le bouton au bon moment.

Le renouvellement radical de l'imprimerie, il y a une dizaine d'années, est un bel exemple de timing parfait.

Grâce à ces investissements, nous pouvons désormais proposer non seulement une très haute qualité mais aussi une très haute capacité. Nous avons investi dans les techniques les plus modernes, et aujourd'hui nous

doivent remplacer leur parc de machines et se disent : devons-nous vraiment investir un tel montant dans le remplacement de machines ? N'est-il pas préférable de consacrer cet argent à l'acquisition de nouveaux titres, ou au développement d'initiatives numériques ?

Où à l'automatisation et la robotisation ?

C'est aussi quelque chose que nous suivons de près et que nous appliquons, surtout dans notre fonctionnement interne. En 2017, nous nous sommes surtout occupés de la production. En 2018, un groupe de travail va étudier les possibilités en matière d'intelligence artificielle. Comment pouvons-nous, par exemple, améliorer le flux du service des abonnements ? Ces gens reçoivent plus de 1000 e-mails par jour, dont environ la moitié est identique. Nous allons développer quelque chose au niveau de l'intelligence artificielle pour détecter ces e-mails identiques et générer des réponses standard automatiques. Cela permet de récupérer du temps pour développer un service personnalisé sur d'autres points, là où ce genre de service sera beaucoup plus rentable.



Bart Casteleyn

Rédacteur en chef de Roularta Local Media

LA FORCE DU CHANGEMENT

En 2017, les publications de Roularta Local Media ont été actualisées et renouvelées.

Bart Casteleyn : « La force du changement, nous l'avons bien sentie en 2017 ! L'année s'est ouverte sur une grande nouvelle, avec le changement de nom du Streekkrant en Deze Week. Ce fut un jalon historique pour ce qui est toujours le plus grand journal gratuit de Flandre. Il se fait qu'après l'opération Deze Week, nous avons pris goût au changement, et nous avons donc en 2017 décidé de prendre en main les autres publications de Roularta Local Media. Début septembre, les quelque 1,6 million de lecteurs du Zondag ont eu l'agréable surprise de découvrir leur journal du dimanche avec un nouveau lay-out et un tout nouveau cahier #Zondag. Ainsi qu'un nouveau chroniqueur, Sven Ornelis, qui est un animateur radio bien connu en Flandre. La nouvelle formule a été très bien accueillie. Fin 2017, c'est notre magazine lifestyle gratuit Steps qui est arrivé tout transformé dans les présentoirs : nouveau look, nouveau concept, nouveau format et nouveau papier. Le magazine s'articule désormais autour des trois valeurs de base Découvrir, Rêver et Vivre. Pour ne rien gâcher, nous avons réussi à convaincre Eva Daeleman, ex-présentatrice de la VRT, d'assurer une rubrique fixe. Ça aussi, nous pouvons en être fiers ! »





S'il y a des opportunités sur le marché, LE MONDE DES MÉDIAS VOUDRA SE TOURNER VERS ROULARTA

JEROEN MOUTON | CFO

L'époque est à la transformation. Roularta change d'année en année, et sera probablement encore différent l'an prochain. CFO Jeroen Mouton : « Nous nous trouvons à la 'croisée des défis', dans un monde d'opportunités. »



Ursie Claus

Product Manager
chez Steps

DÉCOUVRIR. RÊVER. VIVRE.

Steps fait peau neuve et prend un nouveau départ.

Ursie Claus : « Nouveau format, papier plus blanc, restyling du logo... Steps a fait peau neuve et possède maintenant un look plus stylé et moderne. Avec une couverture matte, et un cadre sobre qui entoure une photo débordant de bonne humeur. Pour le contenu, Steps s'articule autour de quatre piliers fixes : Mode, Maison, Voyages et Cuisine. Les interviews en profondeur alternent avec les articles tendances et les pages shopping avec les indispensables du moment. 'Ontdek, Droom, Beleef' (découvrez, rêvez et vivez) sont les mots-clés du magazine et s'affichent désormais sous le nouveau logo. Afin que ce que Steps entend représenter, soit clair d'emblée pour les lecteurs, les annonceurs et les collaborateurs. Les premiers numéros ont d'ores et déjà été une réussite. Le magazine est distribué via un réseau de présentoirs ciblés. Deux mille abonnements gratuits offerts dans le cadre de la campagne de lancement sont partis comme des petits pains. Deux mille heureux lecteurs donc, qui recevront Steps gratuitement pendant un an. Je suis fière du résultat. Le nouveau Steps est une réussite, grâce aux efforts de toute une équipe ! »

2017 a-t-elle été une année charnière pour Roularta ?

JEROEN MOUTON : 2015 avait déjà été une année charnière, avec le désengagement des activités françaises. 2017 a aussi été une année charnière pour le conseil d'administration, niveau stratégique donc, avec comme priorités 'la création d'un bilan solide' et 'la création de synergies'. 2018 sera l'année où nous traduirons cette stratégie en actions, et 2019 l'année où nous allons vraiment le constater dans les chiffres. Donc oui, 2017 a été une année charnière. Mais dans le secteur des médias, les années charnières se succèdent rapidement.

Comment évaluez-vous les chiffres de 2017 ?

Comme un défi. L'EBIT vire au rouge, ce qui n'est pas bon. Il faut que cela s'améliore dans les années à venir, et ça va s'améliorer. Je pense qu'en 2018 déjà nous évoluerons dans la bonne direction, mais que cela ne se traduira vraiment au niveau des chiffres qu'en 2019. Nous sommes à la 'croisée des défis'. Il aurait fallu être aveugle pour ne pas le voir venir. Il y a aussi quelques éléments encourageants dans les chiffres de 2017. Là où nous obtenons de meilleurs résultats que la moyenne du marché, par exemple pour les revenus d'abonnements. Nous avons aussi lancé quelques activités qui se développent très bien, notamment Storesquare.

Que faut-il faire quand on se trouve à la 'croisée des défis' ?

L'an dernier, nous avons imaginé deux pistes. Primo, obtenir un bilan solide. Secundo, chercher des formes

Roularta investit. La famille investit. C'est un signal important pour les gens qui sont déjà chez Roularta.

de synergie. Ces deux pistes prennent forme aujourd'hui. Et s'il y a des défis, cela veut dire qu'il y a des opportunités à créer. Donc... nous sommes aussi dans un monde d'opportunités !

Donc ?

Nous sommes un consolidateur du marché. Nous réinvestissons des millions d'euros pour être le survivant le plus fort dans ce segment du marché. Cette magnifique entreprise a réussi à se positionner si fortement dans différents médias au fil des ans, que nous occupons aujourd'hui une position de départ unique, d'où nous pouvons réaliser des synergies. Nous avons en outre le privilège de pouvoir faire nos propres choix. Nous ne faisons pas tout, mais uniquement ce que nous voulons vraiment faire.

Il y a d'abord eu le deal Medialaan et Mediafin, avec De Persgroep.

Il s'inscrit dans la refonte de la stratégie. Bilan solide. Synergie. Sur le bilan, nous passons d'une perle cachée à une position de trésorerie solide. La synergie que Roularta avait avec Medialaan était assez limitée. Nous avons participé pendant vingt ans à une joint-venture avec De Persgroep, et cela a été rentable. Pour l'avenir, ce n'est plus Roularta mais De Persgroep, avec son focus sur de larges groupes cibles, qui pourra créer des synergies avec Medialaan. Nous sommes convaincus que tout ira très bien de ce côté-là. Mediafin est un deal qui me tient fort à cœur, en tant que financier, au centre de mon métier. C'est un très beau



Kristof Clerix

Journaliste d'investigation chez Knack

LE PRIX DU PARADIS

Panama Papers en 2016, Paradise Papers en 2017... dossiers retentissants dans Knack.

Kristof Clerix : « Le travail d'investigation sur les Panama Papers a été récompensé d'un Prix Pulitzer. Après la publication du dossier, 150 enquêtes ont été ouvertes dans 79 pays par la police et le parquet, des cellules anti-blanchiment, des autorités fiscales et des commissions parlementaires. Le Consortium international des journalistes d'investigation (ICIJ) a calculé que les Panama Papers ont permis de récupérer, au niveau mondial, des impôts impayés pour un montant de plus de 500 millions de dollars. En Belgique, l'Inspection spéciale des impôts a ouvert 248 dossiers. En décembre 2017, les enquêteurs financiers ont encore effectué des perquisitions à Bruxelles chez Belfius et Dexia, dans le cadre d'une enquête judiciaire portant sur plus de 1600 montages financiers (écrans) créés depuis le Luxembourg du temps de Dexia. Le Parlement européen et la Chambre belge des représentants ont chacun mis en place une commission d'enquête, dont les recommandations ont été publiées en octobre 2017. Les Panama Papers, c'était en avril 2016. En novembre 2017, il y a eu les révélations des Paradise Papers, dont on ne connaît pas encore l'impact. »

produit, la preuve que le focus sur des groupes cibles limités et spécifiques fonctionne vraiment. Car Mediafin marche vraiment bien. Et ce genre de publication de qualité continue aussi à bien fonctionner à l'étranger.

Comment expliquez-vous cela ?

Parce qu'ils savent exactement ce qu'ils veulent faire, et ce qu'ils ne veulent pas faire. Toutes les ouvrages sur la stratégie le disent : la décision la plus difficile c'est de ne pas faire quelque chose. Tout faire, c'est une décision facile. Tout le monde veut tout faire. Mediafin a très bien réussi dans ce choix de ne pas faire ce qu'ils ne veulent pas faire. C'est ce que nous faisons aussi actuellement chez Roularta. Nous nous sommes dit : « Il serait peut-être préférable de ne plus faire cette TV nationale. Laissons cela à d'autres. » Nous savons ce que nous voulons faire. C'est désormais très clair : un cœur de métier qui inclut presse & publications & imprimerie locales. Ce seront pour les années à venir les 3 grands piliers de Roularta. Et Roularta possède une position de départ unique sur chacun d'entre eux.

Ces piliers vont-ils encore être développés ?

Si nous posons des pas supplémentaires, nous devons rechercher des synergies. Ce n'est pas parce que nous avons maintenant un bilan solide que nous devons nous mettre à acheter à tout-va. Certes, cela

fait grandir, mais avec l'argent dépensé vous avez acheté tout le business plan, et ce n'est pas le but. Il faut pouvoir faire plus que simplement reprendre un business plan.

Prenez l'exemple de STERCK. STERCK existait dans les provinces du Limbourg et d'Anvers, mais il leur aurait encore fallu plusieurs années pour se déployer aussi dans les autres provinces. Notre premier objectif n'est pas de simplement acheter un titre et de le laisser exister tel quel. En travaillant avec les créateurs de STERCK, nous pouvons en revanche accélérer les choses. Utiliser la force de STERCK en la combinant à l'empreinte de Roularta dans les autres provinces. En deux ans, nous devrions pouvoir déployer cela avec succès en Flandre occidentale et en Flandre orientale.

**Les gens de Sanoma
qui sont transférés chez
nous sont très contents
d'arriver dans une maison
où ils pourront à nouveau
trouver la stabilité.**

Comment traduisez-vous cela au niveau de la reprise de Mediafin ?

Ils ont du succès. C'est un fait. Et on ne change pas une équipe qui gagne. Nous y sommes à 50/50, avec Rossel. Nous devons faire en sorte que Mediafin continue à bien se porter. Ne rien faire qui puisse nuire à l'organisation.

Et en ce qui concerne le deal Sanoma ?

Je suis très content de cette reprise. Nous aurions déjà pu la faire il y a quelques années, mais la



Cynthia Coulier

Directrice de la
Journée Découverte
Entreprises du Voka

LA FÊTE DE L'ENTREPRENEURIAT

Plus de 550.000 visiteurs pour la 27^{ème} Journée Découverte Entreprises du Voka.

Cynthia Coulier : « Je suis depuis septembre 2017 Directrice de la Journée Découverte Entreprises du Voka, dont Roularta est un des principaux soutiens. Le dimanche 1^{er} octobre, j'ai donc connu mon baptême du feu avec cet événement qui est aujourd'hui devenu une référence dans son domaine. Le message de cette édition était « Les entrepreneurs entreprennent pour tous ». Une équipe de neuf collaborateurs travaille pendant une année entière pour faire de cette Journée Découverte Entreprises une réussite. En tant que directrice fraîchement arrivée, il était essentiel que j'apprenne à connaître les membres de mon équipe, que je prenne le temps de les écouter et que je construisse avec eux une relation de collaboration, et aussi que je définisse les lignes directrices pour le budget et la vente. Développer un réseau propre, rassembler des informations, se familiariser avec le fonctionnement de l'organisation et apprendre à connaître les collaborateurs, tout cela prend du temps, mais ce temps est à mon sens indispensable si on veut développer une stratégie et une vision claires pour l'avenir. La Journée Découverte Entreprises est et reste la grande fête annuelle de l'entrepreneuriat. Prochain rendez-vous, le dimanche 7 octobre 2018. »

constellation autour de cette reprise est très différente aujourd'hui. Primo, c'est un deal d'actifs : nous avons racheté des titres, pas des sociétés. Nous avons pu décider nous-mêmes quelles composantes de l'entreprise seraient visées par le transfert. Et surtout, nous avons pu laisser ce dont nous ne voulions pas. Nous aurions aussi pu acheter les titres Home/Déco, mais nous avons estimé que c'est trop loin de notre cœur de métier. Selon nous, le volume de ces magazines est insuffisant, le taux d'abonnés est trop bas. Ces magazines ne conviennent pas chez nous. Les autres bien, ils se situent vraiment dans la ligne de la stratégie que nous avons définie. Avec beaucoup de formes de synergie possibles. J'ai déjà fait de nombreuses reprises dans ma vie, mais aucune avec un tel potentiel de synergie. Les gens de Sanoma qui sont transférés chez nous sont très contents. Contents d'arriver dans une maison où ils pourront trouver à nouveau un peu de stabilité, car ils en ont bien bavé ces dernières années.

Pourquoi tout cela est-il aussi une bonne chose pour les gens de Roularta ?

Ce deal montre clairement que Roularta investit. La famille investit. C'est un signal important pour les gens qui sont déjà chez Roularta. Ils ne le ressentent pas encore vraiment : ils peuvent un peu imaginer les effets de cette croissance, mais la vivre vraiment est tout autre chose. Les gens voient bien que Roularta investit à nouveau, dans des domaines proches

de son cœur de métier. Le cadre que nous esquissons ici, c'est que nous reprenons des rédactions. Celles-ci sont indispensables pour réaliser un titre. Toutes les autres tâches créeront un surplus de volume de travail pour l'organisation existante. Cette reprise permettra à tout le monde chez Roularta de créer des synergies dans son travail.

Nous devons faire en sorte que Mediafin continue à bien se porter. Ne rien faire qui puisse nuire à l'organisation.

Vous attachez beaucoup d'importance à ce bilan solide.

En effet. Ce bilan solide, c'est 'walk the talk'. Passer de la parole aux actes. Roularta peut quand même dire avec fierté : nous sommes bien là, dans un secteur avec énormément de défis. Nous

ne sommes pas dans une position de contrainte, sur la défensive. Non, nous sommes dans une position qu'on pourrait décrire comme suit : s'il y a des opportunités sur le marché, le monde des médias voudra se tourner vers Roularta. Et Roularta aura les mains libres pour prendre les opportunités qui lui conviennent. L'inverse, ce serait se trouver là où on prend des coups. Les chiffres de 2017 ne sont pas bons, mais avec un bilan solide, on peut y survivre. Voilà la réalité.

Vivons-nous une ère de transformations ?

Le mot d'ordre pour 2016 et 2017 était d'aller vers plus de numérique. 2018 et 2019 seront des années de synergie et de numérique. Je disais l'an dernier que l'entreprise serait complètement différente l'année d'après. Nous sommes maintenant l'année d'après, et je le répète : l'entreprise sera complètement différente



Bart Cremie

Directeur régional de Roularta Local Media pour Anvers, la Campine et le Brabant flamand

DES CLIENTS SATISFAITS, DES COLLABORATEURS SATISFAITS

Nouveau directeur pour la région 'Anvers, Campine et Brabant flamand' de Roularta Local Media.

Bart Cremie : « Je suis arrivé chez Roularta début novembre 2017, et les deux derniers mois de l'année ont été entièrement consacrés au nouveau cycle de vente 2018 ! Pour commencer, je me suis surtout efforcé d'acquiescer rapidement une maîtrise des médias et de la communication, et d'apprendre à connaître tous les collaborateurs. Le capital humain est le facteur le plus important au sein de notre organisation. La satisfaction des collaborateurs restera une priorité absolue en 2018. Il est important que tous les collaborateurs se sentent bien, qu'ils aient la possibilité d'accomplir leurs tâches sereinement, en toute confiance et avec respect. Naturellement, la satisfaction des clients occupe aussi une place centrale. Nous sommes totalement en mode Sales 3.0. Compte tenu des changements et des investissements consentis dans les produits et les stratégies au cours des dernières années, il est bien entendu essentiel que nous atteignons les objectifs fixés. Mais outre le fait de réaliser le chiffre d'affaires visé, nos objectifs sont aussi d'acquiescer de nouveaux clients, de faire augmenter le nombre de clients 360°, ainsi que le développement de solutions numériques. »

l'an prochain. Et je dirai probablement la même chose l'an prochain. Nous ne savons pas encore tout à fait à quoi ça ressemblera : nous voyons la direction, nous connaissons les actions et, avec tout Roularta, nous pouvons y arriver.

Une des plus anciennes activités de Roularta, l'imprimerie, est un des piliers au sein de cette transformation.

Nous avons beaucoup investi dans l'imprimerie en 2017. Acheté de nouvelles SITMA, des massicots trilatéraux, la machine pour dos carré l'an dernier. L'imprimerie est à la pointe de la technique, et sera entièrement à nous l'an prochain car le leasing se termine en 2018. Avec les titres de Sanoma en plus, nous avons de nouveau une synergie interne, intégrée verticalement. Nous imprimons aussi plusieurs titres Sanoma pour les Pays-Bas. Ici aussi, Roularta investit clairement dans l'avenir.

Un grand emprunt obligataire de 100 millions d'euros expire en octobre 2018.

Le cash a été réuni. D'un point de vue financier, il est important que le cash se trouve dans la société principale. Qu'il ne soit pas éparpillé. Voyez Apple, qui profite de la réforme fiscale de Trump pour rapatrier son cash d'Europe vers les Etats-Unis. Chez nous, le cash se trouve au niveau de RMG. C'est important. Donc, oui, nous allons rembourser cet emprunt obligataire. J'avais élaboré un plan B en juin 2017. Nous avons alors contracté des emprunts bancaires au cas où le deal Mediaalaan ne se ferait pas. Pour nous permettre de quand même rembourser cet emprunt obligataire, à partir de ce qui aurait alors été une position de repli.

Mais ce ne sera donc pas nécessaire, nous pouvons rembourser sur nos fonds propres.

Quel a été l'impact des deux deals, Mediaalaan/Mediafin et Sanoma, sur l'exercice budgétaire 2018 ?

Aucun. L'exercice budgétaire 2018 s'est fait sans que les gens n'aient connaissance du deal Sanoma. Nous n'en avons volontairement pas fait mention. Il est important que chaque titre puisse s'assumer seul. Un Vif/L'Express doit savoir dans quelle direction il va. Ce n'est pas Le Vif/L'Express qui est à la disposition des chiffres, ce sont les chiffres qui sont à la disposition du Vif/L'Express. Les reprises entraîneront des changements importants au niveau des services de soutien. Et l'impact sur les titres que nous avons déjà en portefeuille ne sera que positif. Nous avons déjà bien préparé le terrain en 2017, et nous avons clairement indiqué début 2018 la direction que nous voulons suivre.

Et maintenant, en avant toutes ?

Pour moi, il est très important qu'il y ait une bonne cohésion dans l'équipe de direction. Et que nous soyons cohérents. Les talents seuls, ça ne suffit pas. L'esprit qui anime l'entreprise est au moins aussi important. Certainement quand on décide de changer de direction, ou qu'on est en train de le faire. Il est alors essentiel que tout le groupe suive. La nouvelle mission, la nouvelle vision, les nouvelles valeurs, nous les avons élaborées en collaboration avec l'équipe de direction. Il est important que tous les regards soient tournés dans le même sens. Cela vaut aussi pour chaque manager et chaque collaborateur. Les talents doivent s'accompagner d'un esprit d'équipe. Vous verrez alors ce que nous pourrions accomplir !



Ann Debaere

Event Manager

À TABLE !

Knack/Le Vif Weekend organisent l'événement 'Les Amis du Goût'.

Ann Debaere : « 'Les Amis du Goût', c'est un événement co-organisé avec Knack/Le Vif Weekend qui consiste à proposer des dîners exclusifs dans des lieux insolites. Installés à une seule longue table, une centaine d'Amis du Goût savourent un dîner cinq services préparé par un grand chef. A une époque où le numérique et les médias sociaux sont omniprésents, nous recherchons des façons exclusives d'être en contact les uns avec les autres. C'est précisément ce que nous explorons avec ce concept. Nous créons autour de la table un moment de convivialité, de plaisir, de découverte, de communication. Des personnes viennent des quatre coins du pays pour y participer, et beaucoup reviennent à plusieurs reprises. En 2017, nous avons ainsi dressé notre table dans la ferme fruitière Cocquyt en bordure du canal de Schipdonk à Meigem (chef Broes Tavernier), au sommet du terril du parc naturel Connecterra à Maasmechelen (chef Koen Verjans), dans l'émaillerie de Molenbeek-Saint-Jean (cheffe Isabelle Arpin), et dans la salle gothique de l'hôtel de ville de Bruxelles (chef Yannick Van Aeken). En 2018, nous investissons entre autres une ancienne papeterie à Huizingen et une houblonnière bio à Poperinge. »





LE TALENT est la plus importante ressource de Roularta

KATRIEN DE NOLF | DIRECTEUR HR

Katrien De Nolf, Directeur des ressources humaines, présente l'ambiance familiale qui règne chez Roularta comme un instrument favorisant l'efficacité, la motivation et l'inspiration. « Une bonne partie de ce que nous faisons est portée et poussée par nos collaborateurs. »

Les ressources humaines, qu'est-ce que cela implique chez Roularta ?

KATRIEN DE NOLF : Chez nous, les ressources humaines sont organisées en 5 domaines : Recrutement & Sélection, Payroll, Trainings & Formations pratiques et théoriques, Communication interne, Événements.

Le Payroll semble être le volet le plus administratif.

Ne le sous-estimez pas. Nous avons repris en 2017

le traitement des salaires de la Journée Découverte Entreprises et de Sterck, et avons organisé des journées de présentation pour les personnes concernées. Lors de la reprise de Mediafin et de Landleven, le payroll n'a pas posé question. Mediafin possède son propre département HR, et le payroll de Landleven est géré depuis les Pays-Bas. Avec la reprise de Sanoma, c'est encore un fameux exercice qui nous attend en 2018 : 100 nouveaux collègues...



Diana De Cat

Directeur
Communication de
Roularta Media

YOUR PREMIUM CHOICE

Nouveau slogan pour Roularta Media, la régie nationale de Roularta Media Group.

Diana De Cat : « Le paysage média se cristallise. Les éditeurs veulent se positionner de manière claire, et on peut dire que le positionnement de Roularta Media est parfaitement limpide : proposer des médias de grande qualité, très appréciés dans les groupes sociaux les plus élevés. En jargon professionnel, on parle de produits et groupes cibles 'premium'. Toute cette ambition est résumée dans notre slogan : 'Your premium choice'. Ou : Roularta est le partenaire indiqué pour tout annonceur désireux de présenter ses produits premium à un public premium, dans un contexte premium. Ces annonceurs choisissent Roularta comme partenaire de manière réfléchie. Quelques exemples : Audi qui parraine depuis plusieurs années l'élection du 'Manager Trends de l'année', Auping qui a proposé un lit exclusif aux lecteurs de Knack Weekend/Le Vif Weekend, Chanel qui a proposé un petit échantillon de fin d'année unique avec Knack/Le Vif Weekend, Montblanc qui s'est étendu sur l'art de l'écriture dans Trends Style, Club Med qui a souhaité une édition 'blanche' de Black Weekend pour présenter un nouveau complexe de sports d'hiver... Bref, Roularta Media c'est 'your premium choice', un point c'est tout. »

Combien de personnes ont été engagées par Roularta en 2017 ?

195. Ce sont essentiellement des profils numériques, des postes pas faciles à pourvoir. Nous recherchons en l'occurrence avant tout des profils numériques certifiés Google. Nous projetons d'ailleurs d'ouvrir une 'Digital Academy' : nous voulons engager de jeunes diplômés ou des freelancers qui vont apprendre dans cette Digital Academy les compétences dont nous avons besoin. Ce qui nous amène au domaine Recrutement & Sélection.

En 2017, nous avons aussi misé sur les médias sociaux. Des canaux comme De Zondag et Deze Week sont des portes vers le grand public, parfaites pour nos offres d'emploi. Nous ajoutons à cela les canaux des médias sociaux. Et sur LinkedIn, nous avons un Recruiter Seat où nous pouvons placer douze Job Slots.

Depuis 2017, nous cherchons les bons profils de façon beaucoup plus proactive, plutôt que d'attendre que des gens viennent à nous. Roularta se positionne sur le marché du travail comme une entreprise attractive et orientée sur le futur. Nous voulons donner envie aux gens de venir travailler chez nous. Nous avons entre-temps un plan sur les médias sociaux, et le taux de réponse sur ces médias est en augmentation. Notre Innovation Lab nous a aidés à automatiser ce plan. Ils nous ont fait connaître Meltwater, leader international dans le domaine de la media intelligence, et spécialisé dans la surveillance

et l'analyse des médias sociaux et on-line.

Le département HR travaille aussi en étroite collaboration avec la cellule Vidéo de Roularta. L'image-rie en général et la vidéo en particulier ont le vent en poupe. Nous avons réalisé chez HR la vidéo 'We Are Roularta!', dont le but est de présenter Roularta de manière positive au monde extérieur. Cela renforce en même temps notre valeur interne 'One Team, One Family'. Nous avons aussi posté plus de vidéos sur notre site monavenirchez.roularta.be.

Le processus de candidature a été numérisé, modernisé et rendu plus efficace. Les candidats peuvent à présent passer les tests de chez eux.

On ne trouve plus de candidats 'prêts à l'emploi'. L'entreprise doit les former. Encore un pilier de votre politique HR.

A cet égard, 2017 a été une année importante, et je pense en premier lieu ici aux nouvelles formations de vente. Nous avons introduit un nouveau scénario de vente à la régie. Et avec Veerle Hofman, notre Sales Training & Coaching Manager, nous avons déployé le programme Sales 3.0 chez Roularta Local Media. Notre scénario de vente était déjà très solide, mais il s'appuyait sur le pilier print. Avec Roularta Digital, il est important d'élargir ce scénario et de proposer un ensemble complet de solutions. Nous avons fourni de l'accompagnement et des formations aux personnes concernées. L'enthousiasme a été tel

Le slogan 'One Team, One Family' s'adresse directement à tous les collaborateurs. Nous faisons tous partie d'une même famille.



Bart Declercq

Sales & Export
Director de Roularta
Printing

OUT OF AFRICA

Congrès Distripress à Lisbonne : Roularta Printing y était.

Bart Declercq : « Distripress est une organisation sans but lucratif dont l'objectif est de promouvoir la diffusion de la presse dans le monde. Les participants au congrès annuel ont analysé les tendances du marché. Les grandes surfaces jouent un rôle de plus en plus important dans la distribution de la presse. De nouveaux lay-outs, des types de papier adaptés et des contenus de qualité peuvent raviver l'attrait de l'imprimé. Distripress est une excellente opportunité de rencontrer des éditeurs que nous n'aurions jamais eu l'occasion de croiser autrement. Nous avons ainsi rencontré l'éditeur du New African Magazine, une publication diffusée sur tout le continent africain. Il était à la recherche d'un imprimeur ayant une expérience en tant que known consignor (transport aérien). Avec des références comme The Economist et Bloomberg Weekly, les états de services présentés par Roularta Printing ont été particulièrement convaincants, et l'affaire a été rapidement conclue. A partir de maintenant, c'est donc Roularta Printing qui imprime pour ce nouveau client les titres New African, African Business, African Banker et New African Woman. Rendez-vous à Rome pour la prochaine édition du congrès, en 2018 ! »

que le projet a été étendu à d'autres unités.

Et il y a encore le tout gros projet de la Customer Journey. En 2017, nous avons créé les groupes de travail et avons invité Els Dhaeze, de PITopia, à venir expliquer la Customer Journey pour Roularta. Un des buts de ce projet est que les clients conservent un sentiment positif de leur contact avec Roularta, et qu'ils aient envie d'en parler.

Nous en avons récemment fait l'expérience. Un client était passé à Zellik et est venu nous féliciter par la suite : « Je n'ai jamais connu ça. Je suis arrivé à la réception, les gens connaissaient déjà mon nom, ils savaient pourquoi je venais. On m'a tout de suite proposé un café. On m'a accompagné jusque chez la personne avec qui j'avais rendez-vous. Et après, on m'a raccompagné jusqu'à la réception. Je vous félicite pour cette façon d'accueillir les visiteurs. » C'est exactement le but de la Customer Journey. Que les gens en parlent à d'autres, et qu'ils nous recommandent.

La Customer Journey va maintenant se distiller dans toutes les articulations de l'entreprise. C'est un projet à long terme. 2017 a été l'année de la prise de conscience, en 2018 nous allons commencer avec les workshops, et c'est un projet qui ne se terminera en fait jamais. La Customer Journey doit devenir une seconde nature.

Nous voulons aussi diffuser dans toute l'entreprise le principe de l'entrepreneuriat dans le sens de 'prise d'initiatives'. Nous voulons stimuler les gens à aller

dans ce sens, les faire grandir. Nous voulons donner à tous la possibilité de suivre la formation au coaching et au leadership, même aux personnes qui n'occupent pas une fonction dirigeante et qui n'en ont pas ou pas encore besoin.

En ce qui concerne les formations, nous appliquons le principe : « Ne demande pas une charge plus légère, demande des ailes plus puissantes. » Les ressources humaines, ce sont des individus avec des talents. Et cela commence par le repérage et le recrutement de futurs talents. Mais il est au moins aussi important de développer les talents déjà présents dans l'entreprise. Le talent est la plus importante ressource de Roularta.

Et relier ces talents entre eux.

C'est sûrement une des missions dévolues à une politique HR durable. Mettre les bonnes personnes à la bonne place. Il faut aussi partager les connaissances, organiser des séances de brainstorming. Nous invitons tout le monde à réfléchir avec nous, pour donner ensemble forme à Roularta. Pas mal d'initiatives que nous prenons viennent d'idées de nos collaborateurs. L'idée des croisières Knack par exemple est née lors d'un brainstorming. La forme que revêt aujourd'hui la fête de Roularta est basée sur des idées de collègues. Nos journées de présentation, telles qu'elles sont actuellement, sont aussi nées d'un brainstorming. Et pour les séances de la 'Roularta Academy' que nous organisons à Roulers, Zellik et au BMC, nous avons demandé aux collaborateurs

**Nous englobons
de plus en plus les
médias sociaux
dans le recrutement
de nouveaux
collaborateurs.**



Renaat Declercq

Production Manager
Online chez Roularta
Local Media

NATIONAL ET LOCAL

En 2017, Digilocal est devenu Roularta Digital.

Renaat Declercq : « Nous sommes depuis 2014 une agence full-service qui, outre les Google AdWords, propose aussi de la publicité sur Facebook, la conception de sites Web, de l'e-mail marketing,... Avec le nom Digilocal, nous avons à l'époque voulu souligner le fait que nous proposons un marketing local on-line aux clients locaux de Roularta Local Media. En changeant ce nom en Roularta Digital, nous annonçons que nous proposons à l'ensemble de nos clients toutes les solutions on-line de Roularta, sous une marque forte unique. Les clients nationaux et les clients locaux peuvent faire appel au savoir-faire de Roularta. Roularta Digital propose des solutions novatrices adaptées aux besoins de nos clients. Ceux-ci viendront toujours en premier lieu. Nous nous trouvons dans une situation unique, où nous sommes le seul acteur du marché à pouvoir proposer des solutions sur mesure aussi bien on-line qu'off-line. Nous voulons regrouper toute notre expertise de façon à pouvoir évoluer rapidement et conquérir le marché. Nous évoluons dans un marché très concurrentiel, qui fait chaque jour des bonds géants. Une fois qu'on a pris du retard, c'est difficile de le rattraper, et nous voulons donc plutôt nous poser en pionniers. C'est exactement ce que nous nous efforçons de faire chaque jour avec toute l'équipe. »

quels points ils souhaitent y inclure. Voilà comment on obtient de la participation.

En 2017, le département HR a organisé 520 entretiens internes. Notre CEO et le président du Conseil d'administration lisent les PV de ces entretiens, une façon pour eux de garder le contact avec ce que ressentent les collaborateurs. 'A table avec le CEO' est une initiative du même genre. Elle est née de séances de la Meiboom Academy que Xavier Bouckaert avait tenues à Roulers, au BMC et à Zellik juste après être devenu CEO. Il avait expliqué ce que Roularta représente et vers où Roularta veut aller. Il a aussi visité tous les bureaux de Roularta Local Media. Cela a passionné les collaborateurs, et nous nous sommes donc demandés comment y donner une suite. C'est ainsi qu'est né 'A table avec le CEO' : tous les deux mois, le CEO déjeune avec des employés, et ils échangent des idées et des informations en toute décontraction.

Nous en arrivons ainsi à la Communication interne.

Le département HR veut faire tomber les murs entre les départements. En 2017, nous avons lancé une page Facebook interne, comme canal de communication supplémentaire. Nous encourageons les collaborateurs à y partager des infos positives.

Notre réseau Intranet est plutôt orienté business et a été totalement renouvelé en 2017. La technologie de l'ancien Intranet n'était plus supportée par le fournisseur et nous avons donc commencé à réfléchir à une nouvelle plate-forme. La plus conviviale que nous avons trouvée

Nous voulons faire en sorte que les clients ressentent leur contact avec Roularta de façon tellement positive qu'ils en parlent autour d'eux.

est le logiciel de travail collaboratif de Confluence. Nous l'avons introduite en 2017, et elle sera encore développée en 2018.

Mais le plus haut fait de 2017 en matière de communication interne a certainement été la publication du 100^{ème} numéro d'Insight Magazine, notre magazine pour les collaborateurs. Nous l'avons restylé, l'avons rendu encore plus puissant et en avons amélioré la photographie avec une équipe de photographes internes. Insight Magazine est un bel exemple de personnes qui s'efforcent de faire un bon produit de façon tout à fait désintéressée. Voyez comment ce vecteur de communication interne a débuté il y a cent numéros... Si vous le supprimiez aujourd'hui, il manquerait aux gens. Les collaborateurs attendent chaque numéro avec impatience. C'est aussi un instrument qui fait tomber les murs entre les départements.

C'est probablement aussi l'objectif des Evénements.

Oui, l'ambiance en interne est aussi quelque chose que nous soutenons partout où nous le pouvons. Il y a par exemple eu en 2017 la 10^{ème} édition de l'événement 'Au boulot à vélo' organisé par le Comité Sportif. C'était une édition spéciale, avec le petit-déjeuner, une démonstration d'acrobaties à vélo sur le temps de midi, et une balade à vélo le soir, également ouverte aux familles des collègues. Après la balade, nous avons prévu un 'fritkot' et des glaces. Toutes les personnes qui étaient là gardent un chouette souvenir de la journée.

Notre fête Roularta a aussi une toute autre allure



Wim Denolf

Rédacteur de Knack
Weekend

IL Y A DE LA MUSIQUE DANS L'AIR

Ou comment le Roularta Band rapproche les collègues.

Wim Denolf : « Le Roularta Band est né suite à un appel interne lancé au printemps 2015. Cinq mois plus tard, le groupe faisait ses débuts sur scène. Une dizaine de musiciens venant de tous les sites et départements de l'entreprise, des collègues qui n'avaient jamais fait de musique ensemble, mais qui étaient pleins d'enthousiasme. Depuis, nous sommes un peu devenus une valeur sûre pour les événements de Roularta, comme la fête du personnel ou la fête d'Halloween des régies publicitaires nationale et locales.

Les autres collègues jouent vraiment le jeu et nous demandent régulièrement comment ça va. Après chaque prestation ils partagent des photos et des vidéos sur les réseaux sociaux. Pour éviter la routine, nous préparons constamment de nouveaux morceaux et plaçons la barre toujours plus haute. Parfois, ça ne ressemble à rien jusqu'à la toute dernière répétition, et puis, une fois sur scène, tout se met en place comme par magie. C'est une sensation incroyable quand le public est réactif. On est un groupe, on se donne à fond, et on déchaîne la salle. C'est énorme ! »

depuis quelques années, avec pour la troisième fois un tour de chant du Roularta Band. Il y a désormais aussi un spectacle multimédia dans lequel nous avons cette année mis à l'honneur 55 Ambassadeurs, nos collaborateurs qui fêtent 25-30-35-40 ans d'ancienneté.

En 2017, nous avons pris congé d'un véritable monument de Roularta. Paul Provoost a fait toute sa carrière chez Roularta, depuis le moment où il a quitté les bancs de l'école jusqu'à sa pension. Il s'est énormément investi dans le Vriendenkring, devenu Roulactief. Cette association organise des excursions culturelles et autres pour les membres du personnel et les anciens collaborateurs, et est également un fonds de solidarité. Paul est désormais le président du PlusClub, l'association des pensionnés de Roularta. Peu d'entreprises ont ce genre d'association pour leurs pensionnés, avec autant de rencontres, d'enthousiasme.

Mais tout ne va pas toujours bien pour tout le monde.

Non, et nous considérons que cela aussi fait partie d'une gestion HR durable : accompagner les gens quand ils sont en difficulté. Nous n'abandonnons pas à leur sort les personnes qui se retrouvent en absence de longue durée.

Nous gardons le contact. Nous cherchons des solutions ensemble. Nous donnons des conseils, même sans lien avec Roularta, qu'il s'agisse de problèmes physiques ou psychiques. Nous essayons de les aider à avancer. Souvent, les personnes qui reviennent après une assez longue absence nous disent que cela leur a fait du bien

de voir que nous ne les abandonnions pas. C'est le côté humain qui revient toujours dans nos valeurs.

Parlant de valeurs : en 2018, Roularta a reformulé sa mission, sa vision et ses valeurs.

Lors de la vente de Mediaaan et de l'achat de Mediafin, nous avons réfléchi à la façon dont nous évoluons et nous nous sommes demandés si la formulation de notre mission et de notre vision, de nos valeurs, correspondait encore à cette évolution. Ne fallait-il pas reconsidérer les choses en fonction de nos choix et de la direction empruntée ? L'équipe de direction s'est réunie à plusieurs reprises pour développer tout cela, il était important que cela soit soutenu par tous ses membres. Ce sera mis en place en 2018, car l'objectif de Roularta est de défendre dans son ensemble cette mission, cette vision et ces valeurs.

Le département HR est extrêmement satisfait des valeurs inscrites dans le slogan

'One Team, One Family', qui s'adresse directement à tous nos collaborateurs. Nous faisons tous partie d'une même famille. Nous avons récemment reçu une candidature dans laquelle la personne soulignait combien cet aspect familial et cette prévenance

dans les relations personnelles étaient frappants chez Roularta.

Ce commentaire s'accorde parfaitement au fondement même des ressources humaines chez Roularta : cette entreprise est une petite part de chacun, quelle que soit la fonction occupée.

Le département HR veut faire tomber les murs entre les départements à l'aide de la communication interne.



Sophie De Nolf

Facility Manager

PLUS DE LUMIÈRE ET PLUS D'ESPACE

Profonde rénovation du hall d'accueil au siège de Roularta à Roulers.

Sophie De Nolf : « 'Plus de lumière et plus d'espace', tel était le message de notre CEO. On nous reprochait également assez souvent de faire patienter les visiteurs dans un hall traversé de courants d'air. Une rénovation du hall d'entrée de Roularta à Roulers s'imposait. Le bâtiment date de 1964. Il a connu une importante rénovation en 1989 avec la construction de la tour, le renouvellement de la façade avant, et les éléments décoratifs distinctifs de Piet Beckaert que l'on retrouve aussi à Zellik et que nous voulions absolument conserver. Pour obtenir plus de lumière et plus d'espace, nous avons pris à la lettre ce qu'avait dit Mme De Nolf : « Le plafond est en bois, on peut l'enlever si nécessaire. » Quant à l'agrandissement de l'espace pour les visiteurs, il s'est fait en englobant les anciens bureaux de la division Line Extensions. Nous avons aussi décidé d'enlever l'escalier et d'améliorer l'accès à l'ascenseur. Question timing, le temps de séchage de la chape a failli poser un petit problème. Avec une dizaine de ventilateurs et de déshumidificateurs de chantier, et en créant un courant d'air, nous avons finalement réussi à être prêts dans les temps. »





Un client satisfait est le meilleur des AMBASSADEURS

JAN CATTRYSSSE | DIRECTEUR ADMINISTRATION

« 2017 n'a pas été moins imprévisible que l'année précédente », déclare Jan Cattrysse, Directeur Administration. Petite vue d'ensemble de la gestion des projets chez Roularta.

2018 sera-t-elle pour Roularta l'année de la Customer Journey ?

JAN CATTRYSSSE : 2018. 2019. 2020, etc. La Customer Journey n'est pas quelque chose de ponctuel, elle va devenir partie intégrante de notre ADN. Roularta entend se distinguer sur tous les plans : les produits, les gens, les services, mais aussi l'orientation client. Celle-ci est essentielle pour le recrutement et la fidélisation des clients. Un client satisfait est en effet le meilleur des ambassadeurs. Pour pouvoir répondre à ses attentes, nous devons aussi savoir ce qu'il attend de nous. C'est là que commence la Customer Journey.

A ce jour, le résultat le plus concret de la Customer Journey est l'accueil. L'espace de réception de Roularta a d'ailleurs été totalement rénové. Une grande attention est portée à la façon dont le personnel de la réception se comporte vis-à-vis des gens qui s'y présentent, que ce soit physiquement, par téléphone ou par e-mail. Le principe de base que nous y appliquons est *'First time right'* : amener le visiteur le plus rapidement possible à la bonne personne, et répondre ainsi de façon optimale aux besoins du client. La façon dont il est traité est tout aussi importante. Nous y sommes très attentifs.



Greet Denoo

Team Manager chez Roularta Custom Media

L'ART DE RACONTER DES HISTOIRES

Roularta Custom Media introduit l'inbound marketing.

Greet Denoo : « Roularta Custom Media réalise des contenus sous toutes les formes possibles, entre autres des magazines, pour des clients externes. En 2017, nous avons commencé à proposer l'inbound marketing : créer un contenu pertinent pour un groupe cible, et optimiser le référencement SEO de ce contenu. Et si on a en plus un bon storytelling, on se rend compte que les gens vont s'intéresser de plus en plus à ce qu'on leur raconte.

Roularta Custom Media a la réputation de présenter des contenus de qualité. Nous voulons encore progresser sur le plan du content marketing. Des membres de l'équipe de vente à Zellik nous demandent par exemple des campagnes de native advertising pour les clients de la Régie.

En 2018, nous étendrons cette proposition d'inbound marketing à d'autres départements de Roularta, ainsi qu'à nos clients externes. L'équipe de Roularta Custom Media s'est d'ailleurs adjoint les services d'un Online Content Marketer qui va nous aider à renforcer notre présence dans le paysage numérique. »

2017 a surtout été placée sous le signe de la préparation à la Customer Journey.

Nous avons étudié le marché des lecteurs et le marché de la publicité. En 2018, nous allons concrétiser la Customer Journey à tous les niveaux de notre entreprise, car nous voulons que l'orientation client de Roularta soit réellement portée par toute l'organisation. Nous communiquons énormément à ce sujet en interne. Nous favorisons aussi cette orientation client via workshops, formations, trainings, cours, vidéos...

L'année dernière, vous parliez de 2016 comme d'une année imprévisible.

2017 n'a pas été moins imprévisible. C'est ce qui rend les choses passionnantes. Ce fut une année faite de circonstances prévues et imprévues. Comme elles focalisent généralement toute l'attention, les circonstances imprévues peuvent avoir tendance à repousser à l'arrière-plan ce qui était prévu. Nous veillons à ce que cela n'arrive pas.

Vous pouvez nous parler un peu de ce qui était 'prévu' ?

Le projet CRM était quelque chose de prévu, mais qui a pris une tournure imprévue. Mi-2017, le fournisseur potentiel nous a présenté une nouvelle politique de licence, et nous nous sommes vus contraints de quitter le projet. Heureusement sans conséquences financières.

Entre-temps, quelques départements de Roularta (Custom Media, le département Vidéo) ont pu tester Teamleader CRM, essentiellement pour le suivi de projets. D'autre part, notre service IT développe une applica-

tion de Custom Relationship Management (CRM) à partir de notre propre banque de données. De quoi un progiciel CRM a-t-il besoin dans un premier temps ? D'une banque de données et de portefeuilles clients. Cela, nous l'avons. Ensuite, il faut pouvoir y introduire des informations de chiffres de vente. Cela aussi, nous l'avons (dans notre *data warehouse*). Si nous achetions ce genre d'application, nous devrions quand même la remplir avec des informations que nous possédons... alors nous nous sommes dit que nous pourrions tout aussi bien procéder dans l'autre sens. Nous avons l'information, et maintenant nous construisons quelque chose pour mettre cette information à la disposition de l'utilisateur. Evidemment complété avec d'autres fonctionnalités CRM comme des rapports de visite, l'entonnoir de vente,...

L'année dernière, vous avez annoncé le RIOS.

Le système RIOS (Roularta Integrated Order System) pour les magazines passera live le 23 avril. Ce système nous permet d'enregistrer, de suivre et de facturer les commandes de façon entièrement numérique. Nous l'avons déjà utilisé pour un certain nombre d'unités

Roularta. A présent, nous l'étendons aux magazines et avons construit à cet effet une plate-forme de commande très large. L'introduction du système RIOS pour les magazines représente un 'big bang'. C'est un système intelligent, avec beaucoup de fonctionnalités et beaucoup moins d'étapes intermédiaires.

2018 a démarré sur de l'imprévu : le deal Sanoma.

Le Jour de la Poésie, j'ai envoyé un petit poème hu-

L'orientation client de Roularta est portée par toute l'organisation.



Fabienne Dewilde

Concept Manager de La Fabrique à Idées

THE POWER OF PASSION

Le Théâtre National, Knack, Le Vif/L'Express, le Belgian National Orchestra et Renault ont organisé conjointement l'événement 'The Power of Passion' le 17 novembre dernier.

Fabienne Dewilde : « Nous avons déjà organisé en 2015 et 2016 le concept intimiste 'Inspiring People' pour la Renault Espace. Il s'agissait de rencontres entre des personnalités inspirantes et les lecteurs de Knack, Le Vif/L'Express, Trends et Trends-Tendances. Pour 2017, Renault a demandé à La Fabrique à Idées d'imaginer un nouveau concept. C'est comme cela que nous avons organisé pour nos lecteurs un grand événement sur le thème de la passion pour la vie : un appel à vivre sa passion pleinement, à croire en soi et en ses rêves. Sur la scène du Théâtre National, avec l'accompagnement des 80 musiciens du Belgian National Orchestra, cinq personnalités ont chacune eu la possibilité pendant 12 minutes de transmettre leur passion aux 500 spectateurs présents, dans le cadre d'une véritable live masterclass. 'The Power of Passion' a ainsi accueilli le chef-cuisinier Sang Hoon Degeimbre, l'humoriste Laurence Bibot, le philosophe Jean Paul Van Bendeghem, le pianiste Jef Neve, et Laurens van den Acker, designer chez Renault. L'événement a répondu aux attentes élevées de Renault et des lecteurs. Mission réussie pour La Fabrique à Idées ! »

moristique à notre CEO Xavier Bouckaert pour le féliciter.

Je trouve que ce deal est magnifique, le summum de la synergie. Il s'inscrit parfaitement dans notre ensemble et notre stratégie. C'est extrêmement positif pour l'avenir de Roularta. Cela montre clairement la voie que nous voulons suivre, et demandera évidemment beaucoup de préparation. Mais dès que le deal sera approuvé, nous ferons tout pour accueillir dans des conditions optimales les personnes qui nous viennent de Sanoma.

Là, vous fonctionnez en qualité de Project Management Officer (PMO).

En tant que PMO, je surveille la procédure. La responsabilité de la gestion de projet incombe au propriétaire du projet.

Qu'entendez-vous par procédure ?

Nous avons le PID, le *Project Initiation Document*. Il nous sert à encourager le demandeur et le promoteur du projet à bien réfléchir au préalable. Que veulent-ils atteindre avec le projet ? Combien cela va-t-il coûter ? Qu'est-ce que Roularta peut y gagner sur le plan qualitatif, quantitatif, stratégique ? A quelle échéance souhaitent-ils voir ce projet se concrétiser ? Quels sont les risques d'échec ? C'est le Conseil d'administration (Rik De Nolf, Xavier Bouckaert, Jeroen Mouton et Katrien De Nolf) qui décide au final si le projet va être exécuté. Nous procédons de cette façon pour les projets dont la durée de développement dépasse les 30 jours et dont le coût externe est de plus de 20.000 euros. C'est une analyse coût-efficacité, dans le cadre de laquelle nous essayons toujours d'augmenter le chiffre d'affaires et/ou de baisser les coûts. Il n'y a pas eu un plus grand nombre de PID en 2017 qu'en 2016, cela reste autour des 25 à 30.

Pourquoi Roularta veut-elle obtenir la certification ISO 50.001 ?

C'est la norme qui concerne la consommation énergétique. En 2015, nous avons été la seule entreprise graphique belge à nous engager en faveur de l'EBO (*Energiebeleidsovereenkomst*) de la Région flamande. Les exigences de l'EBO sont largement comparables à celles de la norme ISO 50.001. Mais le fait est que si nous accrochons au mur de l'imprimerie un certificat EBO et que nous recevons la visite de collaborateurs de The Economist, ils ne sauront absolument pas de quoi il s'agit. La norme ISO en revanche est connue dans le monde entier, comme l'indique son nom (*International Organization for Standardization*).

En 2018, nous poursuivrons nos efforts pour obtenir cette certification. La barre est extrêmement haute et il faut donc imposer en interne des règles très strictes. Cela veut dire que nous allons devoir encore mieux surveiller et rationaliser notre consommation énergétique. Rien que cela nous permettra déjà d'économiser des coûts. Mais si vous obtenez la certification, vous pouvez la faire valoir et cela peut avoir un effet dopant sur vos ventes. Un client qui est certifié ISO donnera toujours la préférence à un partenaire qui est lui aussi certifié ISO. Pour des publications comme Bloomberg et The Economist par exemple, il est très important de pouvoir communiquer à leurs lecteurs que le magazine est imprimé dans une imprimerie qui est certifiée 'Known Consignor', et qui sera bientôt certifiée ISO 50.001. C'est le genre de choses qu'on aime faire valoir. Et cela nous apporte aussi des avantages en interne : en Belgique, quand vous lancez dans une certification ISO, vous recevez des subsides, des garanties, des abattements fiscaux, des avantages...



Frank Minne & Nick Dutry

Respectivement
Directeur Circulation du
service Abonnements et
Coordinateur Techno-
logie & Multimédia au
sein de l'Innovation Lab

INNOVATION DU SERVICE CLIENTS

Avec le concours de l'Innovation Lab de Roularta, le service Abonnements se lance dans l'utilisation de l'intelligence artificielle et le monitoring des médias sociaux.

Nick Dutry : « L'Innovation Lab de Roularta développe d'ores et déjà des projets pour différents départements. Ces projets sont d'abord développés à une petite échelle, et ensuite, si l'accueil est positif, nous les déployons plus largement. Pour le service Abonnements, nous avons ainsi eu trois projets avec un but commun : approcher le client de façon plus rapide, plus efficace et plus personnelle. »

Frank Minne : « Un des outils de notre Service Clientèle analyse le contenu des e-mails entrants et dirige ensuite ceux-ci vers le collègue le plus indiqué. Nous essayons aussi de traiter les demandes de façon aussi automatisée que possible. Un autre outil nous permet de suivre les communications sur les médias sociaux. Pour l'instant, nous sommes également en train d'examiner la possibilité d'utiliser des chatbots pour la communication avec nos abonnés. Pour tout ce qui concerne l'exploration, le développement et l'introduction de nouvelles technologies, l'Innovation Lab nous permet d'être plus rapides dans la prise de décisions, même dans des domaines que nous connaissons moins bien. »



“ LA QUALITÉ SORT TOUJOURS DU LOT. Et la qualité est précisément une des choses qui caractérisent Roularta

JOS GROBBEN | DIRECTEUR MAGAZINES

Toute la discussion à propos du print et du numérique ferait presque oublier l'essence même des médias : le contenu. C'est Jos Grobben, directeur des magazines de Roularta, qui nous le dit, et il ne cache pas son enthousiasme à propos de l'arrivée des titres Sanoma.



Amid Faljaoui

Rédacteur en chef
Trends-Tendances

DAVOS À KNOKKE

Depuis sept ans, Trends et Trends-Tendances organisent la Trends Summer University.

Amid Faljaoui: « La Belgique a également son mini-Davos et c'est la Trends Summer University. A l'initiative des deux magazines économiques Trends (NL) et Trends-Tendances (FR), la ville de Knokke accueille chaque mois de juin depuis 7 ans maintenant la fameuse Trends Summer University.

Le concept est original car il est destiné exclusivement aux CEO et aux administrateurs et présidents de conseils d'administration des grandes sociétés belges.

Les thèmes sont toujours choisis en fonction de l'actualité et les orateurs sont soit des experts, soit des CEO reconnus du domaine en question. Bien entendu, comme nous sommes au mois de juin et en fin de semaine, l'ambiance est relax et plusieurs activités festives – et exclusives – sont organisées durant le weekend de la Trends Summer University.

En quelques années, ce rendez-vous s'est imposé dans l'agenda de nos décideurs. Le thème pour l'année 2018 est l'intelligence artificielle et son impact sur le monde du business. »

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour les magazines de Roularta ?

JOS GROBBEN : La reprise d'une bonne partie des titres de Sanoma est naturellement l'événement marquant des derniers mois. Il y avait déjà eu des pourparlers à ce sujet par le passé, mais là, le moment était idéal. Le timing est essentiel dans ce genre de deal. Si une reprise intéressante se présente, il faut oser sauter le pas. Roularta l'a fait avec STERCK, avec Landleven aux Pays-Bas, avec les titres Sanoma ainsi que les 50% de Mediafin.

Pourquoi la reprise des titres de Sanoma est-elle une bonne chose ?

Parce qu'elle nous donne quatre opportunités. Primo, nous pouvons optimiser l'utilisation de nos excellents services de support, c'est-à-dire que nous pouvons désormais affecter ces services à un plus grand nombre de titres, ce qui a un effet important sur les coûts. Secundo, nous imprimerons à terme ces titres nous-mêmes, ce qui fera plus de chiffre pour notre département Printing. Tertio, des magazines comme Flair ou Feeling (Libelle un peu moins) vivent beaucoup de la vente au numéro. Ce n'est pas une assise très stable, car les points de vente ont de plus en plus de difficultés. Si nous pouvons convertir une partie de ces ventes au numéro en abonnements (chose que Roularta fait très bien), ce sera gagné. Quarto, le portefeuille de Sanoma s'inscrit parfaitement dans notre offre. Ou plutôt, il la complète, et cela renforce considéra-

Notre chiffre dans la vente au numéro reste stable. C'est une performance unique dans le monde de l'édition.

ment notre régie sur le marché de la publicité.

Roularta est réputée pour ses excellents magazines d'info. Allez-vous désormais plutôt cibler le segment féminin ?

Qu'y a-t-il de mal à cibler le segment féminin ? Nous avons toujours eu soif d'apprendre. Regardez notre histoire : nous essayons des choses. L'art de faire des magazines d'info, nous avons aussi dû l'apprendre, comme celui de faire des magazines lifestyle, d'organiser des événements rentables. Nous avons appris à appréhender le monde numérique, et même à organiser des croisières. Chez Sanoma, ils en savent énormément à propos des magazines féminins, et ça nous évite de devoir partir de zéro.

Le marché des magazines est-il en difficulté ?

Nous avons toujours de meilleurs résultats que les médias auxquels nous pouvons nous comparer, et c'est ainsi depuis des années. Mais ce n'est pas un secteur où on peut clamer 'the sky is the limit'. Il y a déjà des acteurs qui ont disparu, et il y en aura d'autres. C'est la dure réalité d'un marché difficile.

Derrière les chiffres crus des tirages de nos titres se cache un autre chiffre notable, celui de notre lectorat. Ce chiffre est relativement stable, ce qui est une performance dans le monde de l'édition. Cela signifie que nous touchons un public prêt à payer un prix correct pour des produits de haute qualité, et cela



Pascal Flisch

Research & Business Development chez Trends Business Information

DISPONIBILITÉ MAXIMUM DES INFORMATIONS

2018 promet d'être une année cruciale pour Trends Business Information.

Pascal Flisch : « 2017 a été une année que nous avons en partie consacrée à nous redéfinir. Notre marché se compose de trois segments. Dans le segment du marketing, où les entreprises se préparent à la révolution que vont déclencher cette année le RGPD et la nouvelle régulation ePrivacy, nous sommes restés stables en 2017. Les abonnements à la base de données Trends Top ont quant à eux dépassé les objectifs. En ce qui concerne le secteur du *credit management*, l'évolution fulgurante dans le domaine des Big Data crée en permanence de nouveaux besoins, sans oublier qu'il faut aussi tenir compte du phénomène des fake news. Trends Business Information a pris le temps de vérifier la véracité des informations. En 2018, nous allons déployer une nouvelle plate-forme qui regroupera les services de tous nos sites. Cela commence dès le premier trimestre 2018 avec un e-shop où l'on peut se procurer des rapports sur les crédits des entreprises belges. Notre flexibilité, notre capacité d'écoute et notre pouvoir d'analyse sont des forces que nous utilisons pour développer des solutions de qualité à la mesure des clients. Il y a aussi une newsletter mensuelle, qui aborde en détail notre offre et les évolutions du marché. »

nous permet d'attirer des annonceurs. Un petit cliqué en passant : la qualité sort toujours du lot. Et la qualité est précisément une des caractéristiques de Roularta, grâce aux excellents collaborateurs de tous nos départements : depuis les rédactions au début du processus, jusqu'à la finition dans l'imprimerie, en passant par l'excellent département de vente.

Et quid de ce fameux antagonisme entre print et numérique ?

A mon sens, il n'a jamais joué, en tout cas pas chez Roularta. Nous allons où va notre public. Internet est arrivé, nous avons suivi. L'iPad est apparu, nous avons embrayé. L'utilisation mobile s'est beaucoup développée ces dernières années, donc nous suivons. Ce n'est pas le numérique ou le print, c'est le numérique et le print. La question n'est pas quel support il faut choisir. Dans cette discussion sans fin à propos du numérique et du print, certains ont perdu de vue ce qui reste l'essence de notre business : le contenu. Ces dernières années, nous avons fait beaucoup d'études dans des titres comme Knack, Le Vif/L'Express ou Trends et Trends-Tendances, et nous avons constaté l'attachement viscéral des gens à la formule imprimée, ce qui est quand même remarquable. « Donnez-nous donc un beau produit imprimé. » Et je ne parle pas uniquement de lecteurs potentiels ou de personnes plus âgées. Les jeunes aussi sont enthousiastes à propos du print. Ce qui s'inscrit donc totalement en faux par rapport aux annonces de déperissement du print. Pas mal d'annonceurs continuent de ne jurer que par les produits imprimés, ou ont retrouvé le chemin du print. Ce sont des signaux encourageants.

Ce rapport entre print et numérique est-il aussi valable pour les titres de Sanoma ?

Evidemment. Un exemple concret : Flair. Comme vous le savez, ce magazine s'adresse essentiellement aux femmes jeunes. Il a fait un virage réussi et remarquable vers le numérique. Flair est exceptionnellement fort sur Internet, sur les réseaux sociaux,... évidemment parce que c'est là que se trouvent ces femmes jeunes. Flair n'a pas attendu notre arrivée pour comprendre.

Quels sont les projets pour les magazines dans les mois et années à venir ?

La tâche la plus importante et la plus urgente est évidemment l'intégration des titres Sanoma, car même selon nos propres normes, cela reste une opération de taille. Nous devons absolument garder le 'focus'. Le focus sur la qualité, sur de bons produits, sur des publications (numériques et papier) qui font vraiment une différence pour les gens et séduisent les annonceurs. Et nous devons continuer à diversifier nos rentrées. Le magazine américain emblématique Time est une fois de plus en vitrine (il a déjà été repris en 2017), et un de ses anciens pontes a écrit sur un blog : « Au Time, nous étions endormis, de temps en temps secoués par de mauvais chiffres. Mais nous continuons à faire ce que nous faisons depuis 1923 : publier un magazine presque comme si le monde autour de nous était à l'arrêt. Le Time est resté un magazine, n'est jamais devenu une vraie marque qui lie les lecteurs avec des événements, des suppléments intéressants,... » C'est grave. Mais quand je regarde autour de moi chez Roularta, je vois peu de gens endormis.



Ruth Goossens

Rédactrice en chef de Knack Weekend

UN MAGAZINE D'INFORMATION SUR LE LIFESTYLE

Changement de look pour Knack Weekend.

Ruth Goossens : « En 2017, nous avons décidé chez Knack Weekend de nous reconcentrer sur notre essence : faire un magazine d'information lifestyle. Nous avons introduit un rythme clair dans nos pages et rétabli l'équilibre entre les différents piliers tels que la mode, le design, les voyages et la cuisine. Le magazine est revenu à une conception plus 'artisanale', avec des récits et des reportages bien construits, une grande attention pour la forme, les titres et les intros. Dans les numéros Black, qui sont plus luxueux et ciblent chaque fois un de nos piliers, nous visons un peu plus de profondeur et nous nous profilons un peu plus en tant qu'expert. En septembre, nous avons publié un numéro Black Food assorti d'un délicieux guide de restaurants. L'initiative a été très appréciée. Nous nous sommes associés avec Flanders DC et MAD Brussels et avons organisé ensemble la toute première édition des Belgian Fashion Awards, avec des prix décernés dans sept catégories. La cérémonie s'est déroulée le 16 novembre à Anvers. Dries Van Noten et Raf Simons sont venus en personne recevoir leur prix. Ce fut un moment mémorable dans l'histoire de la mode belge. Nos projets pour 2018 sont ambitieux. Knack Weekend et 'Mode dit is Belgisch' fêteront en effet leur 35^{ème} anniversaire cette année. »





NOUS NOUS CONNAISSONS. C'est ça, la force de la presse locale

LUK WYNANTS | DIRECTEUR DE ROULARTA LOCAL MEDIA

Roularta a ses racines dans les médias régionaux. « Cela va plus loin qu'une simple conviction, c'est une véritable mission. » Roularta Local Media (RLM) joue la carte de votre quartier, de votre région, de vos habitudes, de votre contact humain.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour Roularta Local Media ?

LUK WYNANTS : En 2017, nous avons changé des choses au niveau de nos titres imprimés. Rien d'absolument neuf : nous cherchons toujours à nous améliorer, c'est juste que cette fois, c'est plus en profondeur, de façon plus novatrice.

Il y a eu le lancement de Deze Week, successeur du Streekrant.

L'audace de notre nouvelle formule a été applaudie

par le marché national. Mais étant donné que les commerçants préfèrent rester fidèles à la formule 100% toutes-boîtes, nous adaptons le concept. Dans la mission que nous nous sommes donnée, il est indiqué : 'développer des solutions pertinentes pour les annonceurs'. Et c'est ce que nous faisons sans relâche. Aujourd'hui, Deze Week est le journal de shopping idéal : il est entièrement distribué en toutes-boîtes, avec de nouveaux formats de publicité, plus de possibilités, une tarification adaptée et de brefs messages locaux alternant avec des rubriques comme la chronique,



Ben Herremans

Rédacteur en chef
de Roularta Custom
Media

PAR LES COLLÈGUES, POUR LES COLLÈGUES

Le 100^{ème} numéro d'Insight Magazine est paru en juin.

Ben Herremans : « Roularta est comme une maison avec beaucoup de pièces. Je dirais même plusieurs maisons avec beaucoup de pièces, puisqu'il y a le siège central à Roulers, le siège commercial à Zellik, le bastion rédactionnel à Bruxelles, et les neuf sites des médias locaux. De plus, Roularta développe pas mal d'activités différentes et compte de nombreuses divisions différentes. Voilà pourquoi, Roularta accorde une grande attention à sa communication interne, qui crée en effet des passerelles entre les différentes divisions et permet de satisfaire la curiosité des collaborateurs qui veulent simplement savoir ce qui se passe sous le toit de Roularta. Insight Magazine est un des supports de cette communication interne. Il est logique que ce soit un magazine, puisque faire des magazines est précisément le cœur de métier de notre maison. Il est l'exemple parfait de la fourniture d'un *user-generated content* : Insight Magazine est réalisé par les collègues pour les collègues, et sa teneur en infodivertissement est très élevée. Le résultat est plus qu'apprécié. Petit extrait de la préface du n° 100 : 'Il n'est pas difficile de provoquer un arrêt de travail chez Roularta : c'est ce qui arrive quand les collaborateurs trouvent un nouveau numéro sur leur bureau.' »

les mots croisés et les recettes. C'est le concept que nous appliquons déjà depuis plusieurs années pour nos titres Extranet. Ces titres conservent leur formule et leur nom en première place, et le nom Deze Week devient un 'sous-titre' dans les régions de Knokke, Bruges, Torhout, Eeklo, Maldegem, Aalter, Deinze et Waregem.

Steps aussi a changé.

Le succès du numéro de lancement, en décembre, a dépassé nos attentes. Les réservations marchent bien, les numéros du début d'année réalisent un bon volume, et nous bénéficions de nombreux nouveaux lecteurs fidèles. Le magazine est si beau qu'il est difficile de croire qu'il soit gratuit. Entre les exemplaires de démonstration, les exemplaires distribués par les commerçants, et les abonnements gratuits distribués par la poste, nous lui donnons vraiment toutes les chances de toucher un vaste lectorat. Notre service de distribution surveille la façon dont les exemplaires s'écoulent, et nous interrogeons chaque semaine des commerçants de façon aléatoire afin de corriger le tir si nécessaire. Chaque exemplaire mérite en effet d'apporter les bons contacts à nos annonceurs.

De Zondag a été dépoussiéré. Comment son succès est-il renforcé ?

En proposant un mix équilibré de reportages et d'articles nationaux et régionaux, au moment unique

de distribution de ce journal. En fait, son impact est double : certains contenus sont relayés le jour-même en radio et en télévision, ensuite le lundi chez d'autres éditeurs et dans les médias sociaux. Nos annonceurs savent cela, et l'apprécient. Eux aussi font la file chez le boulanger, et ils voient donc bien comment les exemplaires partent.

En décembre, Storesquare a atteint 1 million de visiteurs.

Accueillir autant de visiteurs sur votre plate-forme en si peu de temps, c'est une belle performance. SSQ est né du besoin de trouver une réponse belge (flamande) à l'hégémonie étrangère. Nous nous sommes efforcés de gagner la confiance de nombreux commerçants locaux, et nous y avons réussi. Ces commerçants ont beaucoup en commun : tous veulent grandir. C'est un travail sans relâche pour Storesquare : côté développement, côté commerçants, côté consommateurs. C'est une alternance continue d'implémentations et d'adaptations.

ING est un de vos partenaires.

Cela confirme l'assise du projet.

Il faut dire aussi que la plateforme de SSQ a un rôle unique : faciliter l'économie locale sur toute la ligne.

Pourquoi le nom Digilocal a-t-il été changé en Roularta Digital ?

Digilocal était un bon nom, qui collait bien à la voie (locale et digitale) que les commerçants locaux doivent

Storesquare s'est efforcé de gagner la confiance de nombreux commerçants locaux, et y est arrivé.



Veerle Hofman

Training & Coaching
Manager

SALES 3.0

Roularta Local Media et d'autres départements ont suivi la formation 'Sales 3.0'.

Veerle Hofman : « Vendre devient de plus en plus complexe. Cela s'explique par différents facteurs, comme une offre plus grande, une plus grande concurrence, un marché qui n'arrête pas d'évoluer, la transformation numérique, et des consommateurs très exigeants et bien informés. Pour pouvoir proposer un mix de communication 360° dans ce contexte de plus en plus exigeant, il nous fallait une nouvelle approche de la vente. Ainsi est né 'Sales 3.0'. Un vendeur doit faire la différence en partageant une vision avec son client, en lui proposant des idées nouvelles et en lui donnant de bons conseils. L'équipe de Roularta Local Media au grand complet a entre-temps suivi la formation 'Sales 3.0', et elle a adopté ces mêmes mots clés : 'être présent, être quelqu'un qu'on voit, qu'on trouve, qu'on choisit, à qui on fait confiance'. A la fin du cycle, les participants ont décrété que les sessions avaient été inspirantes et motivantes. La formation a remporté un taux de satisfaction (Net Promotor Score) de 96%. Comme la connaissance s'acquiert pour 10% par des formations, pour 20% par le coaching, et pour 70% par le partage pratique, la réussite future de cette démarche dépendra de la suite qui sera donnée à cette formation. »

eux aussi emprunter. Mais il manquait la référence au grand nom de 'Roularta'. Nous avons tout analysé dans tous les sens. Nous avons ainsi constaté que si les commerçants locaux ont besoin d'améliorer leur communication via les médias sociaux, c'est tout autant le cas des annonceurs qui utilisent les médias nationaux. Et que les commerçants locaux sont eux aussi intéressés par des campagnes d'affichage sur des sites fortement fréquentés. Qu'importe que notre client soit national ou local, qu'il arrive chez nous en direct ou via une agence : la solution, elle, doit être totalement au service de l'annonceur et du consommateur. Dans cette situation, l'idée de 'local' ou de 'national' n'est plus du tout de mise. Quant au terme 'digital', il est synonyme de 'fluidité' et 'accessibilité', d'où le nouveau nom de Roularta Digital.

De nouvelles solutions ont récemment été ajoutées dans un portefeuille d'ores et déjà très fourni : les clients du print peuvent désormais étendre leur portée en communiquant leur offre (deals) sur leur page Google My Business et sur leur propre mur Facebook. L'annonceur peut ainsi combiner son *print reach* avec un *digital reach*. Il y aura encore des changements et des améliorations en 2018. C'est une offre qui évolue en permanence.

Roularta continue à avoir foi dans les médias régionaux.

C'est là que se trouve l'ADN de Roularta ! Les milliers de commerçants avec qui Roularta collabore depuis plus de soixante ans et qui, génération après génération, nous font confiance en tant que fournisseur de solutions adaptées et efficaces. Cela va plus loin qu'une simple conviction, c'est une véritable mission.

Quels sont actuellement les besoins du monde régional, tant chez les lecteurs que chez les annonceurs ?

En tant que commerçant local, vous devez savoir que personne ne peut vous enlever votre avantage, c'est-à-dire votre quartier, votre région, vos habitudes, votre contact humain. Le marché des lecteurs, vous devez le mériter. En étant créatif et inventif. En s'intéressant à la même chose que le commerçant, c'est-à-dire votre quartier, votre région, vos habitudes, votre contact humain.

Comment RLM répond-il à ces besoins ?

Roularta Local Media enquête sans relâche auprès des annonceurs, des lecteurs mais aussi de ses propres équipes de vente. Nous écoutons les souhaits de nos annonceurs et développons des solutions pour leurs besoins. Tout cela va beaucoup plus vite qu'avant, et passe sur beaucoup plus de supports. Il y a aussi les contacts internationaux : nous suivons ce qui se passe en dehors de nos frontières. Comment une tendance internationale se traduira-t-elle en Flandre ? C'est à ces différentes 'traductions' que nous recherchons constamment de nouvelles réponses.

En quoi la customer journey locale diffère-t-elle de la customer journey plus générale ?

En principe, c'est la même, à un mot près : 'local'. Parce que 'local' veut dire : dans votre propre région, votre propre environnement, votre propre dialecte, votre propre culture, votre propre petit monde familial. Cela veut-il dire que nous ne sommes pas ouverts à d'autres cultures ? Bien sûr que si, mais vous aimez quand même que votre commerçant s'adresse à vous, qu'il vous connaisse et qu'il montre qu'il vous apprécie. C'est son secret, et c'est avec cela qu'il fait la différence.



Veerle Huygh

Directeur régional
de Roularta Local
Media pour le Brabant
flamand

RÉVOLUTION BRABANÇONNE

Chez Roularta Local Media, la région du Brabant flamand hérite d'une nouvelle structure.

Veerle Huygh : « Depuis le 11 décembre, l'est et l'ouest du Brabant sont réunis au sein d'un seul département de Roularta Local Media, établi à Zellik. Cette synergie offre de nombreuses opportunités et permet à l'équipe de vente d'encore mieux répondre aux besoins des clients dans un rayon important autour de Bruxelles et sur l'axe du 'Petit Brabant', passant par Malines jusqu'à Louvain et Aarschot. Grâce aux équipes de Sophie De Nolf et de David Dermaux, le déménagement s'est très bien passé. Nous avons opté pour un nouvel agencement, à savoir 1 équipe de design et 1 équipe d'assistants commerciaux, avec un îlot central pour les Account Managers et la direction, sans places attirées. Cela permet aux collaborateurs de mieux se connaître et s'apprécier. Les boîtes mail et les coordonnées de contact ont été simplifiées, pour que nos annonceurs et nos lecteurs puissent nous joindre encore plus facilement. Les collaborateurs venus de Haasrode ont bien trouvé leurs marques à Zellik. Le seul bémol, ce sont les embouteillages du ring de Bruxelles, mais pour le reste, l'ambiance est positive. C'est en tant que 'One Team' que nous allons tenter de remporter un (ou plusieurs) Roularta LM Oscars en 2018. »





Roularta donne à l'annonceur ce qu'il veut : UN CONTENU DE QUALITÉ

PHILIPPE BELPAIRE | GENERAL MANAGER DE ROULARTA MEDIA

Les médias évoluent rapidement, et il est donc logique que l'offre de solutions médias pour les annonceurs le fasse aussi. Roularta Media a plusieurs atouts dans son jeu.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour Roularta Media, la régie nationale ?

PHILIPPE BELPAIRE : Pendant le congrès de Stichting Marketing (BAM), j'ai constaté un changement d'attitude à l'égard des grandes entreprises technologiques, les fameuses GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Ces sociétés high-tech concentrent 70% de l'ensemble des dépenses publicitaires numériques. Mais critiquer ces entreprises technologiques revient un peu à scier la branche sur laquelle nous sommes assis, puisque nous sommes bel et bien présents sur

ces plates-formes. Elles ont un double effet pour nous, car elles génèrent du trafic vers nos sites Web et augmentent la portée de nos marques médias.

J'y ai donc remarqué le scepticisme avec lequel les annonceurs commencent à regarder les entreprises technologiques. Certains d'entre eux ont fait l'expérience de situations désagréables par rapport à l'environnement dans lequel ils ont pu se retrouver sur ces plates-formes. Notamment des sites extrémistes et d'autres contextes dans lesquels on n'a pas vraiment envie d'apparaître. Ce sont des aléas que les entre-



Annelies Jonckheere

Manager du
Département Vidéo

CARROUSEL AUX IMAGES

De plus en plus d'images du département Vidéo de Roularta.

Annelies Jonckheere : « Le mot d'ordre pour 2017 aurait pu être 'vidéo'. Nous avons assisté à une multiplication des projets commerciaux proposés par des divisions comme Roularta Recruitment Solutions et Canal Z/Kanaal Z à leurs clients. Avant, ces missions étaient sous-traitées mais maintenant, elles sont réalisées en interne par le département Vidéo. L'intention de Roularta est à présent de déployer les services de cet excellent département de plus en plus vers l'extérieur. En tant que partie de l'Innovation Lab, il participe à toutes les innovations : réalité augmentée, réalité virtuelle et vidéo à 360°. Quelques exemples : nous avons participé aux ateliers consacrés au projet d'étude de la haute école Thomas More sur la vidéo à 360° ; pour le Krant van West-Vlaanderen, nous sommes entrés dans le projet pilote 'Breaking News Live in 360°' ; et pour la régie de Zellik, nous avons testé l'application interactive Spott avec laquelle le consommateur peut acheter en direct les produits vus dans une vidéo. Nous avons aussi organisé des formations sur la vidéo, hardware compris, pour les rédactions du BMC. En 2018, nous continuerons le pèlerinage dans toutes les rédactions. Bref, en 2018, nous continuerons à œuvrer à l'avenir 'vidéastique' de Roularta. »

prises technologiques ne parviennent pas à bloquer ni à filtrer. Tandis que chez Roularta, nous pouvons affirmer que vous vous retrouverez au sein d'un environnement de qualité, qui convient à votre message.

Il y a aussi beaucoup à dire en ce qui concerne la visibilité. Je trouve incroyable que, pour considérer qu'une publicité numérique a été 'vue', une instance comme l'IAB (Interactive Advertising Bureau) prend encore toujours comme norme le fait qu'au moins 50% des pixels ont été regardés pendant 1 seconde. Bref, la moitié de la bannière ou de la vidéo online doit avoir été vue pendant au moins 1 seconde. Il y a de quoi mettre en doute les ICP (indicateurs clés de performance) qui sont utilisés pour évaluer les campagnes.

Roularta peut se targuer d'avoir une très bonne visibilité, qui est encore nettement plus élevée sur nos sites de qualité. Nous n'avons pas beaucoup à nous plaindre de trafic invalide (IVT), non pas généré par des personnes physiques mais par des robots ou d'autres trompeuses. Nous pouvons garantir à nos annonceurs que, lorsqu'ils déclinent une campagne sur nos canaux, c'est dans des conditions 100% sécurisées. Roularta garantit la sécurité de la marque (*brand safety*), qui fait que votre campagne touchera le bon groupe cible, dans le bon environnement. Et nos données de reporting dans ce domaine le confirment.

Quelle est l'offre de Roularta en matière de contenu ?

Nous devons continuer à proposer des marques très fortes, et la matière première pour cela,

c'est le contenu. Le cœur de notre entreprise, ce sont les journalistes qui fournissent un contenu de qualité. C'est avec ces marques, dans les divers segments de groupes cibles que nous couvrons, que nous pouvons en tant que régie proposer de belles solutions à nos annonceurs.

Comment proposez-vous ces solutions ?

La façon de vendre a complètement changé. Avant, la négociation de vente était fortement axée sur le côté technique des médias, alors qu'aujourd'hui il s'agit plutôt de conseils ou de stratégie de communication. Tout est devenu beaucoup plus complexe, le choix de canaux de communication n'a jamais été aussi vaste. Un annonceur appréciera que la régie d'une maison de presse participe à la réflexion stratégique. Tout commence par une bonne écoute du client. Ensuite, sur la base de cette analyse, il faut voir comment nous pouvons proposer des solutions crossmédia, avec tous les *touchpoints* que nous avons au sein de la même marque. Trends-Tendances, par exemple, est bien plus que le magazine papier. C'est aussi le site Web, l'appli, et une série d'événements qui permettent d'entrer

en contact avec la 'communauté' Trends-Tendances. Nous n'avons encore jamais pu présenter de tels chiffres d'audience, parce que l'audience ne se limite plus au produit papier.

Outre l'aspect quantitatif, la qualité de l'annonce joue aussi un rôle.

Le content marketing bous-

L'annonceur apprécie
que nous soyons
capables de participer
à la réflexion sur un
plan de stratégie de
communication.



Pascal Kerkhove

Directeur de rédaction
du Krant van West-
Vlaanderen

'WESTVLAANDEREN' EST UN NOUVEAU VERBE

Au Krant van West-Vlaanderen, le numérique et le papier se sont trouvés.

Pascal Kerkhove : « En 2017, le slogan le plus souvent cité à la rédaction du Krant van West-Vlaanderen a été 'Digital first, best print !'. Il y a eu une rupture de style dans la façon de penser et de travailler. Le papier et le numérique ne sont plus des ennemis. Bien au contraire, KW.be est désormais le meilleur ami de KW. Et qu'attendons-nous d'un meilleur ami ? Qu'il nous aime et soutienne, mais aussi qu'il nous aide à garder l'esprit ouvert et alerte, qu'il nous ouvre les yeux si besoin. Bref, qu'il fasse de nous une meilleure personne. C'est exactement ce que KW et KW.be vont faire en 2018 : se renforcer. Avec notre site Web et la toute nouvelle rubrique KWestie comme flux numérique d'informations quotidiennes et personnelles, avec nos huit quotidiens locaux uniques et KW Weekend le vendredi pour un moment de lecture de qualité. Le point final journalistique de la semaine écoulée, le début journalistique de la semaine à venir. KW en tant que marque d'info moderne, qui touche directement la vie d'1,2 million d'habitants de Flandre occidentale. Une marque reconnaissable et rassembleuse. Rafraîchissante et novatrice. Authentique et crédible. Toujours fière de sa Flandre occidentale. Nous, on continue à 'westvlaanderen' ... »

cule aussi tous les codes du moment. Les annonceurs s'enthousiasment plus que jamais pour le *storytelling*, et cela augmentera de façon exponentielle dans les années à venir. Les magazines, et surtout les hebdomadaires, ont une belle carte à jouer dans ce contexte. On peut parfaitement intégrer des hebdomadaires dans un plan média, dont la durée s'étend généralement sur un mois et demi à deux mois.

Le but avec le *native advertising* est de respecter l'ADN de la plate-forme sur laquelle vous proposez votre *storytelling*. Et de présenter au lecteur un récit pertinent et de qualité journalistique. Il est important pour cela d'avoir un réseau de journalistes freelance qui comprennent bien cette intention et qui sont capables de fournir ce *storytelling* de qualité.

Le *storytelling* est évidemment plus que du *native advertising*. Il peut s'agir de contenu du partenaire, jadis le publiereportage. Même si c'est le côté plus commercial du récit, il doit proposer la même qualité que le magazine ou le site Web dans lequel il se trouve.

Nous sommes parmi les mieux placés en Belgique pour donner forme à cette tendance au *storytelling* qui s'affirme de plus en plus. Nous avons pratiquement tous les segments : le lifestyle de luxe, la communauté business, news et sports. Ce sont de belles communautés, bien délimitées. Nous pouvons garantir ce *storytelling* sur les plates-formes dédiées à ces communautés. Les magazines sont des *storytellers* par excellence, et sont donc aussi les plates-formes idéales pour apporter une valeur ajoutée à ces 'histoires' des marques.

En plus d'un bon réseau de journalistes, il vous faut aussi des 'stratèges de contenu' capables de participer à la réflexion sur une marque avec un Marketing

Director, et de déterminer le *storytelling* qui correspond aux besoins de l'annonceur.

Que fait la régie pour répondre à ce bouleversement de la méthode de vente ?

Rechercher de nouveaux profils. Des stratèges de contenu, avec une approche à 360°. Mais aussi des spécialistes avec une connaissance approfondie du secteur. L'approche sectorielle pratiquée par notre régie est la bonne.

Mais nous avons aussi besoin de spécialistes capables de monitorer parfaitement chaque campagne, et certainement les campagnes numériques, et de les corriger alors qu'elles sont encore en cours. Car mesurer c'est savoir. Il s'agit de statisticiens, capables d'optimiser ces campagnes.

Avant, ces fonctions étaient peu répandues dans les médias, mais les choses évoluent. De nouveaux profils, de nouvelles fonctions, qui répondent aux nouveaux besoins des annonceurs.

Nouveaux profils. Nouveaux outils également ?

Absolument. Nous allons déployer cette année plusieurs outils IT pour optimiser la gestion des projets. Pour un meilleur reporting, par exemple. Car plus rien n'est individuel, tout est devenu du travail d'équipe. Le monde est devenu tellement complexe qu'on a besoin d'experts. Dans le domaine du numérique, de l'audio-visuel, du print, des médias sociaux, de l'événementiel. Dans les offres que nous faisons, il est rare que tous ces *touchpoints* ne soient pas inclus. Compte tenu de ce travail d'équipe, il faut avoir les outils IT qui permettent d'y travailler de façon efficace et simultanée, à plusieurs personnes.



Delphine Kindermans

Rédactrice en chef
du Vif Weekend

LE DESIGN À L'HONNEUR

Le Vif Weekend et Knack Weekend ont élu le Designer de l'année.

Delphine Kindermans : « Le prix du 'Designer de l'année' est avant tout une histoire fantastique de soutien, offert par Le Vif Weekend et Knack Weekend à la créativité et à l'inventivité, dans des domaines variés : la mode avec les 'Belgian Fashion Awards', la gastronomie avec notre collaboration au Chaudfontaine 'Lady Chef of the Year', ou encore la beauté avec les 'Weekend Beauty Awards' qui récompensent les produits de beauté les plus innovants.

L'élection du 'Designer de l'année' est un partenariat avec divers acteurs prestigieux du secteur, comme le salon Interieur Kortrijk, le CID, le Design museum Gent. Pour un magazine qui se veut informatif et très moderne, c'est aussi une façon de suivre l'actualité dans ce domaine et de mettre à l'honneur les talents de demain.

La plupart de la dizaine de designers récompensés depuis 2006 se sont par la suite fait un nom sur la scène internationale. Et c'est aussi ce que nous souhaitons aux Designers de l'année 2017, Claire Warnier et Dries Verbruggen, les fondateurs du studio de design Unfold. »





Nous avons un PARC DE MACHINES MODERNE AUTOMATISÉES

WILLIAM METSU | DIRECTEUR DE ROULARTA PRINTING

« De belles publications qui s'intègrent à merveille dans le planning hebdomadaire. » Le deal avec Sanoma est une bénédiction pour Roularta Printing.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour Roularta Printing ?

WILLIAM METSU : Nous avons bien senti chez Roularta Printing les remous de la vente des magazines français. Ces commandes d'impression se sont mises à diminuer de façon systématique. Il nous fallait donc en trouver d'autres.

Ces commandes ne se sont pas fait attendre ?

Nous avons décroché Humo le 1^{er} octobre 2017, et Story début 2018. Nous avons aussi attiré Bloomberg et Bloomberg Markets, ainsi que des magazines internationaux pour l'Afrique.

Le deal avec Sanoma va changer la donne.

Le deal Sanoma est très positif pour notre imprimerie. La part d'activité générée par nos propres titres va de nouveau augmenter. Pour l'instant, nous avons 50% de commandes commerciales et 50% de commandes propres. Les titres Sanoma sont de beaux travaux. Le plus intéressant pour nous, c'est l'impression récurrente de magazines hebdomadaires. Ces titres s'intègrent en outre à merveille dans notre planning hebdomadaire. En termes de timing d'impression, il n'y a pas d'interférence entre nos magazines traditionnels et les nouveaux magazines.



Luc Knockaert

Responsable du Service Clientèle Marché des Lecteurs (service Abonnements) & président de Roulactief

LES AMIS DE ROULACTIEF

Nouveau président et nouveau nom pour le Vriendenkring de Roularta.

Luc Knockaert : « Il y a depuis de très longues années chez Roularta une association appelée le 'Vriendenkring'. Elle est née d'une volonté de solidarité entre les collègues et prévoit entre autres la remise de cadeaux lors d'événements familiaux importants, mais il lui arrive aussi d'apporter un soutien financier à des collaborateurs confrontés à des situations personnelles exceptionnelles. D'autre part, elle organise également des activités ouvertes à tous les collègues et aux ex-collègues, en dehors de la sphère du travail. Fin 2017, avec le départ à la retraite de Paul Provoost, le Vriendenkring a dû se trouver un nouveau président, et il a dans la foulée reçu un nouveau nom, Roulactief. Le nouveau comité, composé de dix membres, a conservé tous les atouts du Vriendenkring et continue à organiser les rencontres annuelles, mais veut aussi y ajouter de nouvelles initiatives ainsi que de nouvelles destinations pour les sorties. L'association Roulactief est pour tous les collègues, de tous les sites. L'objectif de toutes ces initiatives est de renforcer la bonne entente et de favoriser la collégialité, sous le slogan 'Les chouettes collègues font les bons amis'. »

Roularta Printing imprime The Economist depuis deux ans. Cela génère-t-il de nouveaux contrats ?

Une fois Known Consignor (KC), vous pouvez intéresser des magazines internationaux. Nous possédons la certification KC, qui nous permet de faire enlever ces magazines à l'imprimerie par un transporteur, lui aussi KC, qui peut les charger ensuite à bord d'un avion sans contrôle suppléme. Nous sommes aussi membres de Distripress. Nous avons ainsi invité des gens à la foire commerciale organisée par Distripress au Portugal. Cela ouvre la porte à des magazines internationaux. Nous avons ainsi décroché Bloomberg, et un éditeur anglais nous a confié l'impression de ses magazines africains.

Le parc de machines de Roularta Printing est très impressionnant.

Nous avons un parc moderne, avec de toutes nouvelles machines. L'imprimerie elle-même date de 2008. Les activités d'édition françaises sont certes finies, mais si Roularta n'avait pas acheté Point de Vue, le groupe L'Express,... nous n'aurions pas aujourd'hui à Roulers une imprimerie moderne de cette taille.

Moderne à quel point ?

Moderne et automatisée de façon optimale. Moins de manipulations, moins de coûts de main d'œuvre. Nous avons acheté deux nouvelles emballeuses en 2017, et un massicot trilatéral avec palettiseur automatique. Nous avons amélioré le rendement de la thermo-relieuse, avons renouvelé 3 flasheuses pour le service copie des plaques de quotidiens, et allons plus que probablement optimiser le flux des plaques pour pouvoir imprimer des quotidiens.

Une productivité optimale donc ?

Beaucoup de choses sont importantes : l'entretien préventif, les rapports de rendement, la consommation de papier, les arrêts, le démarrage, les effectifs de personnel. Tout est mesuré. La productivité peut toujours être améliorée. Nous y travaillons chaque jour.

En 2018, Roularta Printing payera pour la dernière fois des frais de leasing.

La fin des contrats Econocom. L'imprimerie moderne, grâce à la France. L'expansion a été financée avec des frais de leasing. Cela nous coûtait 9,8 millions d'euros par an. A partir de 2019, les résultats de Roularta Printing seront spectaculairement meilleurs. Nous pourrions utiliser l'argent ainsi libéré, notamment pour de nouveaux investissements.

Pourquoi ?

Il vaut mieux répartir les investissements, renouveler au fur et à mesure, pour éviter que toutes les dépenses n'arrivent en même temps. En 2011, nous avons ajouté une nouvelle rotative, la Lithoman.

C'est ce que vous voyez aujourd'hui sur le marché ?

Ceux qui n'investissent pas vont dans le mur. Le marché s'apure, la concurrence est acérée. Il y a beaucoup trop de rotatives sur le marché. Certains acteurs 'mangent' leur capital. Ce n'est pas viable, et entre-temps ils détériorent le marché.

Comment évolue le prix du papier ?

Les prix sont très bas. Si on prend les prix élevés de 1995 comme référence de 100, on est aujourd'hui au



Jago Kosolosky

Rédacteur en chef de Knack.be

SANS COMMENTAIRE

Poster publiquement des commentaires aux articles publiés sur Knack.be : ce n'est désormais plus possible.

Jago Kosolosky : « Après mûre réflexion, nous avons décidé de fermer un des canaux via lesquels nos lecteurs pouvaient réagir à nos articles. Les commentaires postés par les internautes en réaction à des articles peuvent avoir beaucoup de valeur. Mais pour nous ce n'était pas le cas, pour diverses raisons. Il est progressivement devenu de plus en plus ardu de modérer les commentaires et de lutter contre les abus. Ces efforts ont évidemment un coût, et je pense que l'argent consacré à cela pourrait être bien mieux utilisé au bénéfice d'un journalisme de qualité. Outre la nature souvent très irrespectueuse des commentaires, rendant impossible une discussion constructive, il nous est aussi apparu que tenter de contrer correctement les abus éventuels était une tâche incommensurable. Proposer un lieu pour un débat digne et informé reste néanmoins une valeur ajoutée et un objectif de nos publications. J'invite les lecteurs à ne pas limiter leurs réactions à quelques phrases en dessous d'un article. C'est en effet avec plaisir que nous publions régulièrement des articles d'opinion rédigés par des lecteurs, dont le contenu profitera pleinement au débat public. »

niveau 60-70. L'augmentation de prix annoncée était de 6 à 8%, mais elle a finalement été de 1,7 à 2%. Les fournisseurs de papier n'ayant pas obtenu ce qu'ils attendaient, le prix du papier devrait encore augmenter en 2018, mais cela dépendra de la demande mondiale. Le papier représente environ 50% du coût d'un imprimé, à charge des éditeurs et des commanditaires.

Pourquoi les fournisseurs de papier n'ont-ils pas eu ce qu'ils attendaient ?

C'est une période de transition. L'offre s'adapte à la demande, des lignes de production sont arrêtées. Des adaptations de prix doivent alors normalement suivre. Les délais de livraison tournent autour des 8 à 10 semaines, contre 2 à 3 avant. Si vous n'avez pas pris d'option sur certaines quantités et certaines qualités de papier, vous ne les aurez pas.

Roularta trouve-t-elle facilement son papier ?

Nous traitons nos fournisseurs avec respect et n'avons donc jamais eu de problème de livraison. Ils le disent d'ailleurs eux-mêmes : Roularta recevra toujours ce dont il a besoin. Ce sont des relations qu'il faut soigner. On ne peut rien faire sans papier, sans encre ou sans plaques. Impossible d'imprimer quoi que ce soit sans ces fournitures de base.

Comment évolue le marché de l'encre ?

Il y a de moins en moins d'acteurs sur le marché pour l'encre. Les prix sont sous pression mais n'augmentent pas, car la concurrence reste importante.

Nous nous efforçons chaque jour d'optimiser la productivité.

Et les flasheuses de plaques ?

Nous venons de renouveler entièrement cette partie du parc de machines. Du matériel de haute technologie.

Le ROI est-il pris en compte lors de l'achat de nouvelles machines pour l'imprimerie ?

Oui, si on veut que la demande d'investissement soit approuvée par la direction. Prenez la machine pour la finition des publications à dos carré. Nous savions combien cela coûte de sous-traiter cette opération, et pouvions donc comparer. D'après les calculs par rapport à nos propres magazines et aux travaux récurrents, nous sommes aujourd'hui 20% moins chers. Mais, dans la mesure où nous sommes à 120% pour les travaux commerciaux difficiles, le coût global est comme prévu. Cela s'équilibre.

Autre exemple. Nous avons aujourd'hui des massicots trilatéraux on-line derrière les presses. C'est compris dans le prix du marché. S'il fallait faire cette opération séparément, on ne pourrait pas en répercuter le coût. Un massicot trilatéral on-line est donc directement rentable.

Le raisonnement de Roularta Printing est : quelle que soit la poche, ça reste Roularta ?

C'est une question de concepts. Le concept « Une imprimerie doit être rentable et travailler avec une marge correcte » contre le concept « Cela doit coûter moins cher et ne doit pas être répercuté en interne ». Pour le long terme, il faut savoir combien coûte quelque chose, et travailler avec les bons chiffres. Et il faut au moins pouvoir étaler et récupérer les investissements dans les machines.



Christophe Laloo

Business Project
Support Officer

HOME SWEET HOME

Nouveau réseau Intranet pour Roularta Media Group.

Christophe Laloo : « L'ancien réseau Intranet ne répondait plus à nos souhaits. Il reposait sur une technologie dépassée et ne correspondait plus sur le plan fonctionnel à ce que l'utilisateur Web attend aujourd'hui. Vu son âge, il était en outre 'pollué' par des informations obsolètes. Dans la mesure où un réseau Intranet sert aussi à fournir des informations correctes aux nouveaux collaborateurs, l'image générale qu'il reflétait était bien peu professionnelle. Nous avons donc modernisé la présentation de la page d'accueil, et le contenu est désormais géré par un nouveau système de gestion documentaire. La gestion du réseau a été simplifiée, et les données qui s'y trouvent sont de nouveau à jour. La structure ouverte permet de mieux subdiviser le contenu, tout en préservant une ligne constante pour l'apparence et le ressenti. Les textes peuvent désormais être enregistrés directement sur la page, comme dans un document Word. Il n'est donc plus nécessaire de constamment renvoyer l'utilisateur vers différents documents, ce qui simplifie grandement la navigation. Le gestionnaire a même la possibilité de replacer une version précédente d'une page ou d'un document. Le nouvel Intranet est donc prêt pour l'avenir ! »





Y aller à l'instinct, ça ne marche plus. Il faut **SAVOIR POURQUOI ON FAIT QUELQUE CHOSE**

WILLIAM DE NOLF | DIRECTEUR NOUVEAUX MÉDIAS

Un processus de correction continu. Voir ce qui fonctionne ou pas. Interroger le consommateur. Laisser mûrir les esprits. C'est ainsi que Roularta renforce sa position sur le plan des nouveaux médias.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière chez Roularta sur le plan des nouveaux médias ?

WILLIAM DE NOLF : Nos grands projets pour 2017 étaient le recrutement d'abonnements via le site, et la génération de trafic vers le site. Nous avons fixé des objectifs concrets. Toute l'année durant, nous avons fait des tests A/B sur la conversion des enregistrements en abonnements d'essai ou définitifs. Nous avons optimisé

nos pages et avons beaucoup plus misé sur le contenu. Nous avons mis l'accent sur le 'pourquoi prendre un abonnement', sur le vécu offert par une marque média, plutôt que sur 'qu'est-ce que je reçois ?'. Et ces objectifs que nous avons fixés en matière d'enregistrement, d'abonnements d'essai, d'abonnements définitifs, nous les avons tous atteints. Ce n'est pas un exercice ponctuel mais un processus continu.



Geert Lambrecht

Directeur de Line Extensions

LES CROISIÈRES ONT LE VENT EN POUPE

En 2017, gros succès aussi pour les croisières Knack.

Geert Lambrecht : « Quatre croisières Knack ont été organisées en 2017, et six sont prévues pour 2018. Outre les croisières maritimes Islande/Groenland et la Péninsule ibérique, il y a aussi eu l'an dernier les croisières fluviales sur le Danube et sur l'Irrawaddy au Myanmar, qui ont remporté un franc succès. Ce succès repose incontestablement sur des ingrédients comme le choix des destinations, le public homogène (même groupe d'âge et centres d'intérêt communs), le programme à bord, et l'accompagnement. L'ADN de Knack est également présent dans les croisières : une information bien amenée et bien commentée, des divertissements intelligents, une bonne dose d'art de vivre. En 2018, nous reproposez notre croisière maritime vers le Spitzberg ainsi que les croisières fluviales sur l'Irrawaddy au Myanmar et sur le Danube. S'ajouteront à cela plusieurs croisières fluviales : une sur le Mékong, une autre entre Moscou et Saint-Pétersbourg en Russie, et enfin une croisière sur le Yangtze en Chine. Il y a également au programme une croisière à destination du Groenland et de l'Islande, pour Le Journal du Médecin/Artsenkrant. Ces croisières accueilleront plus de 1.300 passagers. »

Avez-vous été surpris que cela fonctionne ?

Non. Fin 2016, début 2017, nous avons déjà effectué des études pour certains magazines. Nous avons interrogé des abonnés, des anciens abonnés, des abonnés à la version numérique... pour savoir comment ils lisent ces magazines, en version papier et on-line. En combinant ces données avec notre expérience en matière de conversion et de tests A/B, nous nous sommes rendus compte que faire les choses à l'instinct, ça ne fonctionne pas. On doit savoir pourquoi on fait quelque chose. Tout ce que nous faisons doit correspondre à des objectifs fixés. Nous avons introduit une systématique fondée sur le principe de l'optimisation continue : nous testons des idées et leur donnons des points par rapport à une série de paramètres.

La Customer Journey joue certainement un rôle à ce niveau.

Un groupe de travail examine les façons d'optimiser la Customer Journey pour la zone+. Nous avons uniformisé la présentation de tous nos e-mails de service. Nous avons aussi uniformisé le langage utilisé. Nous élaborons des profils sur la base de la Customer Journey, puis nous les regroupons selon l'endroit où ils se situent dans le processus de la Customer Journey. Cela nous permet d'adresser les bons messages, de façon plus progressive au consommateur.

Personnaliser est devenu un must.

Nous avons beaucoup travaillé sur ce plan. La masse

d'informations exige une approche ciblée. Le principe, c'est de faire en sorte que le consommateur de médias nous accorde du temps. KWestie, version numérique personnalisée du Krant van West-Vlaanderen, est un projet important dans ce contexte : 'pousser' du contenu sur la base du profil d'une personne. Avec KWestie, nous voulons approcher un groupe cible plus jeune.

Roularta a sensiblement renforcé sa position dans le domaine des nouveaux médias.

Quels ont été en 2017 les faits marquants sur le plan de la publicité en ligne ?

Le trafic 'invalide', la viewability, la brand safety. Le trafic invalide a suscité des inquiétudes à l'Union Belge des Annonceurs qui, voyant l'ampleur du phénomène aux Etats-Unis, a commencé à s'inquiéter pour la Belgique. Avec l'OPPA (Online Professional Publishers Association), nous avons réussi à tranquilliser tout le monde. En Belgique, chez les éditeurs on-line premium, le trafic invalide est inférieur à 3%.

Le débat sur la viewability a accouché d'une norme qui fixe un minimum de 50% de la publicité visible pendant 1 seconde. D'après des mesures de l'OPPA, 60% des impressions des éditeurs premium est visible. C'est nettement mieux qu'avec le programmatique. Avec l'optimisation de son site, Roularta dépasse même les 70% de viewability.

En ce qui concerne la brand safety, Roularta garantit un contexte premium. De plus, l'ad-blocking n'a pas augmenté en 2017, ce n'est donc pas un problème chez nous.

Fin 2017, la Régie a initié un modèle de CPH (Cost Per Hour). Nous garantissons dans ce contexte 100% de trafic humain et donc 0% de trafic invalide, 100% d'impres-

**Thijs Naeyaert**

Directeur régional de Roularta Local Media pour la Flandre occidentale et la Flandre orientale

EST ET OUEST RÉUNIS

Déjà directeur régional de Roularta Local Media pour la Flandre occidentale, Thijs Naeyaert le devient également pour la Flandre orientale à partir du 1^{er} janvier 2018.

Thijs Naeyaert : « Aujourd'hui déjà, il est important de collaborer et d'échanger des idées, et de pouvoir prendre des décisions rapidement. Et ça le deviendra encore plus à très court terme. En tant que directeur régional pour la Flandre occidentale et la Flandre orientale, je peux faire office de catalyseur entre les deux provinces et les différentes équipes. Nous possédons énormément d'expertise en interne, et il est dommage que l'on effectue des tâches identiques dans des endroits différents simplement à cause d'une frontière virtuelle entre deux provinces. N'avoir qu'un seul responsable pour les deux provinces sera tout bénéfique pour l'efficacité. Cette efficacité est précisément le facteur déterminant pour obtenir le meilleur résultat possible dans un marché qui est sous pression. De plus, il y a tellement de similitudes entre les deux provinces que l'échange d'idées est vraiment facile. À côté des 4 'P' de Produit, Place, Promotion et Prix, il faut aussi que les marketeurs de base ne perdent pas de vue le 'P' le plus important, celui de People. »

sions visibles, et 100% de brand safety. Avec ce CPH, nous formulons une belle réponse à tout ce qui ne fonctionne pas bien dans la publicité programmatique.

Avec les membres de l'OPPA, nous avons aussi lancé Mobile Premium, un réseau de sites premium sur lesquels vous pouvez placer de la publicité native (in-feed). Ça aussi, c'est une alternative à Facebook et Google.

La navigation sur les sites d'information a été renouvelée.

Les gens raisonnent encore toujours à partir d'un titre. Nous avons donc travaillé d'une façon plus orientée 'titre' : dans Trends nous proposons des abonnements Trends, et dans Knack des abonnements Knack. Quant au site 'coupole', ce fut une initiative très réussie. Nous voyons que le site du Vif génère du trafic vers Trends-Tendances, Sport/Foot Magazine, Plus Magazine, Weekend, Focus...

Nous abordons également le renouvellement de la navigation par phases. Nous croyons en une transition plus progressive vers un nouveau look, parce que nous voulons garantir la conversion de notre mur payant et de nos écrans d'enregistrement. C'est parfois surprenant : des gens nous disent combien ils apprécient le nouveau look du site, alors que tout ce que nous avons fait à ce stade, c'est changer la navigation et la police de caractère.

Les termes 'nouveaux médias' sont facilement associés avec le terme 'innovation'.

Le département IT travaille sur quelques belles initiatives en matière d'innovation. La plate-forme MDM (Master Data Management) rassemble les profils de toutes les personnes connues dans notre système

CRM, toutes marques confondues. Cela fait partie des outils qui visent à préparer Roularta pour le RGPD.

Le projet CIAM, c'est-à-dire la nouvelle plate-forme Customer Identity and Access Management, a été lancé en 2017, et nous prévoyons son intégration en 2018. C'est une plate-forme d'enregistrement qui vous donne un profil unique chez Roularta, une sorte d'identité Roularta avec laquelle vous avez accès aux différents sites. Nous ajoutons à cela divers concepts, par exemple le concept 'ménage' qui permet d'éviter qu'une personne doive donner son profil à d'autres membres du ménage. En personnalisant les choses à ce point, les gens vont de moins en moins vouloir communiquer leur compte.

Quel est le niveau de performance de Roularta sur le plan des nouveaux médias ?

Pour de nombreux titres, le site Web est, avec sa zone+, le deuxième canal en importance pour le recrutement de nouveaux abonnés. Pour Trends-Tendances, c'est même parfois le premier. Nous occupons la 6^{ème} place dans le top 10 des principaux sites d'information. Immovlan.be est n°2 pour les petites annonces immobilières, Gocar.be n°3 pour les petites annonces automobiles. Avec Storesquare, nous allons devenir le plus grand acteur d'e-commerce sur le marché belge, avec plus d'un million de visiteurs en décembre 2017 et un potentiel de croissance énorme. Maintenant que Mediafin complète le tableau, De Tijd et Trends-Tendances sont les principales plates-formes on-line de business de Belgique. Et suite au deal avec Sanoma, nous allons devenir le plus important média lifestyle on-line dédié au groupe cible des femmes. Conclusion : Roularta renforce sensiblement sa position dans le domaine des nouveaux médias.



Olivier Neese

Journaliste d'investigation au Krant van West-Vlaanderen

LES ENQUÊTES DU KW !

Le dossier d'Olivier Neese consacré à la disparition des courses cyclistes en Flandre occidentale trouve écho dans la presse nationale.

Olivier Neese : « On n'associe pas d'emblée 'infos locales' et 'journalisme d'investigation', mais au Krant van West-Vlaanderen, nous estimons que ce n'est pas parce qu'on travaille à un niveau local qu'on n'en peut pas poser des questions et dénoncer des choses qui ne vont pas. Inimitiés politiques, prostitution ou suicide... ces thèmes ne nous font pas peur : quand nous nous emparons d'un dossier, nous allons au fond des choses. En avril 2017, le KW a pointé une disparition progressive des courses cyclistes en Flandre occidentale, qui est pourtant le berceau belge de ce sport et la terre natale des sportifs de haut niveau Briek Schotte et Johan Museeuw. En dix ans, le nombre de courses pour les jeunes et les pros a en effet diminué d'un quart, et le nombre de coureurs a baissé de 17 pour cent. Les chiffres alarmants cités dans notre étude ont trouvé écho dans les médias nationaux, et même jusqu'aux Pays-Bas. Cet intérêt porté à notre travail est certes agréable, mais le plus important pour nous, c'est que ce dossier du Krant van West-Vlaanderen a occupé toutes les conversations dans tous les cafés, pendant tout le week-end. »



Ce qui est bon pour la Flandre occidentale, EST BON POUR LE KW

STEFAN VERMEERSCH | DIRECTEUR KRANT VAN WEST-VLAANDEREN

Un journal, un magazine, un site Web, un quotidien numérique personnalisé...
Le Krant van West-Vlaanderen développe une formule hybride.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour le Krant van West-Vlaanderen (KW) ?

STEFAN VERMEERSCH : En 2017, nous avons renouvelé quelques positions clés dans notre équipe : Jan Beernaert au marketing, Dorine Vandendriessche à la vente, Pascal Kerkhove comme directeur de rédaction. Nous avons également modifié la structure de la rédaction, et sommes passés de rédacteurs de mise en page parttime à des rédacteurs finaux fulltime. Et nous avons aussi défini une mission, une vision et une stratégie. Quelle mission ? Ce qui est bon pour la Flandre occidentale est bon pour le KW, et inversement. Le slogan 'Wij westvlaanderen' s'inscrit dans cette optique.

C'est aussi un peu pour créer une 'communauté'.

Exactement. Nous voulons créer un lien entre les habitants de la Flandre occidentale. Nous nous soucions les uns des autres, faisons du sport ensemble,

faisons la fête ensemble, rêvons ensemble, etc.

Quelle est la vision qui correspond à cette mission ?

Donner des infos locales, des infos de la province, mais aussi placer la Flandre occidentale sur la carte de la Belgique. Nous affirmons notre ambition nationale avec du journalisme d'investigation mais aussi avec des actions comme 'KW kaapt Gent' (littéralement : 'KW se paie Gand').

Quelle est la stratégie du KW ?

Notre journal est fondé sur un modèle hybride qui repose sur quatre piliers : le journal KW, le magazine KW Weekend qui accompagne le journal, le site Web, et enfin KWestie, le quotidien numérique personnalisé que nous avons lancé début 2018. Avec ces quatre composants de notre produit, nous évoluons vers le 'digital first, best print'.



Michael Nevejan & Daphné Monteyne

Directeur et Project Manager du département Communication & Promotion et Evénements

PIONNIERS DU NUMÉRIQUE

Les départements Communication & Promotion et Evénements ont lancé le projet 'Trends Digital Pioneers'.

Michael Nevejan & Daphné Monteyne : « C'est grâce à Google que nous est venue l'idée d'aborder le monde du numérique. La rédaction de Trends et les départements Communication & Promotion et Evénements ont conçu le projet Trends Digital Pioneers. Objectif : rechercher des entreprises et des organisations ayant réalisé une transformation numérique avec des projets novateurs qui ont un impact sur l'entreprise en question ou sur la collectivité. Résultat : plus de 150 dossiers ont été introduits. Parmi ceux-ci, le jury a choisi 20 lauréats qui ont pu illustrer leur projet numérique dans le cadre d'ateliers et sur leurs stands, lors de la Nuit des Trends Digital Pioneers le mercredi 22 novembre dans l'Event Lounge à Bruxelles. Les noms des cinq gagnants ont été révélés à la fin de la soirée. Rendez-vous pour la deuxième Nuit des Trends Digital Pioneers, en novembre 2018. »



Nous voulons créer un lien entre les habitants de la Flandre occidentale. D'où notre slogan 'Wij westvlaanderen'.

Et ça veut dire ?

Toutes les infos doivent migrer le plus vite que possible vers le site Web. C'est ce que veut dire 'digital first'. Chaque jour les infos sur le site Web, et les infos que vous voulez lire sur votre smartphone via KWestie. Dans l'hebdomadaire (qui arrive sous blister le vendredi dans les boîtes aux lettres), nous développons les infos plus en profondeur. Ça, c'est ce que veut dire 'best print'. Trouver exactement la même chose dans le journal et sur le site, cela ne doit plus arriver.

On peut donc dire que le KW a été profondément modifié en 2017 ?

Nous l'avons rendu plus moderne. Il a désormais plus de corps, propose plus de moments de lecture. Et nous lui avons ajouté un magazine. C'est basé sur le principe feel good : tout ce qui est bon pour la Flandre occidentale. En 2018, nous allons encore mieux ancrer ce renouvellement.

Le nombre d'éditions a aussi été adapté ?

Nous passons de onze à huit éditions, ce qui est un processus naturel. Avant il n'y avait pas d'édition pour la Côte, maintenant il y en a une. Et nous avons fusionné les éditions Roulers et Izegem, ainsi que les éditions Courtrai et Menin. Cette concentration est tout à fait logique. Nous voulons aussi nous occuper du branding. Les différents sous-titres disparaissent progressivement. La priorité est de positionner le KW sur le marché en tant que marque.

Mais vous n'abandonnez pas les infos locales ?

Les infos locales restent notre cœur de métier. Ce qui change, c'est ce que nous faisons avec ces infos locales.



Dirk Oeyen

Editeur de Senior Publications Nederland

NOUVEAU VENU AUX CÔTÉS DE PLUS ET NEST

Roularta Media Group reprend le magazine néerlandais Landleven.

Dirk Oeyen : « Le 1^{er} novembre 2017, Roularta a racheté le magazine néerlandais Landleven. Le management de la publication a été intégré au sein de notre structure SPN (Senior Publications Nederland), qui édite le magazine néerlandais Plus Magazine depuis 28 ans. Avec ses 110.000 exemplaires, le magazine Landleven est certainement une réussite dans sa niche. Tout comme Plus Magazine, Landleven pratique une approche à 360° avec un magazine, des numéros hors-série, une ligne de produits propres, un webshop, Landleven TV, et deux événements de plein air. Il existe un important potentiel de synergie entre Plus Magazine et Landleven, et cela a été une des raisons déterminantes pour l'acquisition de ce titre. Son service clientèle et les services centraux sont d'ores et déjà hébergés par SPN, et les départements Ventes et Marketing des deux publications vont fusionner. Il existe aussi une grande affinité avec notre magazine Nest. »



Premedia donne une **IMPULSION INNOVATRICE** à Roularta

ERWIN DANIS | DIRECTEUR PREMEDIA

Premedia chapeaute plusieurs départements et développe des activités diverses, dont la gestion et la technicité ne cessent d'évoluer. Une interview à propos de Premedia ne sera donc toujours que l'instantané d'un processus.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour Premedia ?

ERWIN DANIS : En 2017, nous avons décentralisé des activités chez Premedia. Nous avons placé des graphistes en première ligne dans les bureaux de Roularta Local Media, et nous allons bientôt faire de même dans nos rédactions au BMC (Brussels Media Centre) ainsi que dans notre régie à Zellik. Cela permet d'améliorer les briefings et le flux des informations, et de fournir un meilleur service tant en interne qu'en externe. Nos clients obtiennent aussi un plus grand accès à nos systèmes pour effectuer certaines choses eux-mêmes. Tout cela découle d'une transformation numérique de plus en plus généralisée.

L'Ontwerp bureau a changé de nom.

L'Ontwerp bureau et Preweb sont désormais regroupés au sein de Roularta Studio. Nous avons redéfini les

fonctions, engagé des Art Directors et ajouté des Copywriters. Nous avons également changé la teneur de la collaboration avec Roularta Custom Media. Avec cette nouvelle structure, nous devenons de plus en plus un bureau créatif à part entière. Nous intensifions la collaboration avec la régie à Zellik, qui réfléchit elle aussi à des solutions stratégiques en matière de contenu. Nous avons des objectifs et des missions en commun, et faisons donc tomber les silos.

La vidéo fait de plus en plus partie de ces solutions.

L'équipe Vidéo de Roularta a décroché quelques commandes importantes en 2017. Nous avons réussi à mieux faire comprendre en interne la valeur de soutien apportée par la vidéo. Avant, la réalisation des vidéos était sous-traitée, maintenant nous faisons cela nous-mêmes. Nous voulons poursuivre cette commercialisa-



Pascale Ostyn

Réceptionniste et suivi de projets chez Roularta Local Media

COMBINER DEUX FONCTIONS, UN TRAVAIL VARIÉ GARANTI

La politique HR de Roularta Media Group offre à ses collaborateurs de nombreuses possibilités d'évoluer.

Pascale Ostyn : « J'exerce deux fonctions chez Roularta, ce qui me donne une semaine de travail très variée. Après 23 ans à faire du traitement de réclamations au Service Clientèle, je travaille désormais le matin chez Roularta Local Media, et l'après-midi à la réception à Roulers. C'est très passionnant ! Chez Roularta Local Media, j'assure le suivi des publiereportages. Je pilote les journalistes et les photographes, je surveille les différentes étapes de correction, et je fais parfois de la mise en page. Dans le cadre de mon travail à la réception de Roulers, qui a été rénovée, j'accueille les visiteurs et j'apporte mon aide à mes collègues de Roularta, par exemple pour les réservations des salles de réunion. Ce double job est très spécial, car je ne sais jamais quel va être le scénario de ma journée de travail. Le temps passe très vite ! »

tion de la vidéo en 2018. Nous allons créer un groupe de travail pour promouvoir la vidéo auprès des rédactions.

C'est la ligne horizontale de Premedia.

Premedia se retrouve dans beaucoup de choses qui se passent chez Roularta. Nous prêchons un peu 'la bonne parole'.

Comme avec l'Innovation Lab.

Avec les membres de l'Innovation Lab, nous voyons ce qui bouge au niveau de la technologie. Nous testons, nous le proposons et nous le déployons. Nous ne nous considérons toutefois pas comme un 'centre de connaissances', mais nous voulons générer une impulsion novatrice à différents niveaux de l'entreprise.

Et ça fonctionne ?

Il y a énormément de choses qui bougent. Nous constatons au sein de Roularta un grand intérêt pour ce que nous faisons, les gens sentent que nous créons de la valeur ajoutée. On répond plus facilement à une impulsion quand elle vient d'un organe comme l'Innovation Lab. Aujourd'hui, nous n'avons même plus à donner d'impulsion, les gens viennent d'eux-mêmes demander. C'est bien la preuve que l'innovation pénètre jusqu'à tous les niveaux chez Roularta.

Roularta Mediatech Accelerator était un projet d'innovation.

Dans le cadre de ce projet, nous avons analysé neuf start-up. Cette initiative a fait connaître Roularta dans le monde des start-up, et nous savons désormais quelles start-up existent. Roularta participera aux prochains programmes dédiés aux start-up. Et nous collaborons avec des partenaires innovateurs.

Premedia se retrouve dans beaucoup de choses qui se passent chez Roularta. Nous prêchons un peu 'la bonne parole'.



Paul Provoost

Comptabilité & président sortant du Vriendenkring

RETRAITE ACTIVE

Paul Provoost, président du Vriendenkring, est parti à la pension.

Paul Provoost : « Je suis pensionné depuis le 1^{er} novembre 2017. A 65 ans, on a envie de pouvoir consacrer un peu plus de temps à d'autres activités. J'ai eu le temps pour transmettre le flambeau. C'est réconfortant de savoir que le travail se trouve entre de bonnes mains. Mais je reste évidemment très intéressé par tout ce qui se passe chez Roularta. Je suis allé admirer la nouvelle réception peu après son inauguration. Je m'intéresse de près aux dernières reprises, je souhaite toujours le meilleur pour mon ancien employeur. Et je suis encore en contact avec d'anciens collègues. Le PlusClub de Roularta m'a entretemps demandé d'être son président. Je vais aider pour l'organisation des rencontres et des voyages. C'est aussi l'occasion de revoir d'anciens collègues qui sont pensionnés. J'aurai peut-être désormais un peu plus de temps à consacrer à mon hobby – je suis photographe amateur – et à faire des balades à vélo en été. Je m'en réjouis à l'avance. »



Faire TOUJOURS MIEUX

WILLEM VANDENAMEELE | DIRECTEUR IT

Le travail d'un département IT est souvent invisible, mais n'en est pas moins extrêmement important. Pour une entreprise, il constitue un levier indispensable pour augmenter son efficacité, sa productivité et sa force concurrentielle.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour l'IT ?

WILLEM VANDENAMEELE : En 2017, nous avons renouvelé l'infrastructure IT des réseaux vers les bureaux. Nous avons par exemple séparé le flux Internet du flux interne à l'entreprise. Le flux Internet est de plus en plus multimédial, et les débits deviennent très élevés. Nous avons augmenté la bande passante pour Internet à Roulers. Et naturellement, nous procédons régulièrement à des upgrades des systèmes.

Nous avons encore adapté quelques processus chez Premedia, entre autres pour décentraliser la mise en page des publicités. Il y a eu des optimisations pour les rédactions, qui peuvent maintenant insérer elles-mêmes des photos dans les pages et faire elles-mêmes de la mise en page. Ces processus sont à présent entièrement passés au numérique.

Le nouveau site d'abonnements est opérationnel : le lecteur peut faire son choix entre plusieurs types d'abonnements, et prolonger un abonnement est

devenu plus facile.

Mais pour le département IT, 2017 a surtout été l'année du lancement et de la préparation de quelques grands projets qui seront livrés en 2018. Il y aura par exemple le déploiement de Windows 10, pour lequel nous allons former environ 1.200 personnes.

Le système RIOS (*Roularta Integrated Order System*) sera opérationnel pour les magazines en avril 2018. Nos anciens systèmes de commande étaient conditionnés par la parution d'une publicité dans la presse imprimée, mais aujourd'hui, nous vendons essentiellement des packs multimédias. Nous avons donc introduit la notion d'« article » (sous toutes les formes). Ce flux aussi, nous voulons continuer à le digitaliser. Le système RIOS représente une vraie révolution, il est la clé du futur.

Nous allons aussi lancer le projet Dealspotter, dont le principe est que des publicités qui paraissent dans les médias imprimés (Deze Week, De Zondag...) passent aussi automatiquement sur Google My



Sabine Quéquin

Callcenter du service Abonnements

UN CLIENT SATISFAIT EST LA MEILLEURE DES PUBLICITÉS

Roularta a consacré une partie de l'année 2017 à la préparation de la Customer Journey. Le projet vise une satisfaction optimale des clients, et sera déployé en interne en 2018.

Sabine Quéquin : « J'ai participé aux ateliers de préparation de la Customer Journey. J'y ai surtout appris que nous devons oser remettre en question notre vision du service à la clientèle. Le paysage médiatique n'est plus ce qu'il était. Les lecteurs ont d'autres besoins et communiquent d'une autre façon. En tant que service à la clientèle, nous devons nous aussi nous renouveler, en nous glissant dans la peau du client. Pour pouvoir faire cela, nous devons comprendre le client. Qui est-il ? Qu'attend-il ? Une fois que nous avons les réponses à ces questions, nous pouvons définir une direction. Il est important qu'un 'nouveau' client sache comment il peut entrer en contact avec nous. Mais il est tout aussi important qu'un 'fidèle' abonné trouve une réponse rapide et concluante à ses questions. Le mot d'ordre doit être : 'Chaque contact est un contact satisfait.' »



L'IT dispose des données brutes, et nous en distillons les informations qu'on nous demande.

Business et sur les pages Facebook du client. C'est l'IT qui fournit le lien.

Nous allons développer nous-mêmes le nouveau système d'achats, car le fournisseur a arrêté le support du logiciel.

Nous avons un nouveau système d'enregistrement, où tout se fait désormais dans un environnement sécurisé. Le système évolue aussi automatiquement avec le marché, pour que l'on puisse se connecter par exemple à partir de son compte Facebook ou LinkedIn. Nous voulons englober la notion de 'famille' dans cet enregistrement. Parce que c'est traditionnellement quelque chose de personnel, mais qui ne colle plus toujours à l'utilisation réelle.

Côté sécurité, le département IT a démarré et adapté pas mal de choses dans le cadre du nouveau règlement RGPD sur la protection des données à caractère privé.

Ces nouveaux systèmes sont-ils parfaitement opérationnels dès leur lancement, ou faut-il encore effectuer des corrections par la suite ?

Il y a encore souvent des corrections. Nous voulons toujours faire mieux, et aller plus loin. Ce qui est difficile dans ce domaine, c'est que le volet IT d'un projet devient alors plus vaste et plus complexe.

Cela vaut aussi pour les big data ?

Les big data servent au reporting, par exemple pour mesurer le fonctionnement d'une campagne. L'IT a un rôle à jouer à ce niveau. Tout ce que le lecteur fait est consigné, mais il faut ensuite interpréter ces données, en tirer des conclusions. L'IT dispose des données brutes, et nous en distillons les informations qu'on nous demande.



Jos Remaut

Rédacteur en chef adjoint du Krant van West-Vlaanderen

UN MIROIR DE LA SOCIÉTÉ

Le 'Roeselaarse Weekbode' a 70 ans.

Jos Remaut : « Le premier numéro du 'Roeselaarse Weekbode' est sorti le 6 mai 1947. C'était un hebdomadaire indépendant, avec des infos locales. Dès 1954, il a été imprimé par la société d'édition et d'impression fondée par Willy De Nolf. Avec son épouse, il a créé une brillante réussite et a posé les bases de Roularta Media Group. Aujourd'hui, 'De Weekbode Roeselare' a 70 ans, et nous avons célébré cet anniversaire avec un numéro unique qui est devenu un véritable collector. Pour chacune de ces 70 années, nous avons ainsi repris et redonné vie à une petite ou une grande info, ce qui a au final donné une palette de récits très humains et très variés. La réalisation de ce numéro spécial a été une expérience unique dans ma carrière journalistique : en parcourant ces 70 années, j'ai pu constater à quel point la société a changé à Roulars. Le Weekbode a été un miroir de cette société tout au long de ces années, et le restera encore pendant de nombreuses années. »



Je ne suis pas LE CHIEN DE GARDE DES RÉDACTIONS. J'essaie de leur apporter une valeur ajoutée.

SOPHIE VAN ISEGHEM | SECRÉTAIRE-GÉNÉRALE & ÉDITEUR RESPONSABLE

« Je me réveille parfois en pensant à des contrats et à la façon dont ils devraient être rédigés ou réécrits. » Sophie Van Iseghem, la juriste de Roularta, a eu en 2017 quelques lourds dossiers à traiter.

Dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour la juriste de Roularta ?

SOPHIE VAN ISEGHEM : J'ai eu beaucoup de travail avec le nouveau protocole d'accord pour les collaborateurs freelance. Nous considérons les montants payés aux freelancers à 100% comme une rétribution de droits d'auteurs. Pour la première tranche de 58.720 euros, le taux d'imposition était assez favorable : 15%.

Et l'Inspection Spéciale des Impôts (ISI) est passée par là.

L'administration fiscale a recommandé de qualifier seulement une partie des revenus des journalistes

freelance comme droits d'auteurs, et une autre partie comme honoraires. Les droits d'auteurs sont soumis au régime fiscal plus favorable, les honoraires à un taux plus élevé. Les éditeurs flamands et les associations de journalistes de presse (AJP et VVJ) ont alors conclu un protocole portant sur une clé de répartition, validée par l'administration fiscale : à partir du 1^{er} juillet 2017, les montants payés aux journalistes freelance seraient considérés à 50% comme droits d'auteurs et à 50% comme honoraires. Du côté des médias francophones, le dossier n'est pas encore totalement réglé.



Stefan Seghers

Directeur de Storesquare

DU WEBSHOP AU MAGASIN

Storesquare a accueilli un million de visiteurs en décembre 2017.

Stefan Seghers : « En 2017, nous avons rénové Storesquare. Dans ce cadre, nous avons accordé plus d'attention au point de vente, avec des photos de la vitrine et du commerçant, qui rendent l'expérience en ligne plus personnelle. L'offre présentée s'élève aujourd'hui à 250.000 produits que l'on ne trouve souvent pas en supermarché. Grâce à cette offre et à une solide campagne médiatique, Storesquare a accueilli non moins d'1 million de visiteurs au mois de décembre dernier. Storesquare s'est ainsi positionné comme la plus grande place de marché online de Belgique. En 2018, nous ouvrons des catégories supplémentaires, et lançons la plate-forme Storesquare également aux Pays-Bas. Nous accordons encore plus d'attention au point de vente, et tenons le compte du nombre de visiteurs que Storesquare amène vers le magasin physique. Storesquare sera plus que jamais aussi présent off-line. Et, nous améliorerons notre moteur de recherche ainsi que la qualité des informations sur les produits. »

Cette nouvelle réglementation menace-t-elle de faire perdre des collaborateurs de qualité aux rédactions ?

Ce n'est pas notre position. Cette licence pour les droits d'auteurs a été négociée chez Roularta au niveau de la comptabilité et du service juridique. Les rédactions n'ont pas été impliquées dans le processus.

Quelle est votre relation avec les rédactions ?

Je ne suis pas le chien de garde des rédactions. J'essaie de leur apporter une valeur ajoutée. Mon intention est toujours de les informer, les aider, les soutenir. Par exemple par rapport au droit de réponse. Il arrive souvent que les émotions se déchaînent, des deux côtés. Les rédactions doivent comprendre que face à la liberté de la presse, il y a quelque chose qui s'appelle le droit de réponse. Moi je me trouve en dehors du jeu, j'ai un regard plus objectif. Parfois, j'essaie de faire supprimer ou changer quelques mots. Mais je le fais toujours en qualité de conseil. Il est rare que je dise : 'ça, ça ne peut pas passer'. Ce que les journalistes de Roularta écrivent est toujours bien étayé.

Après le dossier des journalistes freelance, ce sont les accords avec Mediaaan/Mediafin qui sont arrivés sur votre bureau.

Ce sont des dossiers passionnants, parce qu'ils concernent l'avenir. Des opérations comme cela se préparent. Avant de prendre une participation dans une société, il faut littéralement l'avoir radiographiée. Je m'occupe moi-même du volet juridique, mais pour les grands dossiers je fais aussi appel aux services d'un bureau d'avocats. Pour les reprises dans le même secteur d'activités, vous devez aussi obtenir l'accord de l'Autorité Belge de la Concurrence (ABC). Et croyez-moi, c'est bien plus qu'une simple formalité. Il faut répondre à une longue liste de questions et fournir énormément de chiffres.



Ces grands dossiers de reprise exigent beaucoup de préparation.



Barbara Spyckerelle

Directrice de Roularta Recruitment Solutions (RRS)

AU TRAVAIL !

Roularta Recruitment Solutions lance Jobvillage, son nouveau concept pour les salons de l'emploi.

Barbara Spyckerelle : « 2017 a été une année passionnante pour Roularta Recruitment Solutions. Le marché du travail a repris un peu d'énergie. Nous nous efforçons avec Deze Week, De Zondag et toute notre organisation d'y répondre en proposant de nouvelles formules. Je pense aux candidatures par vidéo ou à notre formule rédactionnelle 'Nice place to work'. Nous aidons aussi nos clients avec leurs campagnes de recrutement. Nous leur expliquons que s'ils posent des exigences trop élevées ou s'ils ne se profilent pas comme un employeur attractif, ils ne remporteront pas la 'guerre des talents'. En fait, les commerciaux de RRS sont devenus des conseillers en communication de recrutement. Quant à nos salons de l'emploi, nous avons introduit le concept de Jobvillage, avec des 'services' qui apportent une valeur ajoutée aux chercheurs d'emploi : analyse du CV, photo de qualité pour le CV, ateliers... Cela a généré plus de visiteurs, qui sont restés plus longtemps sur le site du salon. »





Nous nous reconcentrons sur NOS PROPRES FORCES

RIK DE NOLF | PRÉSIDENT EXÉCUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le monde des médias change beaucoup, même si cela se résume parfois à renommer un phénomène déjà existant. Les qualités traditionnelles n'ont rien perdu de leur force et de leur valeur. Rik De Nolf, président du Conseil d'administration et de l'équipe de direction, parle de la stratégie de Roularta.

Pour ce magazine accompagnant le rapport annuel de Roularta, la même première question a été posée à quasi tous les membres de l'équipe de direction : dans quelle mesure 2017 a-t-elle été une année charnière pour leur domaine de compétence et leur département ?

RIK DE NOLF : Je dirais plutôt que nous avons connu une période charnière. Nous avons d'abord décidé de nous défaire des activités françaises. Ensuite s'est présentée l'opportunité du deal avec De Persgroep pour Mediaaan (radio, TV, télécom). Nous avons choisi de

nous reconcentrer à 100% sur nos propres forces, nos marques fortes en print et numérique, nos magazines d'info, nos magazines lifestyle et nos médias locaux. C'est évidemment un gros changement. Nos 50% de participation dans Mediaaan ont été remplacés par 50% dans Mediafin (De Tijd, L'Echo et Sabato), qui colle mieux à notre ADN.

Dans la foulée, nous avons eu un accord pour la production des hebdomadaires du Persgroep. Avec la reprise des grands titres de Sanoma en Belgique



Jacques Sys

Rédacteur en chef de Sport/Foot Magazine

AU PLUS PRÈS DU SPORT

Coup de jeune pour Sport/Foot Magazine.

Jacques Sys : « Le paysage média évolue rapidement et constamment, et oblige les journalistes à continuellement modifier leur approche. En tant que magazine sportif, Sport/Foot Magazine entend plus que jamais aborder l'actualité dans un format hebdomadaire et faire vivre ses lecteurs au rythme du sport. Avec de longues interviews, des articles de fond, des enquêtes, du journalisme d'investigation, bref tout ce qui fait la force du magazine depuis de nombreuses années. Le nouveau lay-out est plus attractif et moderne pour faire entrer le lecteur dans le récit, et une place encore plus grande pour la force des images. Nous mettons aussi en avant le site Web sur lequel nous réagissons aux événements importants dans l'actualité, avec plus d'articles d'opinion, des sujets plus originaux. Les prestations des Diables Rouges au Championnat du monde de l'été prochain seront évidemment largement suivies dans le magazine, tout comme l'a été la campagne de qualification. Il va aussi y avoir un magabook sur les Diables Rouges. En 2018, Sport/Foot Magazine proposera encore plus de numéros hors-série, avec un contenu différent de celui des autres publications. »

et un accord sur la production de plusieurs grands hebdomadaires et magazines néerlandais, nous pouvons aussi garantir une chose essentielle pour la région : l'occupation optimale de nos rotatives performantes. Et ce n'est plus évident, quand on voit le nombre d'imprimeries qui ferment ou sont reprises. Rares sont celles qui peuvent dire qu'elles tournent nuit et jour (quasi à 100%). Nous continuons donc à investir dans la plus grande et plus moderne imprimerie du pays. Ces investissements sont chaque fois justifiés. Comme la nouvelle chaîne de reliure pour la finition des magazines à dos carré. Elle est déjà plus que remplie.

Alors que l'on clame depuis des années 'print is dead'.

De grands clients, comme les groupes de distribution français, investissent à nouveau plus dans des dépliants grand format. Avec le mouvement de concentration qui se dessine dans le secteur des magazines, la production de Roularta Printing sera bientôt plus importante que jamais.

La modernité et la capacité de l'imprimerie sont une conséquence des activités françaises de Roularta.

Si nous n'avions pas investi dans l'imprimerie, nous n'aurions jamais pu assumer les volumes de ces magazines français. Nous avons développé pendant vingt ans un groupe de médias français, repris un titre prestigieux après l'autre, et lancé de nombreuses initiatives. Mais le monde a beaucoup changé en 2008. Et le monde des

Cela reste une question de contenu, d'exactitude et de pertinence des infos, de la qualité de la présentation, et ce tant en print qu'en numérique.

médias en France encore plus qu'ailleurs parce que la concurrence y est très forte et qu'il y est très difficile de faire des changements.

Que voulez-vous dire par 'nous reconcentrer sur nos propres forces' ?

Je veux dire que nous devons à nouveau nous focaliser sur les activités typiques de l'édition, en y ajoutant bien sûr la dimension numérique. Mais cela reste une question de contenu, d'exactitude et de pertinence des infos, de qualité de la présentation, tant en print qu'en numérique. Le grand changement est que nous nous focalisons à nouveau sur notre cœur de métier plutôt qu'essayer de tout faire.

Ce changement est-il le résultat d'un exercice stratégique ?

Cet exercice stratégique est permanent. Il faut toujours attendre l'opportunité de conclure un deal stratégique, et pour cela il faut toujours être deux. Il faut que se présente un moment qui soit intéressant pour les deux parties. Sinon, pas moyen de trouver un accord, et pas de win-win.

Le deal Medialaan et Mediafin avec De Persgroep était ce genre d'opportunité ?

Il y a énormément d'incertitude et de flou quant à l'avenir de la télévision. Personne ne peut dire ce qu'il en sera, avec les nouvelles habitudes telles que Netflix, la vision différée, ou un monde publicitaire qui consacre



Peter Thiers

Data Innovation & Protection Officer

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES CLIENTS

Roularta a optimisé sa stratégie numérique.

Peter Thiers : « En 2017, il est devenu encore plus clair que les Big Data et l'automatisation du marketing ne sont pas des fins en soi, mais des instruments pour développer notre stratégie numérique. Cette dernière vise à optimiser la customer journey, à exploiter le numérique pour acquérir, servir et fidéliser nos lecteurs et nos abonnés. Elle vise aussi à personnaliser les informations, la communication et la publicité. En 2017, de plus en plus de visiteurs anonymes se sont inscrits sur nos sites d'information. En les amenant à découvrir la qualité de nos publications, nous avons réussi à les convaincre de prendre un abonnement. Le renforcement de la législation sur le respect de la vie privée (RGPD) en 2018 sera un défi, mais aussi une opportunité. Nous poursuivons en outre le travail de renouvellement et d'optimisation de la plate-forme numérique. Il y aura par exemple de nouvelles boutiques en ligne pour les Line Extensions, et un nouveau système d'enregistrement. Les applis vont être renouvelées, et le site sera plus personnalisé. Enfin, KWestie est une application vraiment innovante qui permet à l'utilisateur de composer son journal numérique sur mesure. »

une grande part de ses budgets à la communication numérique. C'était un bon deal pour les deux parties, car De Persgroep voyait une opportunité dans la combinaison de sa force sur le plan numérique avec ce que peut offrir Mediaaan. Bref, c'était un deal qui pouvait satisfaire toutes les parties.

Quel est l'objectif de Roularta avec Mediafin ?

C'est une entreprise totalement séparée, tout à fait capable de se débrouiller. Mais si de part et d'autre apparaissent des possibilités de collaborer dans un domaine donné, pourquoi pas ? En revanche, il est peut-être préférable de conserver une saine concurrence. Nous avons toujours connu cela chez nous. En Flandre occidentale, nous avons nos publications payantes et nos publications gratuites. Parfois, il n'y a rien d'autre à dire que : chacun a ses propres atouts, chacun défend ses intérêts. Pareil pour Trends-Tendances et Canal Z. Et désormais aussi L'Echo.

La ligne est tenue entre saine concurrence et double-emploi ?

Par le passé, les bonnes initiatives développées par Trends ont souvent été copiées, et cela créait de la tension. Mais je ne parlerais pas de double-emploi. Seulement 20% des lecteurs lisent à la fois De Tijd et Trends. Donc 80% des lecteurs ne lisent qu'un des deux. Il est tout à fait possible qu'au sein de la nouvelle constellation, Trends gagne de nouveaux lecteurs, et De Tijd aussi.

Mediafin est performant. Qu'en est-il des titres de Sanoma ?

Des hebdomadaires comme Libelle/Femmes d'Aujourd'hui se maintiennent bien et peuvent aussi compter pour moitié sur de fidèles abonnés. Ils peuvent être comparés à Plus Magazine et proposent des infos pratiques et pertinentes. Ils visent plus ou moins le même groupe cible, qui reste stable et ne diminue certainement pas. Avec nos autres médias, nous pouvons apporter un soutien supplémentaire à un titre comme Libelle. Il se trouvait avant chez un éditeur qui ne pouvait compter que sur ses propres titres et son propre budget pour s'en sortir. Il ne pouvait pas tirer parti de promotions croisées, c'est désormais le cas.

Avec nos titres et ceux de Sanoma, nous disposons d'une combinaison unique pour toucher de façon optimale les groupes cibles féminins. Aujourd'hui, les annonceurs accordent beaucoup d'importance à cette étendue de groupes cibles.

Le déploiement des titres de Sanoma est le grand défi pour 2018. En ce qui concerne la production, notre organisation est capable d'assumer sans

problème ces nouveaux titres en interne, aussi bien pour le marché des librairies que celui des abonnements. Nous allons également suivre leur performance et en tirer des leçons. Ils ont une longue tradition de vente en magasin. Je pense qu'une interaction est possible à ce niveau : nous voulons le faire à notre façon mais en tenant compte de leur expérience. Nous avons

L'exercice stratégique est permanent. Il faut toujours attendre l'opportunité de conclure un bon deal pour les deux parties.



Guido Van Hoeck

Directeur-éditeur
Roularta HealthCare

SPÉCIALISÉ

Le journal du Médecin et l'Artsenkrant ont décerné le prix du 'Spécialiste de l'année/Specialist van het jaar'.

Guido Van Hoeck : « Depuis plusieurs années, Le journal du Médecin et l'Artsenkrant récompensent de jeunes généralistes méritants. Il était logique que nous mettions enfin aussi un spécialiste à l'honneur. Les unions professionnelles de spécialistes ont été invitées à proposer des candidats. Ensuite, le jury (dont le CEO de Roularta, Xavier Bouckaert) a sélectionné cinq médecins francophones et cinq médecins néerlandophones, sur la base de critères objectifs. Leurs portraits ont été publiés dans le JdM/l'AK et soumis au scrutin des lecteurs. Non moins de 3.324 médecins ont ainsi exprimé un vote. Côté francophone, le prix du 'Spécialiste de l'année', est allé à Philippe Devos, chef de service des soins intensifs du CHC de Liège. Ce médecin œuvre depuis déjà plusieurs années pour humaniser la pratique des soins. Il est également actif dans la défense de la profession. Côté néerlandophone, c'est l'ophtalmologue courtraisien Piet Noë qui a obtenu le plus grand nombre de voix et est devenu le 'Specialist van het jaar', une victoire amplement méritée. Piet Noë est parti en décembre 2017 s'installer au Rwanda pour y créer une clinique ophtalmologique. »

une très bonne régie publicitaire, que nous allons à présent renforcer mais qui est capable de gérer plus de titres au sein d'une même organisation. C'est une grande opportunité. Nous devons veiller en 2018 à ce que cette transition se passe bien, à ce que ces publications fournissent un vrai bon contenu et bénéficient d'une bonne promotion pour préserver leur lectorat. Si cette transition se passe bien, nous serons en bonne position pour l'an prochain.

Tout cela dans un contexte de baisse des rentrées publicitaires. Comment cette baisse peut-elle être inversée par Roularta ?

Des périodes de chute soudaine des rentrées publicitaires, on en a déjà eues. Mais après, les grandes marques devaient rapidement recommencer à investir, voire investir plus qu'avant, pour reconquérir leur place sur le marché. Si on arrête de communiquer et de faire de la publicité, on risque de gros problèmes.

Il y a des phénomènes bizarres. Nous faisons des publi-reportages depuis le début, c'est-à-dire depuis plus de 50 ans. Subitement, on appelle ça du native advertising. Un autre nom, mais rien de neuf. Tout le monde veut maintenant présenter une histoire, et pas simplement faire une campagne visuelle. Nous sommes très attentifs à cela. Nous avons une équipe rodée et spécialisée dans ce domaine. Pas uniquement en print, mais aussi on-line. Cela génère de nouveaux revenus.

De grands groupes, comme Procter & Gamble, qui ont de nombreuses marques à soutenir, commencent

Nous devons réapprendre aux gens à vraiment faire de la publicité. Revenir à des formats plus grands, à des prix acceptables.

cependant à s'interroger sur la pertinence des importants budgets qu'ils investissent dans la communication numérique. Ils se demandent si les formules traditionnelles n'offrent pas plus de garanties.

Pour fidéliser des annonceurs, Roularta peut proposer un service total en print et en numérique, des bons conseils pour obtenir le rendement souhaité. Je pense que nous devons réapprendre aux gens à faire de la publicité de façon efficace et rationnelle. Revenir à des formats plus grands, à des prix acceptables. Pour qu'ils puissent dire : je fais une campagne et j'ai directement un résultat, du trafic, des visiteurs, du rendement.

Et donner aussi aux plus petits annonceurs la chance de faire de la publicité à des prix compétitifs. C'est surtout un défi pour Deze Week, où nous économisons sur les coûts en produisant moins de volume mais à meilleur prix. Et plus de volume pour l'annonceur lui-même. Nous avons déjà fait cela par le passé. Les annonceurs vont alors agrandir le format de leur publicité, et se rendre compte que l'impact n'est pas à sous-estimer.

Il y a eu beaucoup de nouveautés chez Roularta Local Media en 2017, mais il y a surtout eu le changement du Streekkrant en Deze Week.

Nous avons pas mal expérimenté chez Roularta Local Media. Nous avons un exemple qui fonctionnait : De Zondag. La question était : cette formule peut-elle aussi fonctionner en semaine ? Il fallait donc faire une publication avec plus de rédactionnel, tellement attractive que tout le monde l'emporterait. Mais De Zondag s'est



Nele Vannobel

Internet News

BIENVENUE SUR NOTRE SITE WEB

Le site Web de Roularta a été remis à neuf.

Nele Vannobel : « Un site Web est la carte de visite d'une entreprise, souvent même le premier point de contact pour le monde extérieur. C'est donc un rendez-vous que l'on ne peut pas se permettre de rater. Nous avons opté pour un design stylé, dynamique et clair, en ligne avec l'image de notre entreprise. Roularta pratiquant un vaste éventail d'activités, le site est lui aussi très vaste : il relate l'historique de notre entreprise et présente l'ensemble de nos marques, nos activités, les données financières, les possibilités de publicité avec les infos techniques. On y trouve aussi des liens vers notre site d'emploi notre service d'abonnements et la page de contact. Pour permettre aux visiteurs de s'orienter rapidement, nous avons prévu sur toutes les pages une navigation horizontale avec les principales rubriques. La fonction de recherche est très conviviale. La page d'accueil étant généralement le point de départ d'une visite de notre site, nous y postons tout en haut nos plus récents communiqués, avec une photo d'illustration. Les photos sont également très présentes dans les autres pages du site, car une photo est souvent plus parlante que des mots. Le site est dynamique et peut aussi très facilement être consulté sur smartphone ou sur tablette. »

révélé être une publication tout à fait particulière. Nous avons réussi à occuper cette position unique, ce moment unique le dimanche. Nous donnons des masses d'infos, nous avons des masses de lecteurs et des masses d'annonceurs. Nous avons essayé de reproduire ce succès en semaine et de progressivement diffuser le titre via des présentoirs. Mais il a vite été clair que les annonceurs locaux tenaient à garder une distribution toutes-boîtes. C'est là qu'il faut pouvoir s'adapter, et depuis cette année la distribution se fait à nouveau en toutes-boîtes, sans exception, et à des prix plus compétitifs.

Et pendant ce temps, Storesquare grandit lentement mais sûrement.

Storesquare est sur les rails. Nous avons prévu que les bénéfices ne seraient pas là du jour au lendemain. C'est aussi un phénomène qui, à un moment donné, doit pouvoir compter sur un effet boule de neige. Parfois, de nouveaux deals peuvent accélérer les choses. Nous sommes proches d'un accord avec les pharmaciens, pour que les officines locales puissent elles aussi participer on-line. Cela pourrait être une piste pour refaire un grand pas en matière d'offre.

L'offre de Digilocal s'est en tout cas considérablement étoffée. Le département a même été rebaptisé Roularta Digital.

Beaucoup de grands annonceurs locaux sont intéressés par des campagnes sur nos sites Web nationaux, et peuvent par exemple aussi toucher beaucoup de monde localement via les newslet-

ters de Knack. Et les annonceurs nationaux peuvent eux aussi faire appel aux services de l'équipe de Local Media. Nous offrons un service total, médias sociaux inclus, qui peut intéresser tout le monde.

Roularta fait souvent appel à son propre département IT pour développer de nouveaux programmes.

On a toujours le choix entre acheter un progiciel ou développer quelque chose soi-même. Nous constatons souvent que le faire nous-mêmes nous permet de gagner du temps et de l'argent. Quand on achète un progiciel, il faut encore l'installer sur l'infrastructure propre, ce qui entraîne souvent des complications.

Où voulez-vous voir Roularta dans un avenir proche ?

Plusieurs choses vont coïncider en 2019. Pour commencer, nous allons avoir beaucoup moins d'intérêts à payer car dès octobre de cette année, nous aurons remboursé notre prêt obligataire. Les coûts élevés de leasing annuels de l'imprimerie vont disparaître. Et les nombreux nouveaux titres qui arrivent permettront des synergies à tous les niveaux, ce qui est bon pour la rentabilité du groupe.

La plupart de ces titres sont actuellement imprimés à l'étranger, mais ils arrivent, l'un après l'autre. Nous

réussirons à concilier tout le planning. Le taux d'occupation de l'imprimerie a toujours été très bon, mais maintenant il va être optimal. Cela va aussi se ressentir au niveau des chiffres, pour une grande partie en 2019 et pleinement en 2020.

Le déploiement des titres de Sanoma est le grand défi pour 2018. Nous devons veiller à ce que cette transition se passe bien.



Geert Verrijken

Directeur de rédaction du journal du Médecin

RÉCOMPENSES MÉRITÉES

BTOB award pour Le Journal du Médecin et Le Pharmacien.

Geert Verrijken : « En 2017, Le Journal du Médecin a lancé une nouvelle initiative, en l'occurrence des suppléments consacrés à des hôpitaux et des organisations de soins. Le succès a été immédiatement au rendez-vous, puisque ces suppléments ont en effet décroché en 2017 un BTOB award (prix co-organisé par la fédération professionnelle The Ppress). Ces prix récompensent dans diverses catégories des initiatives originales, des projets ou de nouvelles réalisations dans la presse spécialisée. Le Journal du Médecin/Artsenkrant était nominé dans la catégorie 'Best diversification' pour ses suppléments consacrés aux hôpitaux et aux organisations de soins, et a remporté l'award. C'est devant plus de 250 invités, lors d'une soirée de gala organisée à Docks Brussel, que nous avons reçu notre prix.

C'est la troisième année d'affilée que Le Journal du Médecin/Artsenkrant remporte un award. En 2016 et 2017, la rédaction avait remporté la palme dans la catégorie 'Best content'. Nous avons aussi remporté cette catégorie cette année, avec une série d'articles sur les médicaments biosimilaires parus dans notre bimensuel Le Pharmacien/De Apotheker. »

LES MARQUES

Roularta Media Group

BELGIQUE

Magazines d'actualité



Magazines lifestyle



Nouveaux titres en 2018 dès que la transaction avec Sanoma est terminée



Magazines B2B & Newsletters



Mediafin



Roularta HealthCare

Focus sur les maladies rares En page 16 à 18

Le journal du Médecin

Deux Rhinoprax®
Remplacer vos suppléments d'honoraires à 5.000 euros

4
6
7

De kans en taak van het revolutionaire, digitaal uit te drukken

Artsen krant

Deux Rhinoprax®
Kamerkeuze mag niet van het zijde

Blitse aanbevelingen informeren arts en patient

OPDIVO

Belgian Oncology

News

EDITORIAL
L'année des CAR T-cells therapies?

OPDIVO

Belgian Oncology

News

EDITORIAL
Het jaar van CAR-T-celtherapie?

de pharmacien

Le pharmacien croit en sa plus-value

D'Orsmeir à Kinrossa camara d'industria

de apotheeker

Apotheker gelooft in zijn meerwaarde

Een vast voor messensrechten

HealthCare magazine

Création des réseaux hospitaliers: bientôt la prochaine phase!

La facturation des hôpitaux peut certainement être simplifiée

page 2

HealthCare magazine

Ziekenhuisnetwerken naderen volgende fase

Ziekenhuisfacturatie kan echt eenvoudiger

blz. 2

Custom Media

HOH dewaele

BUITEN is BINSSEN

SB

STANDAARD OEFENINGEN IN DE JEUGD

KULGOROENENLAND

THEMA WETENSCHAP & TECHNIEK

Ensemble DINTRE LE CANCER

Cancers du sein: peut-on améliorer l'efficacité du dépistage?

celsius

CONNECTIVITE

Une pompe à chaleur géothermique pour une splendide villa XVI

VAN REUSEL

Vous inspire...

La magie de ceble stands

Le magasin de ceble stands

Recettes

woon woord

PRESENT OVER GELUK, HOER

REWERPARTNERIE EN ROEVENDE EN ROEPE

SALAAM MEHELEN

Zalvoetbal met maatschappelijk surplus

veritas

Tricotier & crocheter

VLAANDEREN

magazine

Alpronista

magazine

DECOUVEZ vos biens la réduction en clientèle pour

Petit-déjeuner sain avec Nafi Triam

A chaque routine du matin son petit déjeuner

KORTRIJK

stad aan de Leie

HOSPITS | EVENTS | LOGES

e5

C'EST TOUT MOI

BIENTÔT LE PRINTEMPS

DES LOGES POUR REVER AU RESTAURANT SOUS

Relax

It's a Borex

Formations scann

Projet coup de cœur

Relax, it's a Borex

Dé 10 paysages van het BRUGSE OMMELAND

st*rk

Waardig ouder worden

VAPH

Cerga.news

DES PILES À COMBUSTIBLE pour une consommation énergétique rationnelle

dans ce numéro

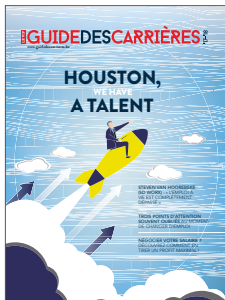
Krant van West-Vlaanderen



Local Media



Roularta Recruitment Solutions



Télévision



PAYS-BAS

Magazines lifestyle



G/Geschiedenis



ALLEMAGNE

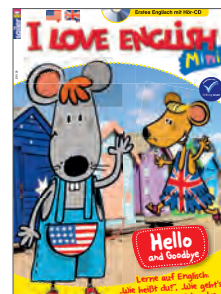
Magazines pour les jeunes parents



Magazines lifestyle



Magazines pour les enfants et les jeunes



G/Geschichte



SITES WEB

Sites d'actualité



Classifieds



PLATE-FORME D'E-COMMERCE



COMMUNICATION ONLINE



Lecteurs, diffusion, visiteurs

JOURNAL LOCAL

Krant van West-Vlaanderen^(*) :
313.770 lecteurs CIM,
diffusion 62.731 exempl.

MAGAZINES D'ACTUALITÉ

Knack^(*) :
417.502 lecteurs CIM,
diffusion 97.130 exempl.

Le Vif/L'Express^(*) :
329.881 lecteurs CIM,
diffusion 57.694 exempl.

Knack Weekend :
329.972 lecteurs CIM,
diffusion 95.548 exempl.

Le Vif Weekend :
173.798 lecteurs CIM,
diffusion 56.776 exempl.

Knack Focus :
260.860 lecteurs CIM,
diffusion 95.548 exempl.

Focus Vif :
124.599 lecteurs CIM,
diffusion 56.776 exempl.

MAGAZINE D'AFFAIRES ET D'ACTUALITÉ

Trends-Tendances^(*) :
230.084 lecteurs CIM,
diffusion 52.243 exempl.

MAGAZINE SPORTIF

Sport/Foot Magazine^(*) :
441.972 lecteurs CIM,
diffusion 43.133 exempl.

MAGAZINES POUR SENIORS

Plus Belgique :
337.229 lecteurs CIM,
diffusion 111.076 exempl.

Plus Pays-Bas^()** :
897.000 lecteurs,
diffusion 239.692 exempl.

Landleven^()** :
670.000 lecteurs,
diffusion 108.097 exempl.

Plus Allemagne :
1.000.000 lecteurs,
diffusion 150.000 exempl.

MAGAZINE PEOPLE

Télépro :
382.586 lecteurs CIM,
diffusion 114.126 exempl.

MAGAZINES LIFESTYLE

Nest :
457.065 lecteurs CIM,
diffusion 75.256 exempl.

Je vais Construire & Rénover :

190.299 lecteurs CIM,
diffusion 22.438 exempl.

Bodytalk :
243.079 lecteurs CIM,
diffusion 158.055 exempl.

Libelle :
728.209 lecteurs CIM,
diffusion 164.983 ex.

Libelle Lekker :
483.479 lecteurs CIM,
diffusion 22.247 ex.

Femmes d'Aujourd'hui :
372.673 lecteurs CIM,
diffusion 66.670 ex.

Flair NL :
411.480 lecteurs CIM,
diffusion 42.966 ex.

Flair FR :
267.196 lecteurs CIM,
diffusion 22.915 ex.

Feeling :
241.878 lecteurs CIM,
diffusion 40.660 ex.

GAEL :
153.996 lecteurs CIM,
diffusion 23.721 ex.

La Maison Victor NL+FR :
96.194 lecteurs CIM,
diffusion 15.294 ex.

Loving You^(*)** :
diffusion 60.000 ex.

Communiekraant^(*)** :
diffusion 130.000 ex.

^(*) Imprimé + Numérique

^(**) NOM Media 2016/Q4 jusqu'au 2017/T3 (distribution) - NPM 2017-IV (lecteurs)

^(***) Info éditeur

Nouveaux titres et sites Web sous condition suspensive de l'approbation de l'Autorité belge de la Concurrence.

ROULARTA B2B

Le journal du Médecin/ Artsenkrant :

diffusion 26.750 exempl.

Data News :

70.153 lecteurs CIM,

diffusion 26.724 exempl.

Nouvelles Graphiques^(***) :

diffusion 5.200 exempl.

MÉDIAS D'INFORMATION LOCAUX

Deze Week :

2.048.476 lecteurs CIM,

diffusion 2.151.289 exempl.

De Zondag :

1.533.004 lecteurs CIM,

diffusion 511.875 exempl.

CITY MAGAZINE

Steps :

393.773 lecteurs CIM,

diffusion 352.098 exempl.

SITES WEB

Knack.be/LeVif.be sites Web :

942.733 real users,

4.502.126 visiteurs uniques par

mois (21.438.126 pages consultées)

Knack.be/LeVif.be News :

942.733 real users,

2.161.249 visiteurs uniques par

mois (8.708.381 pages consultées)

Trends.be :

816.088 real users,

1.329.505 visiteurs uniques par

mois (6.389.353 pages consultées)

Weekend.be :

410.299 real users,

676.150 visiteurs uniques par mois

(2.463.290 pages consultées)

Datanews.be :

133.247 real users,

208.352 visiteurs uniques par mois

(614.941 pages consultées)

Plusmagazine.be :

152.698 real users,

209.141 visiteurs uniques par mois

(486.922 pages consultées)

Flair :

728.624 real users,

4.231.355 visiteurs uniques par

mois (6.683.268 pages consultées)

Libelle/Femmes d'Aujourd'hui :

584.619 real users,

1.646.519 visiteurs uniques par

mois (3.438.219 pages consultées)

Feeling/GAEL :

273.622 real users,

798.395 visiteurs uniques par mois

(1.393.842 pages consultées)

Libelle Lekker :

650.039 real users,

2.070.057 visiteurs uniques par

mois (4.755.351 pages consultées)

Libelle Mama/Femmes

d'Aujourd'hui Maman :

228.872 real users,

495.224 visiteurs uniques par mois

(714.952 pages consultées)

KW.be :

313.774 real users,

539.378 visiteurs uniques par mois

(2.153.754 pages consultées)

Immovlan.be :

730.042 real users,

1.670.572 visiteurs uniques par

mois (13.517.961 pages consultées)

Gocar.be :

491.000 real users,

1.023.996 visiteurs uniques par

mois (7.585.460 pages consultées)

REAL USERS

Les real users sont les navigateurs uniques dédoublés entre ordinateur, smartphone et tablette, en tenant compte du fait qu'on peut utiliser plusieurs navigateurs par appareil.



RAPPORT ANNUEL **2017**

RAPPORT ANNUEL 2017



Sommaire

Mot du président, Rik De Nolf	5	ANNEXES AUX ÉTATS	59
Rapport des activités par Xavier Bouckaert	7	FINANCIERS CONSOLIDÉS	
Déclaration d'informations non financières	11		
Chiffres-clés consolidés	28	Annexe 1	<i>Principales méthodes comptables</i> 59
Conseil d'administration et management team	32	Annexe 2	<i>Information sectorielle</i> 71
Rapport annuel du conseil d'administration	34	Annexe 3	<i>Chiffre d'affaires - des activités poursuivies</i> 74
Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	42	Annexe 4	<i>Services et biens divers - des activités poursuivies</i> 75
ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	53	Annexe 5	<i>Frais de personnel - des activités poursuivies</i> 75
		Annexe 6	<i>Dépréciations sur stocks et sur créances - des activités poursuivies</i> 76
		Annexe 7	<i>Autres produits et charges d'exploitation - des activités poursuivies</i> 76
		Annexe 8	<i>Frais de restructuration et autres frais uniques - des activités poursuivies</i> 77
		Annexe 9	<i>Charges financières nettes - des activités poursuivies</i> 77
		Annexe 10	<i>Impôts sur le résultat - des activités poursuivies</i> 78
		Annexe 11	<i>Activités abandonnées</i> 80
		Annexe 12	<i>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</i> 80
		Annexe 13	<i>Résultat par action</i> 81
		Annexe 14	<i>Dividendes</i> 81
		Annexe 15	<i>Immobilisations incorporelles et goodwill</i> 82
		Annexe 16	<i>Immobilisations corporelles</i> 87
		Annexe 17	<i>Participation dans des entreprises associées et coentreprises</i> 89
		Annexe 18	<i>Participations disponibles à la vente, prêts et cautions</i> 91

Ce rapport annuel est disponible en français, en néerlandais et en anglais.
En cas de différence d'interprétation, seul le texte néerlandais fera foi.

Annexe 19	<i>Clients et autres créances</i>	92	RAPPORT DU COMMISSAIRE	120
Annexe 20	<i>Actifs et passifs d'impôts différés</i>	94	COMPTES ANNUELS STATUTAIRES	125
Annexe 21	<i>Stocks</i>	95		
Annexe 22	<i>Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	96	Calendrier financier	128
Annexe 23	<i>Capitaux propres</i>	97		
Annexe 24	<i>Transactions dont le paiement est fondé sur des actions</i>	97		
Annexe 25	<i>Provisions</i>	99		
Annexe 26	<i>Litiges importants</i>	100		
Annexe 27	<i>Avantages du personnel non courants</i>	101		
Annexe 28	<i>Dettes financières</i>	104		
Annexe 29	<i>Autres annexes relatives aux passifs</i>	105		
Annexe 30	<i>Contrats de location-financement et contrats de location simple</i>	107		
Annexe 31	<i>Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles</i>	107		
Annexe 32	<i>Instruments financiers - risques et juste valeur</i>	107		
Annexe 33	<i>Acquisitions de filiales</i>	112		
Annexe 34	<i>Cessions de filiales</i>	114		
Annexe 35	<i>Participations dans des coentreprises</i>	114		
Annexe 36	<i>Faits importants survenus après la clôture de l'exercice</i>	114		
Annexe 37	<i>Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire</i>	114		
Annexe 38	<i>Information relative aux parties liées</i>	115		
Annexe 39	<i>Structure du Groupe</i>	117		

2017 : une année charnière pour Roularta

En septembre 2017, Roularta a décidé de vendre sa participation de 50 % dans Medialaan et de mettre ainsi un terme à 20 années de partenariat sympathique avec De Persgroep, dans le domaine de la télévision, de la radio et des télécoms. Roularta a été un pionnier sur le marché télévisuel en lançant la première chaîne familiale en néerlandais VTM et les autres chaînes ciblées de Medialaan, en développant les premières chaînes régionales en Flandre ainsi que l'unique chaîne nationale (d'affaires) Canal Z/Kanaal Z. Avec Medialaan toujours, nous avons lancé en radio les premières stations privées en néerlandais Qmusic et Joe, développé la plate-forme de distribution Stieve et l'opérateur réseau virtuel Mobile Vikings.

La décision de nous séparer de Medialaan est le résultat d'un exercice stratégique qui tient compte de l'évolution dans le monde des médias. Avec De Persgroep, Medialaan aura tous les atouts en main pour jouer un rôle d'importance dans l'avenir numérique.

Roularta choisit quant à lui de se concentrer sur son cœur de métier : des marques fortes dont il peut poursuivre le développement papier et numérique au service, d'une part, des abonnés et lecteurs qui tablent sur une information pertinente et, de l'autre, des annonceurs souhaitant mener une communication ciblée à l'égard de groupes intéressants dans un environnement de qualité. Pour ce faire, Roularta détient tous les atouts nécessaires : une équipe d'excellents journalistes et un réseau rédactionnel assurant un contenu exclusif de haut niveau.

ROULARTA POURSUIT SUR LA VOIE DU NUMÉRIQUE

Le groupe dispose depuis toujours d'un département IT propre ayant assuré de tout temps le développement à l'interne de tous les systèmes destinés au marché des lecteurs et à celui des annonceurs.



Il est toujours apparu plus rationnel et plus efficace de développer nos propres logiciels plutôt que d'établir les liens avec du logiciel acquis. En 2017, nous avons poursuivi des investissements dans le capital humain et matériel pour peaufiner les sites Web, la plate-forme d'e-commerce Storesquare et les services de Roularta Digital. Une équipe de collaborateurs spécialisés assure toute une série de services de marketing électronique, de campagnes multimédias combinant l'imprimé, la télévision et le numérique, de native advertising, et cetera.

ROULARTA FAIT DES CHOIX CLAIRS DANS LE DOMAINE DES MÉDIAS LOCAUX

Chaque mercredi, l'hebdomadaire gratuit Deze Week est distribué dans toutes les boîtes aux lettres de toutes les villes et communes flamandes, sans exception : une couverture de 100 %, soit plus de 2 millions de lecteurs.

Chaque dimanche matin, l'hebdomadaire gratuit De Zondag est diffusé dans toutes les villes et communes de Flandre, via le réseau des boulangeries notamment : plus de 1,5 million de lecteurs.

Chaque mois, le magazine lifestyle Steps est diffusé dans toute la Flandre auprès d'un public intéressé par le shopping, via un réseau spécifique constitué de boutiques, de commerces tendance, de bistrotts, de brasseries et de restaurants.

ROULARTA CHOISIT DE S'ÉTENDRE DANS LE MONDE DES MAGAZINES DE QUALITÉ

De chaque type de magazine de qualité destiné au marché belge, Roularta publie aussi bien une version en néerlandais qu'en français.

Les hebdomadaires news Le Vif/L'Express, Knack, Trends/Tendances, Trends Magazine, Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine n'éprouvent aucune concurrence dans leur domaine et atteignent ensemble 1,4 million de lecteurs, surtout via des abonnements.

D'ici juin 2018, Roularta prépare l'extension de son portefeuille avec les hebdomadaires Femmes d'Aujourd'hui/Libelle et Flair (F/N). Avec le mensuel GAEL/Feeling et l'hebdomadaire Le Vif Weekend/Knack Weekend (lequel fait partie du paquet Le Vif/Knack), nous créons ainsi une combinaison unique pour toutes les campagnes souhaitant atteindre les groupes cibles féminins.

Roularta poursuit également sa croissance par le biais d'acquisitions qui s'inscrivent dans la lignée des spécialités du Groupe. En 2017, le magazine belge Nest s'est ainsi doublé d'un équivalent néerlandais, Landleven. Toujours en 2017, le pôle business a été renforcé par l'acquisition de STERCK.

ROULARTA SE TOURNE VERS LES PAYS-BAS

Roularta est présent depuis 25 ans sur le marché néerlandais avec Plus Magazine (en coentreprise avec le groupe français Bayard), auquel s'ajoute à présent Landleven (100 % Roularta). Le groupe s'appuie sur place sur une structure solide (avec des rédactions, un département marketing et une régie publicitaire) qui présente un beau potentiel de croissance.

ROULARTA EXCELLE DANS L'IMPRESSION DE QUALITÉ

Grâce aux marchés acquis récemment, Roularta Printing affiche de très belles perspectives. Dans le courant de 2018, la grande majorité des hebdomadaires belges – les magazines news, télé, féminins – seront imprimés à Roulers. Ils seront rejoints en 2019 par une série de grands périodiques néerlandais. L'imprimerie dispose d'une infrastructure d'impression, de finition et de routage unique, récemment renouvelée, et produit de façon écoresponsable les plus beaux magazines pour les marchés belge, français et néerlandais. Les titres hebdomadaires de Roularta Local Media (Deze Week, De Zondag et Steps), qui totalisent plusieurs millions d'exemplaires, sont imprimés sur du papier 100 % recyclé. La combinaison unique de commandes propres et d'importants marchés à long terme pour des clients étrangers se traduit par une occupation des capacités de 100 %.

Événements importants

Pour le secteur des médias, l'année 2017 a de nouveau été marquée par des changements importants et extrêmement rapides. Pour le monde publicitaire, 2017 fait même figure d'année charnière. De plus en plus, on assiste à l'engloutissement des budgets publicitaires par les géants technologiques internationaux. Dans certains pays, ces entreprises représentent d'ores et déjà le principal média des annonceurs. Et nous n'échappons pas à cette tendance puisqu'en 2018 ou 2019, ce sera également le cas en Belgique.

Sur le plan de la publicité numérique, les géants technologiques ont dominé la scène dès 2017. Chez nous et dans les pays voisins, ils contrôlent déjà quelque 70 % des budgets publicitaires numériques. Et la croissance de la publicité numérique profite déjà pour 90 % à ces entreprises technologiques.

LES PREMIÈRES CRITIQUES À L'ÉGARD DES TECHNOLOGIQUES

En 2017, toutefois, les annonceurs ont adopté pour la première fois une attitude critique face au reporting et à la façon de travailler des géants technologiques. Certains grands annonceurs, tels qu'Unilever et Procter & Gamble, ont suspendu, voire arrêté les campagnes qu'ils avaient conclues avec les techno-géants.

Que reprochent les annonceurs à ces derniers ? Tout d'abord, le fait que les résultats de ces campagnes publicitaires ne sont pas mesurés de manière objective. Rien ne garantit en outre que les grandes sociétés technologiques placent les publicités dans un contexte correct et approprié. De plus, elles n'offrent aucune certitude quant à la qualité de l'information diffusée sur leurs plates-formes. Et c'est là où pointe le phénomène des fameux fake news. Enfin, la qualité du trafic n'est pas garantie : ce trafic est-il réel ou est-il généré par des robots ?



Autant d'effets secondaires auxquels les annonceurs sont très sensibles. Le vent commence donc peut-être déjà à tourner, mais jusqu'à nouvel ordre, la prise de pouvoir des techno-géants est bel et bien perceptible. Cela vaut aussi bien pour Roularta que pour les autres entreprises médiatiques de notre pays.

Ce phénomène s'est traduit en 2017 par une baisse de 7,1 % du chiffre d'affaires, une baisse perceptible surtout dans le segment publicitaire. Les activités télévisuelles ont également été malmenées l'an dernier. Les seules nouvelles positives, y compris chez Roularta, sont venues de la publicité en radio et en ligne. Dans ces deux segments, le chiffre d'affaires a affiché une croissance.

En même temps, nous avons bien maintenu notre position sur le marché des lecteurs – et en particulier des abonnements – au cours de l'année 2017. Nous observons cependant une évolution dans les modes de vente des abonnements. Le mailing classique s'essouffle tandis que les ventes par téléphone et via les canaux en ligne sont en hausse.

Les nouvelles sont donc bonnes en ce qui concerne le marché des lecteurs, mais le tassement du chiffre d'affaires publicitaire a forcément impacté le bénéfice de Roularta. D'autant que cette baisse a coïncidé avec une série d'amortissements. Mais elle a aussi, heureusement, coïncidé avec de nombreux investissements importants. Nous avons investi dans le logiciel, dans Storesquare (via une augmentation de capital de 5 millions d'euros à laquelle tous les actionnaires ont souscrit) et dans les solutions marketing numériques, dans l'imprimerie, etc. Tous ces éléments ont pesé inévitablement sur le bénéfice de Roularta en 2017.

MEDIAAAN ET MEDIAFIN

Mais 2017 a été avant tout une année charnière pour Roularta. Nous avons cédé notre participation dans Mediaaan à De Persgroep. Et nous avons repris sa participation de 50 % dans Mediafin. Mediafin est l'éditeur de médias de qualité tels que L'Echo et De Tijd, des titres de presse qui poursuivent un journalisme de haute qualité.

Cette opération de grande envergure mérite quelques explications.

Mediaaan prépare également son avenir numérique. Cet avenir est surtout fondé sur la vente de publicités à un large public via tous les canaux possibles : plates-formes vidéo, plates-formes news, télévision, mais aussi l'imprimé. Etant donné que nous atteignons surtout les groupes cibles supérieurs avec nos médias de qualité, notre contribution à l'avenir numérique tel que l'envisage Mediaaan est limitée.

De Persgroep, en revanche, s'adresse tout comme Mediaaan à un public large avec des titres tels que Hln.be, Het Laatste Nieuws, Dag Allemaal, etc. Autrement dit : De Persgroep et Mediaaan forment une paire logique, alors que d'un autre côté, Mediafin correspond parfaitement à Roularta puisque cette société s'adresse, comme nous, aux groupes cibles supérieurs.

VALEURS, VISION, MISSION

Ces modifications radicales nous ont amenés à adapter les valeurs, la mission et la vision de Roularta.

Nos cinq valeurs sont :

- 1) La passion pour le consommateur médiatique, et le reste suivra.
- 2) Miser la marque et la qualité.
- 3) Poursuivre la valeur, l'innovation et la croissance.
- 4) Considérer tout défi comme une opportunité.
- 5) One Team, One Family.

Voici notre vision : « Roularta Media Group entend rester le partenaire média le plus adéquat pour le long terme. »

Quant à notre mission, la voici : « En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group crée et diffuse du contenu de qualité, indépendant et pertinent, destiné au grand public et à des groupes cibles spécifiques. Il y relie des plates-formes marketing et publicitaires avancées à l'intention de ses partenaires. Roularta Media Group entend créer une plus-value durable pour toutes ses parties prenantes et pour la société tout entière. »

DÉFIS ET CHANCES

Que signifie ce contexte très particulier pour Roularta en 2017 et 2018 ? En réalité, les conséquences sont surtout positives puisque les défis s'accompagnent de nombreuses occasions et possibilités. Voici quelques exemples.

- Dans le courant de 2017, nous avons repris STERCK, une plate-forme de contenu, destinée aux entrepreneurs locaux, qui organise principalement des événements de réseautage. L'an dernier, STERCK a surpassé nos attentes et réalisé une croissance considérable par rapport à 2016. Pour 2018 également, nous tablons ici sur une croissance significative.
- En fin d'année, nous avons repris le mensuel néerlandais Landleven, une marque multimédia forte qui compte actuellement 100.000 abonnés intéressés par l'habitat et la vie au grand air. Ce titre a également connu une bonne année 2017 et les perspectives pour 2018 sont favorables.
- En réalisant de beaux résultats en 2017, Mediafin, l'éditeur de L'Echo/De Tijd, de L'Investisseur et de Sabato, s'est distingué dans un marché médiatique belge par ailleurs morose. Pour 2018, nous en attendons autant.
- Sur le plan publicitaire, nous pouvons toujours faire la différence. Nous constatons que nos campagnes

créatives sont très appréciées des annonceurs. Pensons aux campagnes cross-média, au native advertising, aux campagnes marketing sur mesure et ainsi de suite. Les grandes entreprises technologiques sont incapables de réaliser de telles campagnes. De plus, nous connaissons toujours nos clients mieux qu'eux. Ce sont des atouts considérables dont nous voulons tirer pleinement parti.

- Sur le marché des lecteurs, nous souhaitons multiplier les expérimentations, faire preuve d'encore plus d'audace. Il y a deux ans, nous avons introduit sur nos sites news la zone+, une initiative qui a remporté un grand succès. La zone+ nous vaut de nombreux enregistrements et abonnements nouveaux.
- En 2018, nous allons expérimenter des approches de personnalisation pour les visiteurs de nos sites. Un bel exemple en sera KWestie, au journal Krant van West-Vlaanderen. Grâce à KWestie, les lecteurs pourront composer leur propre version en ligne du Krant van West-Vlaanderen. Nous sommes convaincus qu'il s'agit d'une bonne manière d'attirer de nouveaux lecteurs.
- En 2018, nous poursuivrons aussi nos investissements dans les initiatives numériques. A commencer par Roularta Digital, notre plateforme de solutions marketing numériques locales et la plate-forme de commerce électronique Storesquare. Cette dernière a accueilli récemment un nouvel actionnaire, ING. En décembre, Storesquare a franchi en outre le cap du million de visiteurs et a atteint un chiffre d'affaires record. Storesquare est donc sans conteste en bonne voie mais ne sera pas encore rentable en 2018. C'est logique : un mégaprojet tel que celui-là a besoin de temps pour mûrir.
- Nous continuons aussi à croire dans notre imprimerie et à y investir. Nous imprimons déjà The Economist et d'autres publications internationales de renom, lesquelles y sont à présent rejointes par Humo, Story et le magazine du Gezinsbond, pour ne citer que celles-là. Et nous prévoyons de nouveaux ordres en 2018. En Belgique et dans les pays voisins, certains éditeurs n'investissent plus dans leur propre imprimerie, une évolution qui ouvre pour nous de superbes perspectives.
- En 2017, nous avons lancé The Customer Journey, un projet visant à maximiser la satisfaction client en donnant à ce dernier la place centrale dans

notre organisation. L'an dernier, nous avons mis en place deux groupes de travail : l'un dédié au marché des lecteurs, l'autre à celui des annonceurs. Les résultats de leur travail et donc de l'ensemble du projet The Customer Journey prendront une tournure plus concrète en 2018. Fin 2017, l'une de leurs réalisations était déjà notable : la toute nouvelle réception à Roulers.

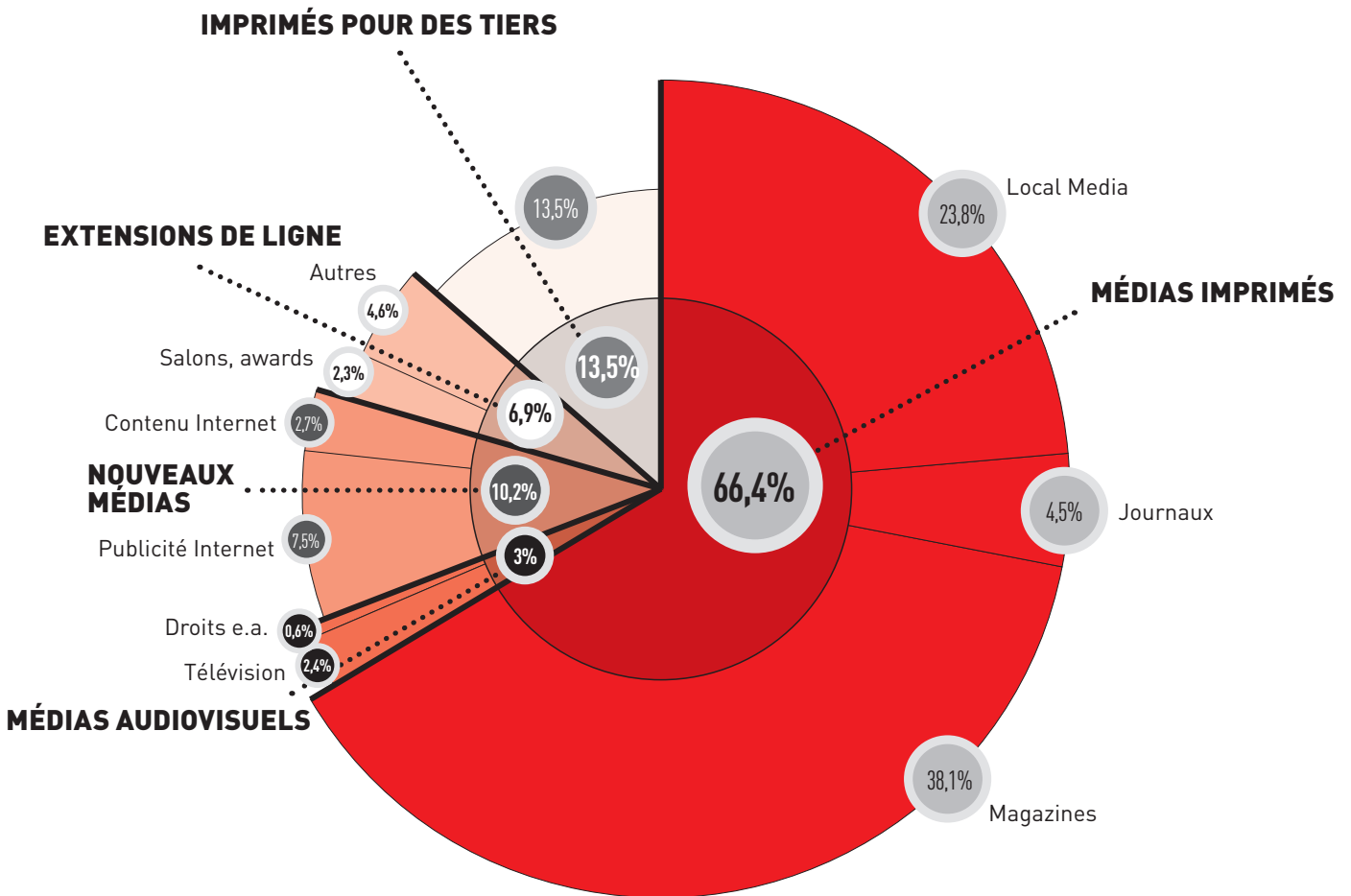
- Et enfin, last but not least, Roularta a lancé le 15 janvier une offre contraignante sur les titres belges de Sanoma, à l'exception des magazines de décoration. L'offre porte sur les hebdomadaires Femmes d'Aujourd'hui/Libelle (CIM 245.504 exemplaires) et Flair F/N (CIM 74.222 exemplaires), les mensuels GAEL/Feeling (CIM 69.132 exemplaires) et les magazines La Maison Victor, Communiekraant, Loving You et She Deals. Les sites Web (notamment Flair.be et Libelle.be qui enregistrent respectivement 804.135 et 600.841 real users/mois suivant CIM), les extensions de ligne et les canaux de médias sociaux de ces titres sont également concernés par cette offre. Le chiffre d'affaires total est de l'ordre de 78 millions d'euros. Les groupes cibles (off-line/on-line) de ces marques média sont nettement féminins et complètent donc bien les autres groupes cibles de haute qualité qu'atteignent les marques de magazines actuelles de Roularta (Le Vif, Knack, Trends/Tendances, Sportmagazine, Nest, Plus Magazine, etc.). Suite à cette importante transaction avec Sanoma, Roularta cède les titres « Je vais Construire & Rénoover/Ik ga Bouwen & Renoveren » à Sanoma. Ces titres s'accordent mieux au portefeuille de magazines habitat et déco de Sanoma. Par cette consolidation et grâce à la synergie avec les marques magazines du groupe, Roularta entend assurer la continuité et la croissance multimédia de ces titres.

CONCLUSION

Pour 2018 et les années suivantes, nous serons attentifs aux nouvelles chances et possibilités de renforcer la position de Roularta sur le marché. L'offre émise sur les titres de Sanoma est en tout cas une chance exceptionnelle. La transaction relative à Mediaaan permettra à Roularta de se libérer cette année de son endettement et de disposer d'un bilan solide. Roularta est donc prêt à relever les défis de 2018.

286,4

millions d'euros
de chiffre d'affaires^(*)



() Chiffre d'affaires combiné (avec application de la méthode de la consolidation proportionnelle pour les coentreprises comme Bayard...).*

DÉCLARATION D'INFORMATIONS NON FINANCIÈRES

Mot du CEO

Voilà plus de vingt ans que Roularta Media Group s'investit dans l'entrepreneuriat durable et éco-efficace.

L'entrepreneuriat durable et socialement responsable consiste à trouver un équilibre harmonieux entre trois piliers : « People, Planet & Profit. »

Les clients, et les parties prenantes en général, attachent une importance toujours plus grande à la transparence quant à l'origine des produits et services, ainsi qu'à la mesure dans laquelle une entreprise fait un usage éco-efficace des matières premières et de l'énergie.

La dimension sociale gagne en importance également. Des collaborateurs salariés et indépendants

prennent davantage d'initiatives. Ainsi, nous pouvons réaliser nos objectifs avec eux.

Une bonne communication concernant les efforts et les réalisations de notre entreprise sur le plan de l'entrepreneuriat durable et socialement responsable est un « must » dans un marché concurrentiel.

Dans ce rapport annuel, nous exposons brièvement nos efforts et réalisations en matière d'entrepreneuriat socialement responsable. Pour un rapport de développement durable détaillé, nous renvoyons le lecteur à notre site Web.

Xavier Bouckaert
CEO Roularta Media Group

Mission, vision et valeurs

MISSION

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group crée et diffuse du contenu de qualité, indépendant et pertinent, destiné au grand public et à des groupes cibles spécifiques. Il y relie des plates-formes marketing et publicitaires avancées à l'intention de ses partenaires. Roularta Media Group entend créer une plus-value durable pour toutes ses parties prenantes et pour la société tout entière.

VISION

Roularta Media Group entend rester le partenaire média le plus adéquat pour le long terme.

VALEURS

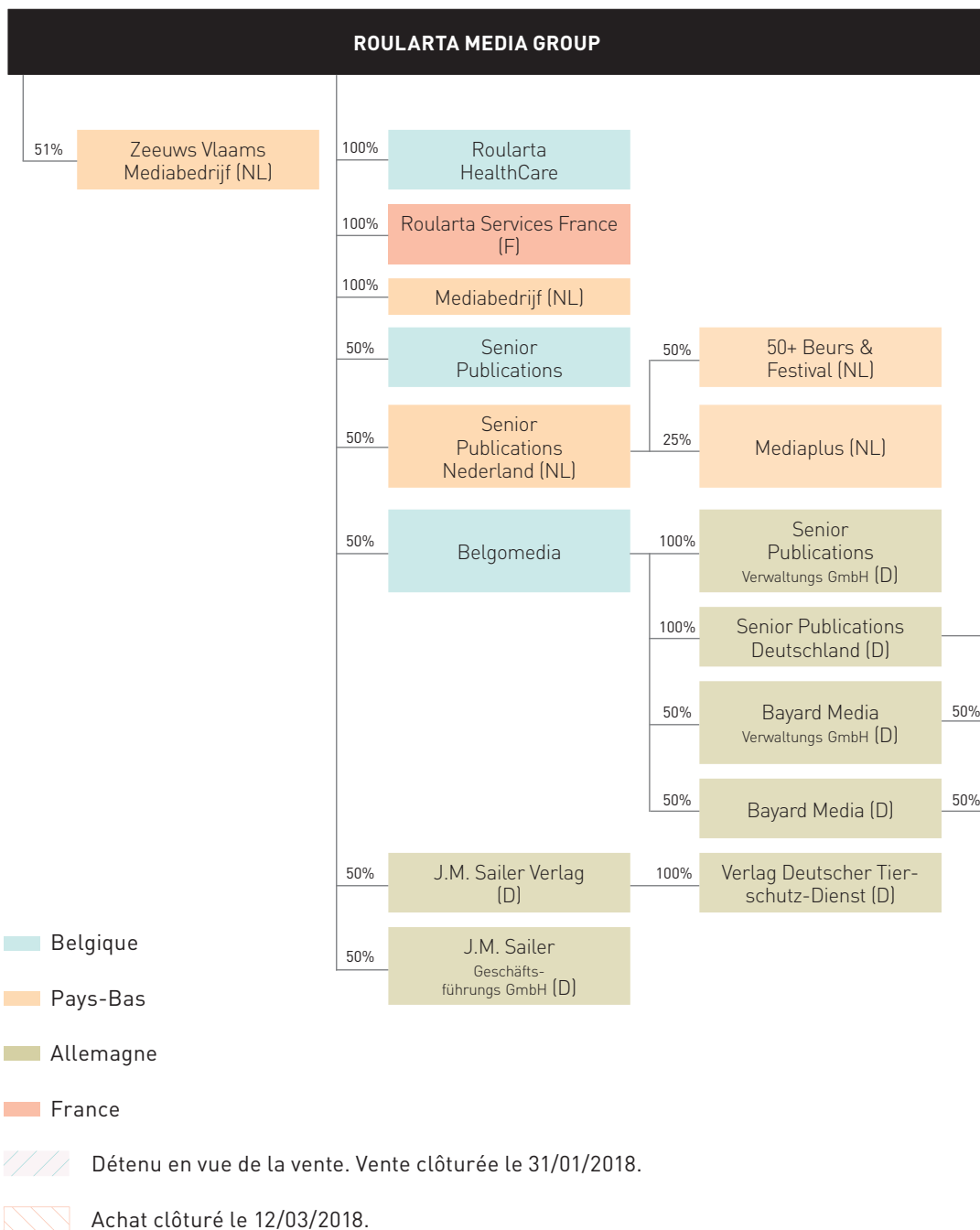
- La passion pour le consommateur médiatique, le reste suivra.
- Miser la marque et la qualité.
- Poursuivre la valeur, l'innovation et la croissance.
- Considérer tout défi comme une opportunité.
- One Team, One Family.

Marques

Roularta Media Group est une société multimédia belge qui occupe 1.395 personnes et réalise un chiffre d'affaires combiné de 286,4 millions d'euros. Roularta est active en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. Le groupe est diversifié puisqu'il propose des magazines uniques consacrés à l'actualité, aux affaires, au sport, à l'art de vivre et à des thèmes d'intérêt spécifique, des journaux, des publications gratuites, des lettres d'information, des sites Internet, des chaînes de télévision, des événements et une plate-forme d'e-commerce. Roularta poursuit la complémentarité et l'équilibre entre presse gratuite et magazines, entre médias traditionnels et nouveaux, entre médias imprimés et audiovisuels.



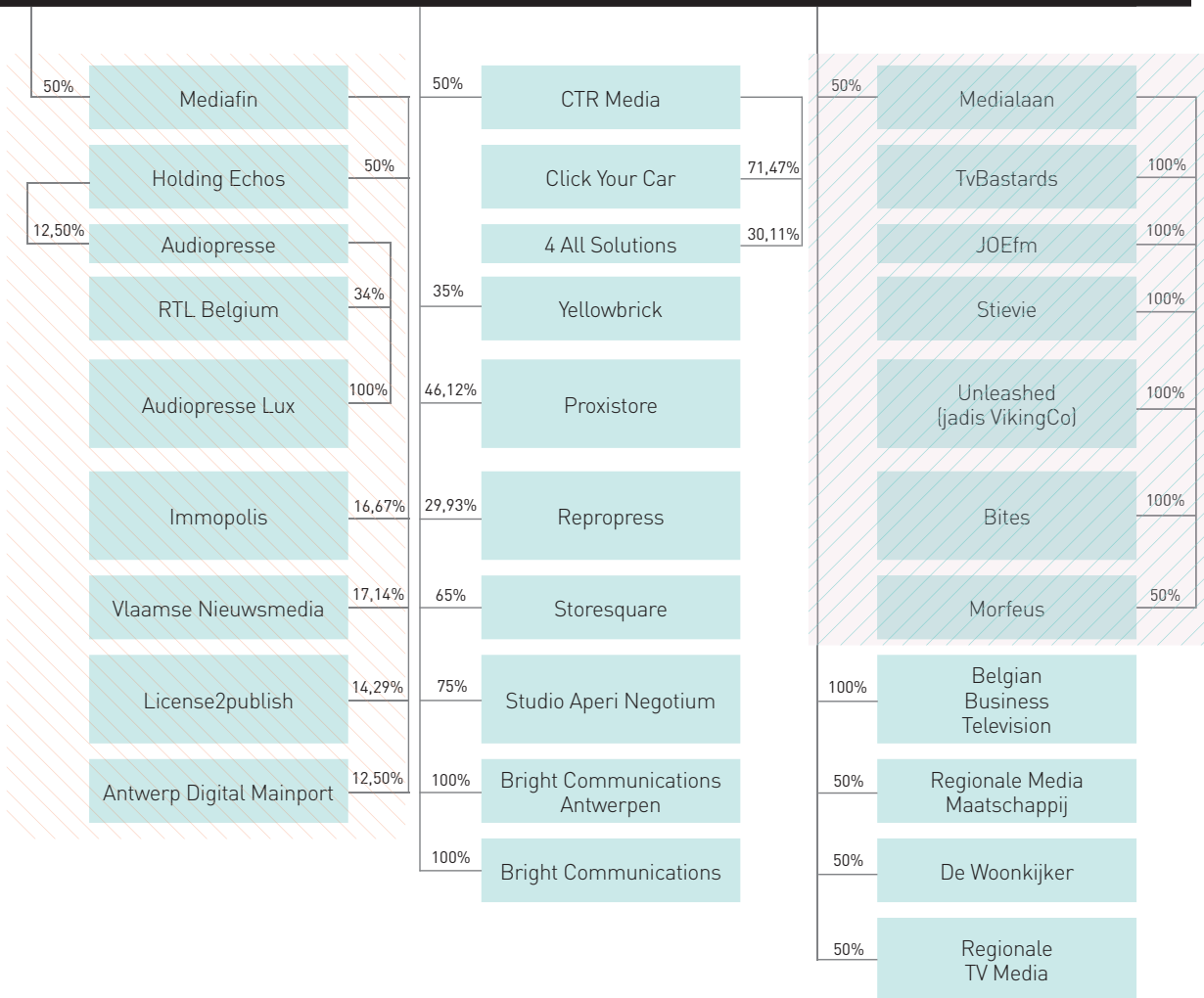




Structure du Groupe*

*Sociétés dormantes non incluses (= sans activité ou en liquidation)

ROULARTA MEDIA GROUP



Etablissements

SIÈGE PRINCIPAL ROULARTA MEDIA GROUP

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



BRUSSELS MEDIA CENTRE

(la rédaction) Raketstraat 50, 1130 Bruxelles



MEDIAFIN

Tour & Taxis, Havenlaan 86C bus 309, 1000 Bruxelles



ROULARTA MEDIA (régie publicitaire et Seminar Centre)
Z.1. Researchpark 120, 1731 Zellik



Pays actifs

PAYS-BAS

ALLEMAGNE

BELGIQUE

Parties prenantes

La réussite de nos réalisations dépend de la bonne collaboration avec toutes les parties prenantes. Toutes subissent, chacune à sa manière, l'influence de nos activités ou produits, ou elles s'en servent pour déployer les leurs. Pour nous, elles sont toutes importantes.



L'attention particulière que Roularta Media Group consacre à ses parties prenantes peut être illustrée au moyen de son « Customer Journey ».

En 2017, avec son projet « The Customer Journey », Roularta Media Group a mis le client au centre de son fonctionnement suivant le mot d'ordre « **Ensemble, nous visons non pas ce qui est bien ou mieux, mais l'excellence** ».

Dans une première phase, nous nous focalisons sur deux types de clients : le lecteur et l'annonceur. Des « parcours clients » différents sont élaborés par type de client. Pour chaque parcours client, le fonctionnement de l'organisation est analysé du point de vue du client.



FOCUS SUR UN CONTENU DE QUALITÉ POUR LE LECTEUR

Dans le paysage médiatique, Roularta Media Group est connu pour son contenu de qualité. Avec son « Customer Journey », Roularta Media Group entend relever sensiblement le niveau du service à ses lecteurs. Les lecteurs peuvent avoir une série de questions auxquelles ils souhaitent obtenir rapidement une réponse correcte. Sous l'impulsion du « Customer Journey », les processus internes sont ajustés afin d'atteindre cet objectif. Une communication claire et transparente avec le lecteur constitue une pierre d'angle permettant d'atteindre le niveau de service souhaité et d'améliorer la satisfaction du client.

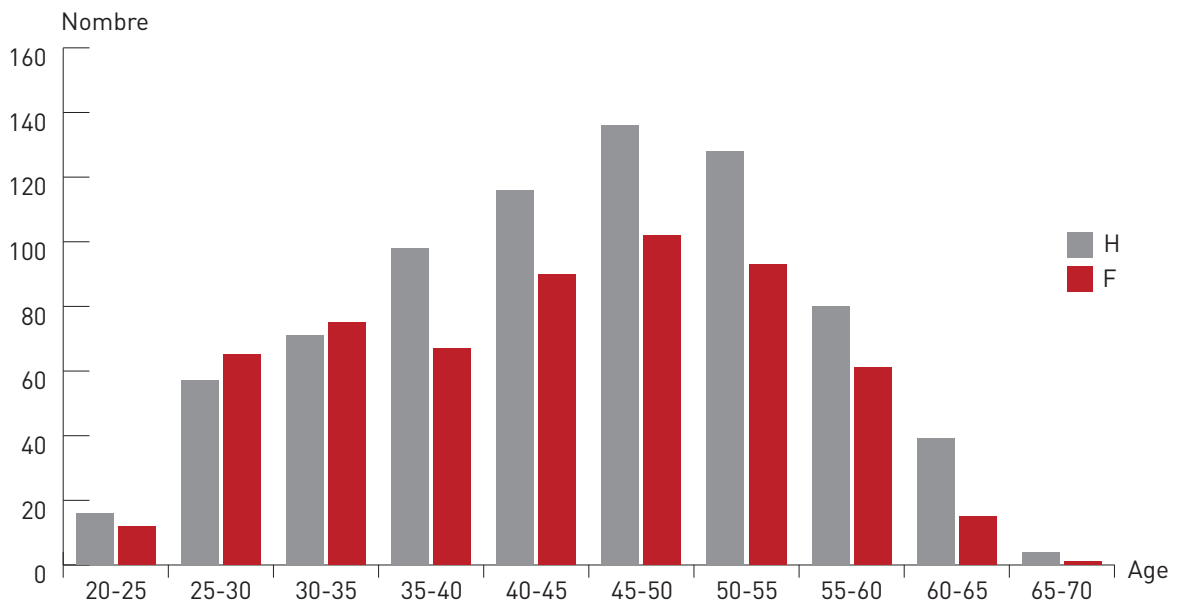
LE PARTENAIRE MÉDIA INDIQUÉ POUR LES ANNONCEURS

Roularta Media Group réussit depuis de très nombreuses années à proposer aux annonceurs des solutions multimédia sur mesure. En même temps, en raison du nombre élevé de possibilités, il est parfois extrêmement complexe pour le client de faire les bons choix. « The Customer Journey » vise dès lors à mettre l'annonceur au centre et à lui proposer les médias les plus appropriés en partant de ses souhaits et aspirations.

Personnel

Roularta Media Group investit dans le capital humain, soit dans son personnel et ses collaborateurs free-lance.

Au 31 décembre 2017, l'effectif fixe de Roularta Media Group (Roularta Media Group et ses filiales à 100 %) s'élève à 1.326 personnes, dont 745 hommes et 581 femmes répartis entre différentes catégories d'âge.



L'entrepreneuriat durable

ENVIRONNEMENT

Voilà des années que Roularta Media Group met tout en œuvre pour utiliser les techniques de production les plus avancées et les plus efficaces. Les diverses mesures prises en termes d'investissements écologiques concernent essentiellement l'environnement de l'imprimerie située au siège central à Roulers.



Energie

L'énergie dans l'environnement de production

L'énergie demeure un facteur important dans notre processus de production. Grâce à une série d'interventions, Roularta Media Group a déjà réduit considérablement la consommation de gaz et d'électricité, et donc ses émissions de CO₂.

En 2016, Roularta Media Group a été la seule entreprise graphique flamande à souscrire à la Convention de politique énergétique (Energie-BeleidsOvereenkomst – EBO) 2015-2020 des autorités flamandes. L'EBO a succédé au Benchmark & Auditconvenant Energie. Dans le cadre de l'EBO, un système de gestion énergétique doit être mis en place, outre un plan énergétique et un processus de reporting. En ce qui concerne la mise en place de ce système, il a été décidé en 2016 de lancer la procédure ISO-50001 en vue de l'obtention du certificat en 2018. Ce faisant, nous étendons également notre terrain d'action – limité jusque-là à l'imprimerie – à l'intégralité du site de Roulers. Tous les collaborateurs de ce site sont ainsi impliqués dans ce projet.

L'énergie dans les espaces de bureaux

Au cours des dernières années, de belles réalisations, efficaces sur le plan énergétique, ont été menées dans les espaces de bureaux. Quelques exemples :

- Dans le cadre du renouvellement du permis d'environnement pour le site de Brussels Media Centre à Haren, un **audit de chauffage** a été effectué.
- Des accords ont été pris afin que les bureaux **soient aérés correctement en combinaison avec l'air conditionné** les jours où il fait chaud. Les fenêtres sont ouvertes jusqu'à 9h du matin maximum pour laisser entrer l'air frais. Elles sont ensuite fermées pour éviter que l'installation de climatisation tourne à plein régime pour compenser cette chaleur supplémentaire.
- Dans les nouvelles installations, des **détecteurs** sont prévus afin que la lumière s'allume et s'éteigne automatiquement.
- Les lampes sont remplacées par un **éclairage LED ou d'autres types peu énergivores**. En 2017, le Brussels Media Centre tout entier est passé à l'éclairage LED. Et en 2018, ce sera au tour du site de Zellik de passer entièrement en mode LED.
- Fin 2016, le **système central de stockage de données** est passé au **SSD**, entraînant une **réduction sensible de la consommation électrique**.
- En ce qui concerne les **ordinateurs portables**, nous avons misé sur de nouveaux **modèles, plus économes en énergie**.

Eau

L'eau est une matière première importante et précieuse, dans le monde en général, mais aussi dans notre processus de production. Aussi veillons-nous à la gaspiller le moins possible. Au cours des dernières années, nous sommes intervenus à plusieurs reprises dans le processus de production afin de réduire systématiquement notre consommation d'eau de ville.

Grâce à la transformation de l'installation de refroidissement, une partie de l'eau consommée peut être réutilisée dans l'environnement de production. Nous réduisons ainsi notre consommation d'eau de plus de 7.000 m³ par an.

Papier



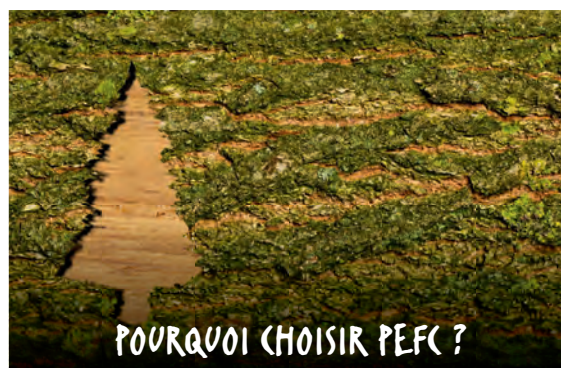
Le papier est la matière première de base pour l'impression des journaux et magazines. En moyenne, nous achetons entre 70 et 75.000 tonnes de papier par an. Tout ce papier est exempt de chlore (100 % TCF).

En 2009, Roularta a remporté aussi bien le certificat FSC que le certificat PEFC « chain of custody ». Ces certificats sont délivrés pour une période de cinq ans. En 2014, en vue de la prolongation de nos certificats, un organisme de contrôle indépendant a effectué un audit qui s'est révélé positif.

Pour obtenir les certificats, nous devons prouver notre capacité à organiser la « Chain of Custody » (CoC, chaîne de contrôle) dans l'entreprise. Il s'agit d'un système de traçabilité des flux de bois certifiés, cette traçabilité se faisant pas à pas, de l'exploitation de l'arbre aux produits finis. Il s'agit d'une chaîne fermée, ce qui signifie que chaque maillon doit disposer d'un certificat CoC, et est contrôlé chaque année par une institution de certification indépendante. Ce n'est qu'ensuite que le produit peut porter le label PEFC et que l'utilisateur final a la garantie que le produit provient de forêts gérées de manière durable.

Pour l'obtention des certificats, Roularta Printing peut acheter et traiter du papier certifié et le vendre sous forme d'imprimés sous label FSC ou PEFC.

Les certificats PEFC et FSC sont garants d'une gestion forestière parfaitement responsable.



Le PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) est un système de certification forestière créé en Europe en 1999. Les produits qui portent le logo PEFC offrent la garantie qu'ils proviennent de forêts gérées de manière responsable. Concrètement, il s'agit d'une gestion forestière à la fois économiquement viable, respectueuse de l'environnement et socialement bénéfique. Le label PEFC garantit au consommateur que le produit qu'il achète provient de forêts gérées de manière durable.

- **Aspects écologiques :**

- Un arbre récolté = un arbre planté
 - Préserver la biodiversité dans la forêt

- **Aspects sociaux :**

- Assurer les droits des personnes qui vivent de la forêt et/ou y habitent.
 - Prévoir des exigences de sécurité stricte pour les ouvriers forestiers.

- **Aspects économiques :**

- Payer aux gestionnaires forestiers un prix honnête pour leur bois.
 - Stimuler l'économie locale.

PEFC Belgium, l'ASBL qui assure la promotion du label PEFC dans notre pays, publie un « Annuaire des entreprises certifiées PEFC ». Cet annuaire comprend les données de toutes les entreprises habilitées à produire et à vendre des produits sous label PEFC. Notre imprimerie en fait partie (sous la dénomination « Roularta Printing »).

Pour toutes infos complémentaires sur la certification PEFC et sur l'annuaire, veuillez consulter le site www.pefc.be. (source : PEFC Belgium)

Le FSC (Forest Stewardship Council ou Conseil pour une bonne gestion forestière) promeut également une gestion écologiquement adéquate, socialement correcte et économiquement viable des forêts dans le monde entier. Il place la barre très haut. Créé en 1993, le FSC est une organisation internationale qui établit des normes mondiales pour la gestion forestière en y reliant un label.

Il publie lui aussi un annuaire d'entreprises certifiées FSC dans lequel figure notre imprimerie (Roularta Printing).

Plus d'infos sur la certification FSC et sur l'annuaire sur www.fsc.be.

Encres, additifs et solvants

Comme pour le papier, nous partons toujours d'une utilisation raisonnée des encres, additifs et solvants dans le processus de production.

- Par an, nous utilisons en moyenne quelque 1.500.000 kg d'encre. Nous cherchons en permanence à consommer le moins d'encre possible sans faire de concessions sur la qualité.
- Outre l'encre, l'imprimerie fait également un usage important de produits de nettoyage (environ 45.000 litres par an) et d'additifs humides. L'utilisation de ces additifs humides représente quelque 170.000 litres par an. Au cours des dernières années, d'importants efforts ont été faits pour réduire l'utilisation d'alcool isopropylique (IPA). Notre consommation de cette substance a baissé de 40 % depuis 2008.

Il nous est impossible d'imprimer entièrement sans alcool car la qualité ne serait plus suffisante.

Emballages

A partir d'une quantité déterminée de déchets d'emballage, les entreprises sont obligées d'introduire un plan de prévention triennal auprès de la Commission inter-régionale de l'emballage (CIE). Elles peuvent introduire leur propre plan ou souscrire au plan établi par leur fédération sectorielle. En 2016, Roularta a renouvelé sa souscription au plan sectoriel de Febelgra/Fedustria. Ce plan présente des points d'attention concrets qui débouchent chaque fois sur de belles réalisations sur le plan écologique.

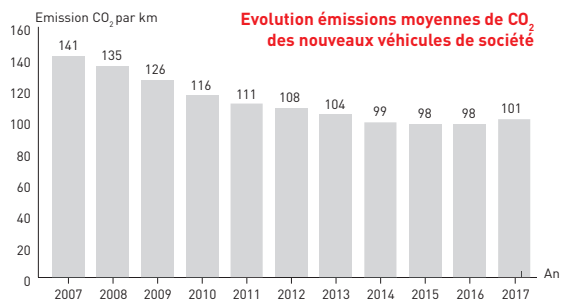
Mobilité

La mobilité ne cesse de gagner en importance dans la vie des entreprises. Cet aspect mérite également toute notre attention.

Des initiatives comme les déplacements à vélo, le covoiturage, le transport ferroviaire gratuit sont mises en évidence et stimulées par l'entreprise auprès du personnel. Depuis quelques années, Roularta Media Group propose l'utilisation de vélos partagés Blue-bike.

Nous tendons aussi vers une politique d'achat éco-efficace en ce qui concerne notre parc automobile. Nous assistons ainsi à une baisse constante des émissions moyennes de CO₂ de nos véhicules de société. A partir de 2014, les émissions de CO₂ sont restées plus ou moins stables.

En 2017, l'entreprise a décidé d'introduire des voitures hybrides essence dans son offre de voitures de société. Le parc automobile de Roularta Media Group contiendra pour la première fois des voitures de ce type en 2018.



ASPECTS SOCIAUX ET DE PERSONNEL



One Team, One Family


Nos collaborateurs sont la force et le moteur derrière toutes les réalisations de l'entreprise. Aussi poursuivons-nous des relations durables avec notre personnel. Nous voulons faire pétiller leur énergie, leurs possibilités, leurs compétences, leurs talents, leur engagement et leur motivation. Notre grande ambition est de veiller à ce que chez Roularta Media Group, ils puissent se ressourcer en permanence.

Nous travaillons comme une seule équipe, une grande famille, où chacun occupe une place propre, spécifique et importante. D'où notre slogan « One Team, One Family ».

Formation, information et documentation

Nous accordons une attention permanente au développement personnel de tous les collaborateurs. Nous organisons dès lors chaque année une série de formations, tant dans la maison qu'à l'extérieur.

Par ailleurs, nous organisons régulièrement, le soir, des séances d'information libres consacrées à des thèmes généraux, surtout dans le domaine de la santé. Nous avons ainsi déjà organisé des exposés sur l'alimentation, le burn-out, le sommeil...

Roularta VTO  Sur les différents sites sont également organisés des « Speakers' Corners » ou « Academies » au cours desquels les départements se présentent eux-mêmes et présentent de nouvelles initiatives.

Sport et alimentation

Voici une dizaine d'années, l'entreprise a mis en place un comité sportif. A l'origine, ce comité organisait des cours d'initiation dans différentes disciplines sportives pour permettre aux collaborateurs de découvrir un sport qui leur était inconnu. A partir de 2013, le comité sportif a également organisé des moments de détente et de convivialité entre collègues en proposant un atelier d'art floral ou d'analyse des couleurs, par exemple. Par ailleurs, le comité sportif se charge également d'organiser une série d'exposés concernant des thèmes de santé actuels tels que le sommeil, l'alimentation...

Le rôle social de Roularta Media Group Roulactief

A l'intention de ses collaborateurs, Roularta Media Group a développé « Roulactief ». Le fonctionnement de Roulactief est financé par l'organisation d'activités et les cotisations des salariés.

Roulactief organise chaque année toute une série d'activités en fonction des intérêts des membres du personnel. Parmi les activités organisées, citons la réception de Nouvel An, la Saint-Luc (fête du personnel, nommée d'après le saint patron des imprimeurs et de l'industrie graphique), la Saint-Nicolas, une excursion découverte d'une région déterminée, une visite de musées...

Par ailleurs, Roulactief est aussi un fonds de solidarité. En cas d'événement spécial ou de situation d'urgence, une aide peut être apportée via des actions ou la « caisse » de Roulactief. Enfin, Roulactief offre une contribution aux activités destinées aux seniors de l'entreprise.

Par ailleurs, nous remplissons un rôle social non lié à l'entreprise en investissant dans les talents, la culture et de nouvelles initiatives.



Roularta Media Group est ainsi l'un des partenaires fondateurs de « Een Hart voor West-Vlaanderen » (Un cœur pour la Flandre-Occidentale) qui s'engage pour des jeunes jusqu'à 18 ans en situation de vulnérabilité.

Cette organisation soutient une série d'initiatives prises par des associations ou des organisations (ASBL, association de bénévoles, comités de quartier ou de parents, etc.) qui s'investissent en faveur d'enfants et de jeunes socialement vulnérables, dans leur quartier ou leur ville. L'accent est mis sur des projets qui peuvent – à une échelle parfois très locale – faire la différence, et agir comme un levier pour des initiatives plus larges qui créent de nouvelles chances pour ce groupe vulnérable. « Een Hart voor West-Vlaanderen » est une initiative du Streekfonds West-Vlaanderen (Fonds régional de Flandre-Occidentale) en collaboration avec Roularta Media Group, le Krant van West-Vlaanderen, Deze Week/De Zondag, et avec le soutien de la Province de Flandre-Occidentale.

Roularta dans le secteur graphique et médiatique

Roularta entend continuer à jouer un rôle important dans le monde graphique et industriel. Via divers canaux et notre appartenance à toute une série d'associations (Raad voor de Journalistiek, The Ppress, Febelgra...), nous poursuivons la défense des intérêts du secteur.



Roularta Mediatech Accelerator

En 2016, Roularta Media Group a lancé en collaboration avec Duval Union le Roularta Mediatech Accelerator, un programme d'accompagnement destiné aux start-up. RMG entend ainsi faciliter et accélérer l'innovation dans le secteur médiatique.

Neuf start-up sélectionnées ont ainsi été soutenues et accompagnées. Le support de RMG consiste en un financement mais le groupe apporte aussi « Media for Equity », hébergement et infrastructure, un accès aux datas et à la technologie, du savoir-faire et du mentorat.

Le but est de coupler le savoir-faire de Roularta aux start-up participantes du Roularta Mediatech Accelerator et de créer ainsi une situation de type gagnant-gagnant qui aide ces start-up à atteindre une croissance durable.

L'action Roularta Media Group

CAPITAL ET ACTIONS

Le capital social de la SA Roularta Media Group s'élève à 80.000.000,00 euros. Il est représenté par 13.141.123 actions entièrement libérées, sans désignation de valeur nominale, représentant chacune une même fraction du capital.

Toutes les actions qui représentent le capital social jouissent des mêmes droits sociaux.

Rachat d'actions propres

Au cours de l'exercice 2017, aucune action propre n'a été rachetée sur la base de l'autorisation statutaire du conseil d'administration. Le 31 décembre 2017 la société a 603.635 actions propres en portefeuille qui représentent 4,593% du capital social.

Actionnariat

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	7.489.665	56,994%
SA West Investment Holding	2.022.136	15,388%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management SA	439.200	3,342%
Actions propres	603.635	4,593%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.587.762	12,082%

(1) La SCA Koinon et la SA West Investment Holding en leur capacité de personnes agissant en concert qui ont conclu un accord relatif à la possession, l'acquisition et la cession d'actions, ont fait une notification définitive.

Sur le nombre total d'actions en circulation, 9.398.088 actions sont nominatives.

Loi relative aux offres publiques d'acquisition

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 25/08/2014, en tant que détenteur direct de plus de 30% des actions de Roularta Media Group, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée.

ÉVOLUTION BOURSIÈRE

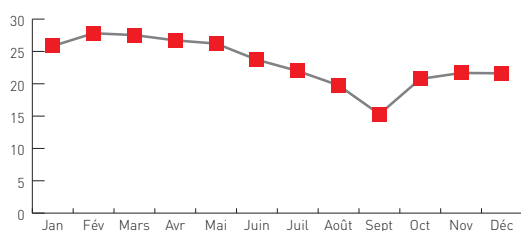
L'action Roularta Media Group est cotée sur NYSE Euronext Bruxelles, sous la rubrique Media – Publishing, avec code ISIN BE0003741551 et Mnemo ROU.

L'action Roularta est reprise dans l'indice BEL Small Cap (BE0389857146).

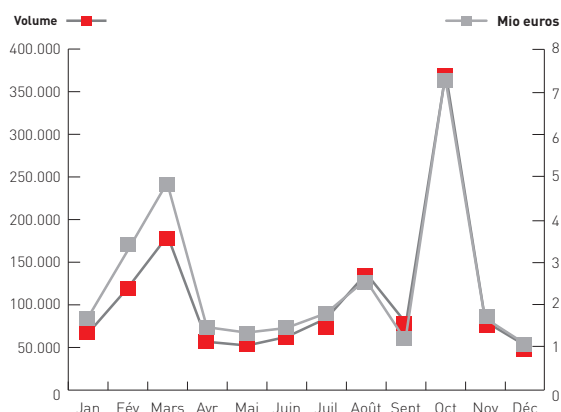
Cours de clôture et volumes en 2017

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janvier 2017	25,841	66.719	1,74
Février 2017	27,812	119.947	3,34
Mars 2017	27,528	180.821	4,97
Avril 2017	26,711	56.625	1,52
Mai 2017	26,216	52.300	1,39
Juin 2017	23,714	62.484	1,50
Juillet 2017	21,978	84.161	1,85
Août 2017	19,760	136.824	2,65
Septembre 2017	15,296	78.596	1,21
Octobre 2017	20,748	371.517	7,50
Novembre 2017	21,673	80.338	1,74
Décembre 2017	21,620	52.421	1,13
		1.342.753	30,54

Cours de clôture moyen - 2017



Volumes et montants en millions d'euros - 2017



Le 22 février 2017, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 28,950 euros. Le cours le plus bas de 14,300 euros a été enregistré le 28 septembre 2017. Le 2 octobre 2017, on a relevé le plus important volume journalier, avec 99.301 pièces.

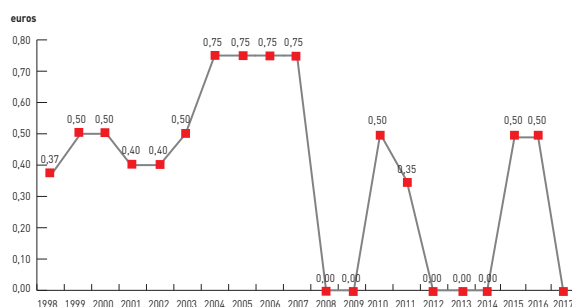
Liquidité de l'action

Roularta Media Group mène une politique proactive de relations avec les investisseurs dans le but de mettre l'action en point de mire et de soutenir ainsi la liquidité de l'action.

Politique sur le plan des dividendes

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale suit en matière d'affectation du résultat une politique qui consiste à distribuer, si possible, un dividende, tout en veillant à garder un sain équilibre entre cette distribution de dividendes et le maintien d'une capacité d'investissement suffisante.

Dividende brut



ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

La SA Roularta Media Group a été constituée le 11 mai 1988 sous la dénomination Roularta Financieringsmaatschappij. Vous trouverez ci-contre un tableau synoptique des événements qui ont marqué au cours du temps l'évolution du capital social et les titres représentant le capital.

Année	Mois	Opération	Nombre d'actions	Capital	FB / EUR
1988	mai	Constitution sous la dénomination Roularta Financieringsmaatschappij	12.510	381.000.000	FB
1993	juillet	Fusion - augmentation de capital	13.009	392.344.000	FB
1997	décembre	Scission - augmentation de capital	18.137	546.964.924	FB
1997	décembre	Fusion - augmentation de capital	22.389	675.254.924	FB
1997	décembre	Augmentation de capital	24.341	734.074.465	FB
1997	décembre	Changement de la dénomination en Roularta Media Group			
1998	juin	Emission de 300.000 warrants - modification des statuts	2.434.100	734.074.465	FB
1998	juin	Fusion - augmentation de capital	2.690.400	1.545.457.541	FB
1998	juin	Apport de créance - augmentation de capital	8.277.700	2.496.457.541	FB
1998	décembre	Apport de créance - augmentation de capital	9.611.034	4.479.791.791	FB
2001	juin	Conversion du capital en euros - augmentation de capital par la conversion de 61.950 warrants	9.672.984	111.743.000,00	EUR
2001	octobre	Suppression de 119.305 actions propres	9.553.679	111.743.000,00	EUR
2002	juin	Augmentation de capital par la conversion de 35.350 warrants	9.589.029	112.138.000,00	EUR
2003	juin	Augmentation de capital par la conversion de 43.475 warrants	9.632.504	112.623.000,00	EUR
2003	juillet	Augmentation de capital par un apport en nature	9.884.986	118.463.000,00	EUR
2004	juin	Augmentation de capital par la conversion de 43.625 warrants	9.928.611	118.950.000,00	EUR
2005	juin	Augmentation de capital par la conversion de 28.350 warrants	9.956.961	119.267.000,00	EUR
2006	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 39.090 warrants	9.996.051	120.054.000,00	EUR
2006	février	Augmentation de capital par un apport en espèces	10.985.660	131.939.204,09	EUR
2006	mai	Incorporation prime d'émission	10.985.660	170.029.300,00	EUR
2006	juin	Augmentation de capital par la conversion de 19.825 warrants	11.005.485	170.250.500,00	EUR
2007	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 9.340 warrants	11.014.825	170.439.000,00	EUR
2007	juin	Augmentation de capital par la conversion de 22.225 warrants	11.037.050	170.687.000,00	EUR
2008	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 7.864 warrants	11.044.914	170.846.000,00	EUR
2008	mai	Augmentation de capital par la conversion de 17.375 warrants	11.062.289	171.040.000,00	EUR
2008	décembre	Augmentation de capital par un apport en espèces	13.131.940	203.040.000,00	EUR
2011	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 9.183 warrants	13.141.123	203.225.000,00	EUR
2015	mai	Réduction de capital	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2015	juin	Fusion - Roularta Media Group SA avec Roularta Printing SA, Biblo SA, De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA, Euro DB SA, Le Vif Magazine SA, New Bizz Partners SA, Press News SA, Regie De Weekkrant SA, Roularta Business Leads SA, Roularta IT-Solutions SA, Roularta Publishing SA et West-Vlaamse Media Groep SA	13.141.123	80.000.000,00	EUR

Les analystes qui suivent l'action Roularta :

- Banque Degroof Petercam	Michael Roeg	m.roeg@degroofpetercam.com
- KBC Securities	Ruben Devos	ruben.devos@kbcsecurities.be
- Merodis Equity Research	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

Chiffres-clés consolidés

Compte de résultats	en milliers d'euros	2013 (*) retraité	2014	2015	2016 (**) retraité	2017	Evolution
Chiffre d'affaires		305.209	299.569	290.226	276.464	256.768	-7,1%
EBITDA ⁽¹⁾		29.695	34.871	33.598	16.930	1.927	-88,6%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>9,7%</i>	<i>11,6%</i>	<i>11,6%</i>	<i>6,1%</i>	<i>0,8%</i>	
EBIT ⁽²⁾		15.116	21.930	31.363	7.412	-12.035	-262,4%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>5,0%</i>	<i>7,3%</i>	<i>10,8%</i>	<i>2,7%</i>	<i>-4,7%</i>	
Charges financières nettes		-7.262	-6.728	-5.441	-4.687	-4.858	4%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		7.854	15.202	25.922	2.725	-16.893	-720%
Impôts sur le résultat		1.924	-2.492	46.089	72	-14.578	
Résultat net des activités poursuivies		9.778	12.710	72.011	2.797	-31.471	-1.225%
Résultat des activités abandonnées		-68.268	-155.237	-7.770	17.475	18.510	6%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-581	-50	-127	-1.201	-2.030	-69%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-57.909	-142.477	64.368	21.473	-10.931	-151%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-19,0%	-47,6%	22,2%	7,8%	-4,3%	

Bilan	en milliers d'euros	2013 (***) retraité	2014	2015	2016	2017	Evolution
Actifs non courants		585.039	271.778	319.007	307.445	166.259	-45,9%
Actifs courants		200.827	261.376	130.674	135.756	250.849	+84,8%
Total du bilan		785.866	533.154	449.681	443.201	417.108	-5,9%
Capitaux propres - part du Groupe		287.053	143.277	207.649	222.293	202.999	-8,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		11.415	2.475	1.868	1.762	1.906	+8,2%
Passifs		487.398	387.402	240.164	219.146	212.203	-3,2%
Liquidité ⁽³⁾		0,9	1,2	1,1	1,4	1,3	-7,1%
Solvabilité ⁽⁴⁾		38,0%	27,3%	46,6%	50,6%	49,1%	-3,0%
Dette financière nette		80.423	82.027	75.680	57.443	62.552	+8,9%
Gearing ⁽⁵⁾		26,9%	56,3%	36,1%	25,6%	30,5%	+19,1%

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats et l'application de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(**) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(***) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats.

(1) EBITDA = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.

(2) EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.

(3) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

(4) Solvabilité = capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires) / total du bilan.

(5) Gearing = dette financière nette / capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires).

Chiffres-clés par action ⁽¹⁾

Description	en euros	2013 (*) retraité	2014	2015	2016 (**) retraité	2017
Capitaux propres - part du Groupe		23,00	11,48	16,63	17,76	16,19
EBITDA		2,38	2,79	2,69	1,35	0,15
EBIT		1,21	1,76	2,51	0,59	-0,96
Résultat net RMG		-4,64	-11,41	5,16	1,72	-0,87
Résultat net RMG après dilution		-4,64	-11,41	5,14	1,70	-0,87
Dividende brut		0,00	0,00	0,50	0,50	0,00
Cours/bénéfice (P/E) ⁽²⁾		7,32	7,87	10,12	15,01	13,57
Nombre d'actions au 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Nombre moyen pondéré d'actions		12.483.273	12.483.273	12.486.031	12.515.767	12.534.766
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution		12.483.273	12.483.273	12.517.300	12.611.966	12.609.509
Cours maximal		14,50	14,30	25,10	26,93	28,95
Cours fin décembre		10,77	12,25	24,50	24,32	21,95
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12		141,53	160,98	321,96	319,59	288,45
Volume annuel en millions d'euros		7,98	6,00	25,90	25,66	30,54
Volume annuel en nombre		662.284	489.755	1.516.330	1.069.743	1.342.753

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats et l'application de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(**) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(1) A base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

(2) Bénéfice = résultat net courant des entreprises consolidées. Pour 2016, il est supposé que le résultat net courant est égal au résultat net.

Chiffres-clés par division

		Médias Imprimés					
	en milliers d'euros	2013 (*) retraité	2014	2015	2016	2017	Evolution
Chiffre d'affaires		327.992	319.491	308.130	295.220	277.682	-5,9%
EBITDA ⁽¹⁾		19.743	22.647	18.821	20.608	5.012	-75,7%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>6,0%</i>	<i>7,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>7,0%</i>	<i>1,8%</i>	
EBIT ⁽²⁾		4.858	8.612	16.281	10.640	-9.773	-191,9%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>1,5%</i>	<i>2,7%</i>	<i>5,3%</i>	<i>3,6%</i>	<i>-3,5%</i>	
Charges financières nettes		-6.988	-6.438	-5.303	-4.582	-4.785	-4%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-2.130	2.174	10.978	6.058	-14.558	-340%
Impôts sur le résultat		551	-4.505	44.639	-786	-14.486	-1.743%
Résultat net des activités poursuivies		-1.579	-2.331	55.617	5.272	-29.044	-651%
Résultat des activités abandonnées		-68.269	-155.236	-7.770	0	0	
Attribuable aux intérêts minoritaires		-388	-50	-126	-1.200	-2.029	-70%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-69.461	-157.517	47.973	6.472	-27.015	-520%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-13,5%	-21,2%	15,6%	2,2%	-9,7%	

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats et l'application de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(**) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

(1) EBITDA = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.

(2) EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.

Médias Audiovisuels							
	en milliers d'euros	2013 (*) retraité	2014	2015	2016 (**) retraité	2017	Evolution
Chiffre d'affaires		168.754	158.712	164.096	10.810	9.414	-12,9%
EBITDA ⁽¹⁾		24.895	29.455	31.944	-2.229	-2.134	+4,3%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>14,8%</i>	<i>18,6%</i>	<i>19,5%</i>	<i>-20,6%</i>	<i>-22,7%</i>	
EBIT ⁽²⁾		18.373	23.900	24.256	-2.394	-2.323	+3,0%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>10,9%</i>	<i>15,1%</i>	<i>14,8%</i>	<i>-22,1%</i>	<i>-24,7%</i>	
Charges financières nettes		-326	-280	-16	-135	-109	19%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		18.047	23.619	24.240	-2.529	-2.532	0%
Impôts sur le résultat		-6.688	-8.578	-7.846	53	5	-91%
Résultat net des activités poursuivies		11.359	15.041	16.394	-2.476	-2.427	2%
Résultat des activités abandonnées					17.475	18.510	6%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-193	0	-1	-1	-1	0%
Attribuable aux actionnaires de RMG		11.552	15.041	16.395	15.000	16.084	7%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		6,8%	9,5%	10,0%	138,8%	170,9%	

Conseil d'administration RMG



1. **Rik De Nolf** | Président exécutif du conseil d'administration (2018)
2. **Xavier Bouckaert** | Représentant permanent de Koinon SCA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2018)
3. **Marc Verhamme** | Représentant permanent de Mandatum SPRL | Administrateur indépendant (2018) | Vice-président du conseil d'administration | Membre du Comité d'audit | Président du Comité de nomination et de rémunération
4. **Carel Bickers** | Représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV | Administrateur indépendant (2018) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
5. **Joris Claeys** | Représentant permanent de Cennini Holding SA | Administrateur non exécutif (2018)
6. **Lieve Claeys** | Administrateur non exécutif (2018)
7. **Coralie Claeys** | Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2020)
8. **Francis De Nolf** | Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur exécutif (2019)
9. **Koen Dejonckheere** | Représentant permanent de Invest at Value SA | Administrateur indépendant (2018)

Executive Management Committee



1. **Rik De Nolf** Président | 2. **Xavier Bouckaert** CEO | 3. **Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines | 4. **Jeroen Mouton** CFO

Management team RMG



1. **Xavier Bouckaert** CEO | 2. **Philippe Belpaire** Directeur régie publicitaire nationale | 3. **Jos Grobben** Directeur magazines | 4. **Jan Cattrysse** Directeur administratif | 5. **Erwin Danis** Directeur prémédia | 6. **Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines | 7. **William De Nolf** Directeur nouveaux médias | 8. **Stefaan Vermeersch** Directeur Krant van West-Vlaanderen | 9. **William Metsu** Directeur imprimerie | 10. **Jeroen Mouton** CFO | 11. **Willem Vandenameele** Directeur IT | 12. **Sophie Van Iseghem** Secrétaire général | 13. **Luk Wynants** Directeur Local Media

DÉCLARATION RELATIVE AUX INFORMATIONS FOURNIES DANS CE RAPPORT ANNUEL 2017

Les soussignés déclarent, qu'à leur connaissance :

- les états financiers, établis conformément aux normes comptables applicables, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la SA Roularta Media Group et des entreprises reprises dans la consolidation ;
- le rapport annuel donne une image fidèle du développement, des résultats et de la position de la SA Roularta Media Group et des entreprises reprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Xavier Bouckaert, CEO | Jeroen Mouton, CFO

Rapport annuel du conseil d'administration

à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 15 mai 2018 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2017

Chers actionnaires,

Ce rapport annuel doit être lu avec les états financiers audités de Roularta Media Group SA, dénommée ci-après le Groupe, et les annexes correspondantes. Ces états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration du 9 avril 2018. Roularta Media Group, dont le siège social est établi à 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, est coté à l'Euro-next Brussels depuis 1998. Roularta Media Group était en 2016 actif dans le secteur des médias et plus particulièrement dans les domaines suivants : édition de magazines, de journaux, de local media, radio et télévision, Internet, extensions de ligne et production graphique. Roularta Media Group est organisé autour de deux divisions : d'une part les Médias Imprimés et d'autre part les Médias Audiovisuels. Dans ces deux divisions, on retrouve tout un éventail d'activités qui, en fonction de leur finalité, à savoir un produit ou un service proposé, sont centralisées dans différents départements. Dans la division Médias Imprimés, Roularta Media Group se distingue de ses concurrents grâce à toute une série de marques fortes, telles que Deze Week, Knack, Trends-Tendances, Le Vif/L'Express. Sur le plan de l'audiovisuel, Roularta Media Group est propriétaire à 50% des actions de Medialaan, une société active en Belgique dans le

domaine de la radio (Qmusic et Joe) et de la télévision (VTM, Q2, VTMKZOOM, KADET et Vitaya). Début octobre, Roularta Media Group et De Persgroep ont conclu un accord concernant une transaction combinée par laquelle, d'une part, Roularta Media Group vend sa participation dans Medialaan au Persgroep et, de l'autre, rachète la participation du Persgroep dans Mediafin (quotidiens L'Echo/De Tijd). Les deux transactions étaient soumises à l'approbation de l'Autorité belge de la Concurrence. Fin janvier 2018, après l'approbation par l'Autorité belge de la Concurrence, la participation dans Medialaan a été vendue. Après le feu vert de l'Autorité belge de la Concurrence début mars 2018, l'achat de la participation dans Mediafin a pu être finalisé à son tour.

COMMENTAIRE DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS), édités par l'International Accounting Standards Board (IASB) et avec les interprétations éditées par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB et qui ont été approuvées par la Commission européenne. Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe, ainsi que des résultats obtenus. Ils offrent une image fidèle de la situation financière, des prestations financières et des flux de trésorerie de l'entité, et ont été rédigés dans l'hypothèse de la continuité d'exploitation.

PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LE GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2017

Premier semestre 2017 :

- En mars 2007, une augmentation de capital de 5 millions € a été effectuée chez Storesquare SA, à laquelle RMG a souscrit pour 3,6 millions €, portant sa participation à 71,2 %. En décembre 2017, RMG a vendu 6,2 % de ses actions dans Storesquare SA à ING, ramenant sa participation à 65 %.
- Dans le Conseil d'Administration Madame Coralie Claeys remplace depuis mai 2017 Madame Caroline De Nolf comme représentant permanent de la SA Verana.
- En juin 2017, RMG a porté de 56 % à 75 % sa participation dans la SA Studio Aperi Negotium. Cette société est responsable pour l'organisation et l'exploitation de l'événement Voka Journée Découverte Entreprises. Les 25 % restants sont aux mains de VOKA SCRL.
- En juin 2017, RMG s'est retiré du capital des sociétés Twice Entertainment SA et Twice Technics SPRL, car ces participations ne sont plus considérées comme stratégiques.
- La Société Press Partners BV, filiale à 100 % de Senior Publications Nederland BV, a été intégralement cédée en juin à Bayard Group, partenaire dans la coentreprise éditrice de Plus Magazine aux Pays-Bas. La vente de cette participation n'a pas d'impact significatif sur les résultats.

Deuxième semestre 2017 :

- Début juillet 2017, Roularta Media Group a repris deux sociétés liées à la marque STERCK. Les sociétés Bright Communications et Bright Communications Antwerpen sont actives dans les solutions de marketing B2B à 360° pour les entreprises locales dans les provinces Anvers et Limbourg. Par la tenue d'événements et la publication du magazine STERCK elles atteignent la communauté d'affaires locale.
- Fin juillet 2017, Roularta Media a racheté les premiers contrats échus dans le cadre du leasing Econocom-lease.
- Fin octobre 2017, la société Mediabedrijf (100% filiale de Roularta Media Group) a repris le magazine néerlandais 'Landleven'.
- Début octobre 2017 Roularta Media Group et De Persgroep ont conclu un accord concernant une transaction combinée par laquelle, d'une part, Roularta Media Group vend sa participation dans Mediaaan au Persgroep et, de l'autre, rachète la participation du Persgroep dans Mediafin (quotidiens L'Echo/De Tijd).

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Evolution
Chiffre d'affaires		256.768	276.464	-7,1%
<i>Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾</i>		<i>254.429</i>	<i>276.464</i>	<i>-8,0%</i>
EBITDA ⁽²⁾		1.927	16.930	-88,6%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>0,8%</i>	<i>6,1%</i>	
EBIT ⁽³⁾		-12.035	7.412	-262,4%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>-4,7%</i>	<i>2,7%</i>	
Charges financières nettes		-4.858	-4.687	4%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-16.893	2.725	-720%
Impôts sur le résultat		-14.578	72	
Résultat net des activités poursuivies		-31.471	2.797	-1.225%
Résultat des activités abandonnées		18.510	17.475	6%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-2.030	-1.201	-69%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-10.931	21.473	-151%
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	<i>-4,3%</i>	<i>7,8%</i>	
Bilan	en milliers d'euros	31/12/2017	31/12/2016	Evolution
Actifs non courants		166.259	307.445	-45,9%
Actifs courants		250.849	135.756	+84,8%
Total du bilan		417.108	443.201	-5,9%
Capitaux propres - part du Groupe		202.999	222.293	-8,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		1.906	1.762	+8,2%
Passifs		212.203	219.146	-3,2%
Liquidité ⁽⁴⁾		1,3	1,4	-7,1%
Solvabilité ⁽⁵⁾		49,1%	50,6%	-3,0%
Dette financière nette		62.552	57.443	+8,9%
Gearing ⁽⁶⁾		30,5%	25,6%	+19,1%

(1) Chiffre d'affaires corrigé = chiffre d'affaires comparable à 2016, hors modifications intervenues dans le périmètre de consolidation.

(2) EBITDA = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.

(3) EBIT = résultat opérationnel (y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises).

(4) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

(5) Solvabilité = capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires) / total du bilan.

(6) Gearing = dette financière nette / capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires).

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Le chiffre d'affaires consolidé de 2017 qui, conformément à IFRS 11, ne tient pas compte des coentreprises affiche un repli de -7,1 %, de 276,5 à 256,8 millions €. Le chiffre d'affaires corrigé, c.-à-d. le chiffre d'affaires sans les acquisitions effectuées en 2017, baisse de 8,0 %. Du fait de la tendance baissière sur le marché, les revenus publicitaires des publications gratuites fléchissent de 9,3 %. Les revenus publicitaires des magazines diminuent de 4,7 %. Le chiffre d'affaires des abonnements est stable (-0,2 %). Le

chiffre d'affaires des activités de composition et d'impression se replie de 13,3 %, ce qui s'explique en grande partie par la baisse des impressions commerciales des magazines français, qui ont été vendus en 2015 à Altice Media Group France. La vente de papier pour ces magazines français, sur lequel la marge réalisée est minime, entraîne également une baisse du chiffre d'affaires divers (-34,9 %). Les ventes au numéro (-16,1 %) baissent parallèlement à la tendance du marché, mais surtout suite à la disparition du titre Royals.

L'EBITDA progresse en 2017 de 15,0 millions € par rapport à 2016. La baisse du chiffre d'affaires n'est compensée qu'en partie par la baisse du coût des marchandises, matières premières et fournitures et des frais promotionnels chez Roularta Media Group. Les frais de lancement de la plate-forme d'e-commerce et marketing Storesquare.be et des coûts uniques compriment l'EBITDA.

En 2017, **l'EBIT** affiche -12,0 millions € et évolue en ligne avec l'EBITDA augmenté des amortissements et dépréciations supérieurs (+4,0 millions €) relatifs aux immobilisations incorporelles. Cette hausse des amortissements provient d'une part de l'amortissement sur les nouvelles acquisitions effectuées dans le courant de 2017 (+0,4 million €), notamment les titres STERCK et Landleven et d'autre part des amortissements sur une année complète des titres dont l'amortissement a commencé dans le courant de 2016 (+0,6 million €). Par ailleurs, des réductions de valeur à concurrence d'un montant de 3,1 millions € ont été comptabilisées après le test des titres suivant les normes IFRS.

Les charges financières nettes (+4 %) sont en ligne avec celles de l'exercice précédent. Les Impôts supérieurs (-14,6 millions €) débouchent en 2017 sur un résultat net des activités poursuivies de -31,5 millions €. Le coût fiscal en 2017 est presque entièrement un élément sans effet de trésorerie, à savoir une modification dans les latences fiscales comptabilisées. Cette modification est principalement la conséquence de l'actualisation de la prévision bénéficiaire pour les 5 prochaines années et de la réforme fiscale de l'impôt des sociétés (Accord de l'été 2017), ce qui entraîne la diminution du solde des pertes fiscales récupérables à court terme.

Le résultat d'activités abandonnées concerne la part de RMG (50 %) dans les résultats du groupe Medialaan (les chaînes TV VTM, Q2, Vitaya, CAZ, les stations de radio Qmusic et Joe, Mobile Vikings, etc.). Ceux-ci sont repris en tant que résultat d'activités abandonnées compte tenu de la décision prise en octobre 2017 de vendre celles-ci au coactionnaire De Persgroep.

La participation minoritaire à concurrence de 2,0 millions € en 2017 provient essentiellement de la perte subie chez Storesquare SA, dont RMG détient actuellement 65 % des actions. **Le résultat net attribuable aux actionnaires** de RMG se chiffre ainsi à -10,9 millions €, soit -0,87 € par action.

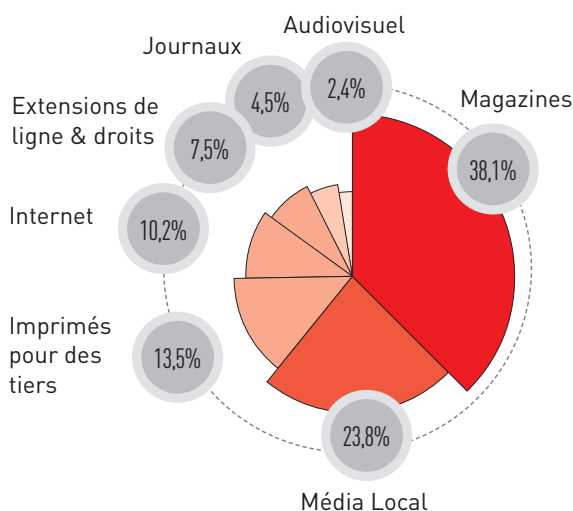
CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ DE 2017

Le chiffre d'affaires combiné affiche une baisse de 18,4 millions €, soit 6,0 %, suite à un repli du chiffre d'affaires dans les deux segments.

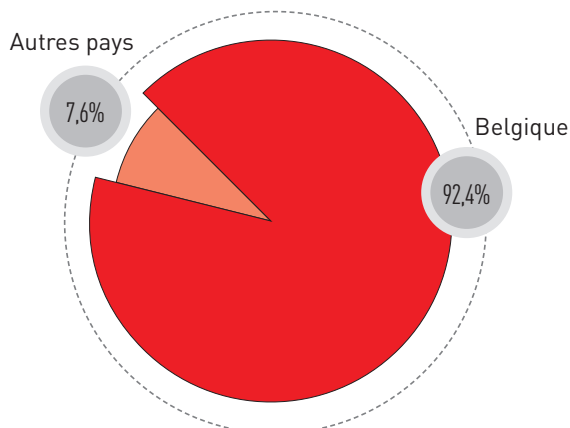
Chiffre d'affaires combiné par division (en milliers d'euros)

Division	31/12/2017	31/12/2016	Evolution
Médias Imprimés	277.682	295.220	-5,9%
Médias Audio-visuels	9.414	10.810	-12,9%
Chiffre d'affaires intersegment	-658	-1.147	
Chiffre d'affaires combiné	286.438	304.883	-6.0%

Chiffre d'affaires combiné par catégorie d'activités d'exploitation



Chiffre d'affaires combiné 31/12/2017 – régional



RÉSULTATS COMBINÉS 2017 PAR DIVISION

Médias Imprimés

Le chiffre d'affaires de la division Médias Imprimés fléchit de 5,9 %, de 295,2 à 277,7 millions €. Le **chiffre d'affaires corrigé** de 2017, compte non tenu du chiffre d'affaires des acquisitions STERCK et Landleven, s'élève à 275,3 millions €.

L'EBITDA baisse de 20,6 à 5,0 millions €, suite principalement à la baisse du chiffre d'affaires, laquelle n'est compensée qu'en partie par la baisse des coûts. La poursuite des investissements, notamment dans la plate-forme de commerce électronique Storesquare.be, et quelques coûts uniques pèsent sur l'EBITDA.

L'EBIT revient de 10,6 à -9,8 millions €. Il évolue en ligne avec l'EBITDA, auquel s'ajoutent des amortissements supérieurs (+4,0 millions €) pour les immobilisations incorporelles.

Les impôts affichent 14,5 millions € en 2017, contre 0,8 million € en 2016.

Le résultat net attribuable aux actionnaires de RMG au sein de la division Imprimés s'élève à -27,0 millions €. La participation minoritaire à concurrence de 2,0 millions € en 2017 provient essentiellement de la perte subie chez Storesquare SA, dont RMG détient actuellement 65 % des actions.

Médias Audiovisuels

Le chiffre d'affaires de la division Médias Audiovisuels fléchit de 12,9 %, de 10,8 à 9,4 millions €.

L'EBITDA affiche une légère hausse de -2,2 à -2,1 millions €, soit +4,3 %. **L'EBIT** demeure dans la même lignée que l'année précédente, soit -2,3 millions €. La baisse des **charges financières** est compensée par une baisse de **l'impôt** positif.

Le résultat net des activités poursuivies, sans Mediaaan, de la division Médias Audiovisuels se situe dans la lignée de l'année précédente et affiche -2,4 millions €. En 2017, Mediaaan réalise un résultat net légèrement supérieur à celui de 2016, soit 1,0 million €.

BILAN

Au 31 décembre 2017, **les capitaux propres (part du groupe)** affichent 203,0 millions €, contre 222,3 millions € au 31 décembre 2016. La différence se compose principalement de la perte 2017 (-10,9 millions €) après déduction du dividende distribué (6,3 millions €).

Au 31 décembre 2017, **la dette financière nette consolidée** (= dettes financières moins placements et disponibilités) atteint 62,6 millions €, en hausse de 5,1 millions € par rapport à la fin 2016. Cette hausse s'explique principalement par la baisse de la situation de trésorerie de 7,6 millions € et le remboursement de dettes bancaires à concurrence de 2,6 millions € (baisse endettement).

INVESTISSEMENTS

Les investissements consolidés totaux effectués en 2017 se chiffrent à 19,7 millions €, dont 12,2 millions € d'acquisitions et d'augmentations de capital (principalement Sterck et Landleven), 2,6 millions € d'investissements dans des logiciels et 5,0 millions € dans des immobilisations corporelles (principalement des machines pour l'imprimerie).

FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Après la clôture de l'exercice, les événements importants suivants se sont produits :

- En 15 janvier 2018, Roularta a lancé une offre contraignante sur les titres belges de Sanoma, à l'exception des magazines de décoration. Le paquet comprend notamment les titres Femmes d'Aujourd'hui/Libelle et Flair F/N, GAEL/Feeling et La Maison Victor, Communiekraant, Loving You et She Deals. Parallèlement au lancement de cette offre, Roularta Media Group a décidé de céder les titres "Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren" à Sanoma.
- Fin janvier, après l'approbation de l'Autorité belge de la concurrence, la vente de la participation dans Mediaaan (50%) a été finalisée.
- Après le feu vert de l'autorité belge de la concurrence, l'achat de la participation dans Mediafin (50%) a été finalisé le 12 mars 2018.

Pour le reste, il ne s'est produit aucun autre événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise.

INFORMATIONS RELATIVES AUX CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN IMPACT IMPORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Nous ne prévoyons pas de circonstances notables susceptibles d'avoir un impact important sur l'évolution future de notre société.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group est actif dans différents secteurs de pointe. Dans ces secteurs, Roularta Media Group étudie sans cesse de nouvelles possibilités, d'où sa réputation d'innovateur de taille.

Roularta Media Group attache une grande importance à la recherche et au développement. Ces efforts profitent naturellement aux processus de travail internes du Groupe lui-même, mais il n'est pas rare qu'ils servent aussi de moteur aux évolutions fondamentales du marché.

COMMUNICATION CONCERNANT L'UTILISATION PAR LA SOCIÉTÉ D'INSTRUMENTS FINANCIERS, DANS LA LIMITE OÙ CELA S'AVÈRE IMPORTANT POUR L'APPRÉCIATION DE SON ACTIF ET DE SON PASSIF, DE SA POSITION FINANCIÈRE AINSI QUE DE SON RÉSULTAT

Le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la valeur réelle d'un actif ou d'une obligation repris, ou d'un engagement ferme non repris, dans le cadre de ses activités commerciales. Les contrats à terme conclus dans cet objectif n'ont cependant pas d'effet direct sur la situation financière ou les résultats du Groupe car ils ont été conclus par des sociétés associées qui sont reprises dans la situation financière et les résultats du Groupe en utilisant la méthode de mise en équivalence.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe a utilisé des instruments financiers, à savoir des contrats IRS. Conformément aux prescriptions prévues à la norme IAS 39, certains contrats sont considérés comme contrats de couverture des flux de trésorerie, et leur valeur de marché est donc reprise dans les fonds propres. Les autres contrats ne sont pas considérés comme des contrats de couverture selon les normes IAS 39. Les fluctuations intervenues au niveau de la valeur de marché de

ces contrats figurent dans le compte de pertes et profits.

PERSONNEL

Au 31 décembre 2017 le Groupe occupe 1.276 travailleurs (équivalents temps plein), contre 1.354 travailleurs (équivalents temps plein) en 2016. Dans ces chiffres, les coentreprises ne sont pas comprises. Au 31 décembre 2017 le Groupe occupe 1.395 travailleurs (équivalents temps plein) y compris la part au pro rata de Roularta dans les coentreprises.

PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Conditions économiques

Des modifications des conditions économiques générales, mondiales ou régionales ou des conditions économiques dans des zones où le Groupe est actif et qui peuvent avoir un impact sur le modèle de consommation des consommateurs, peuvent exercer une influence négative sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Risques liés aux développements du marché

Le monde des médias est en mouvement constant. Le résultat du Groupe est en grande partie déterminé par le marché de la publicité, par le marché des lecteurs et par les chiffres d'audience TV et radio.

Le Groupe suit pas à pas les évolutions du marché dans l'univers des médias, de manière à pouvoir en tout temps anticiper sur les modifications et les nouvelles tendances de l'environnement dans lequel opère l'entreprise. Grâce à l'offre multimédia dont il dispose, le Groupe peut réagir de manière adéquate aux glissements de l'attention du monde publicitaire et du lectorat d'une forme de média à l'autre.

Risque stratégique relatif au marché et à la croissance

Le Groupe peut potentiellement devoir faire face à une situation de marché défavorable ou à une concurrence qui se développe de manière préjudiciable.

Risques liés aux fournisseurs

Les coûts qui déterminent en grande partie le prix de revient total de la division Médias Imprimés, comme les coûts d'impression, de distribution, de personnel et de promotion, peuvent fluctuer en fonction de la conjoncture économique.

L'évolution des prix internationaux du papier est incertaine et peut avoir un impact négatif sur les activités, les résultats d'exploitation et/ou la position financière du Groupe si les hausses de prix ne peuvent pas être répercutées à temps sur ses clients. Afin de gérer le risque potentiel lié au prix de papier, le Groupe a conclu des contrats périodiques pour le papier journal et pour le papier magazine.

Dérangements ou interruptions du système informatique

Le Groupe est exposé au risque de dérangements ou d'interruptions de ses systèmes informatiques.

Les systèmes informatiques représentent un élément central des activités opérationnelles du Groupe. Tout dérangement pouvant survenir dans les systèmes informatiques du Groupe, suite à une défaillance, un acte de malveillance, un virus ou tout autre facteur, pourrait avoir un impact sérieux sur les différents aspects des activités, y compris (énumération non exhaustive) sur les ventes, le service clientèle et l'administration. Des dérangements dans le fonctionnement des systèmes informatiques peuvent affecter les activités ou les résultats d'exploitation du Groupe. Jusqu'à présent, la société n'a pas connu de problèmes graves concernant ses systèmes informatiques. Année après année, le Groupe investit des montants importants afin d'optimiser ses systèmes informatiques et de limiter le risque de dérangements.

Risques relatifs à la propriété intellectuelle

La détention de droits de propriété intellectuelle est coûteuse et aléatoire. Le Groupe ne peut pas garantir qu'il saura s'opposer avec succès à la violation de ses droits de propriété intellectuelle.

Risque de notoriété moindre ou d'image de marque négative

La position du Groupe pourrait être substantiellement affectée si la notoriété d'une marque venait à diminuer fortement ou si les marques, publications et produits phares du Groupe subissaient une atteinte à leur réputation.

Risque de non-renouvellement des licences pour les activités TV et radio

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour réaliser ses activités radiophoniques et télévisées sur le territoire belge. Si le Groupe ne

parvenait pas à les prolonger, cela pourrait potentiellement avoir une influence négative sur la position financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Risques liés aux acquisitions actuelles et futures

Lorsque le Groupe acquiert des entités, il s'expose aux risques liés à l'intégration de ces entités.

Risque d'innovation

Il importe que le Groupe développe en permanence de nouvelles applications. Si le Groupe n'y parvenait pas, il risque de prendre un retard sur ses concurrents qui ne pourrait plus être refait, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact négatif sur sa position financière et/ou ses résultats d'exploitation.

Risque de change

Le Groupe est soumis à un risque de change relatif à l'USD. Les risques de change identifiés se présentent lors d'achats (prévus) en USD dans le segment Médias Audiovisuels et via des activités en dehors de la zone euro. En outre, le Groupe encourt dans une certaine mesure des risques de change relatifs à ses activités opérationnelles.

Pour des achats et des engagements fermes d'achat en USD dans le secteur d'activité Médias Audiovisuels, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d'une obligation reprise, ou d'un engagement ferme non repris dans le cadre de ses activités commerciales.

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir une influence limitée sur les résultats opérationnels du Groupe.

Risque de taux

L'endettement du Groupe et les charges d'intérêt y afférentes peuvent avoir une influence considérable sur le résultat et/ou la position financière du Groupe. Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe peut utiliser des instruments financiers.

Risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur ses clients, ce qui pourrait engendrer des pertes de crédits. Pour maîtriser le risque de crédit, des études de solvabilité sont effectuées à l'égard des clients qui souhaitent bénéficier d'importantes facilités

de crédit. Dans le cas où ces études mènent à une conclusion négative, l'octroi du crédit est refusé ou limité.

En outre, le Groupe utilise des instruments de crédit financiers, comme des lettres de change, pour gérer une partie de son risque de crédit et une assurance-crédit est contractée pour un faible pourcentage de clients étrangers de l'imprimerie.

Aucune concentration importante de risques de crédit avec une seule contrepartie n'a été enregistrée.

En dépit de l'intention du Groupe de limiter ses risques de crédit, l'entreprise peut se trouver confrontée à une détérioration de la solvabilité de ses clients. L'impossibilité éventuelle de conclure une police d'assurance-crédit relative à certains clients peut avoir un impact réellement négatif sur les activités, la position financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Covenants

Les fournisseurs de crédit, à l'exception de ceux de l'emprunt obligataire, imposent des covenants relatifs au taux d'endettement (dette financière nette/EBITDA), à la couverture d'intérêt (EBITDA/charges financières nettes), au ratio d'endettement (dette financière nette/capitaux propres), à la solvabilité et à la distribution de dividendes.

Si ces conventions n'étaient pas respectées, ces violations pourraient entraîner l'exigibilité des créances financières du Groupe.

Risque de liquidité

La charge de la dette du Groupe et les contraintes convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie du Groupe.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels et les liquidités actuelles. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme, qui créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs.

Structure du capital

Le Groupe tente constamment d'optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximalisation de la valeur

d'actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

Risques liés aux réductions de valeur possibles du goodwill, des immobilisations incorporelles ou corporelles

Une réduction de valeur exceptionnelle est enregistrée si la valeur comptable d'un actif, ou de l'unité génératrice d'un flux de trésorerie à laquelle appartient l'actif, est supérieure à la valeur de réalisation. Cette valeur de réalisation est déterminée à l'aide de business plans établis par le management et validés par le conseil d'administration. Le Groupe souligne la sensibilité de ces business plans. Dans l'hypothèse où les prémices incluses dans les business plans évoqués ne peuvent pas être réalisées suite aux circonstances du marché, des réductions de valeur spéciales (ou impairments) sont actées dans le compte de résultats et impactent le résultat net et les fonds propres du Groupe.

Une description détaillée du test de dépréciation, y inclus la sensibilité du test, est intégrée dans l'Annexe 14 aux états financiers consolidés.

Risques liés aux actions en justice et arbitrages

Le Groupe est impliqué dans une série de litiges qui sont actuellement encore pendants. Pour ces litiges pendants, souvent des provisions ont été faites. Le Groupe ne peut pas garantir qu'à l'avenir, aucun litige matériel ne soit introduit par des tiers par rapport à des articles publiés, à d'autres formes de communication et de manière plus générale, aux activités du Groupe.

Une description détaillée des principaux litiges pendants est intégrée dans l'Annexe 26 aux états financiers consolidés.

Etabli à Roulers, le 9 avril 2018.
Le conseil d'administration

Déclaration relative au gouvernement d'entreprise^[*]

DÉSIGNATION DU CODE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group crée et diffuse du contenu de qualité, indépendant et pertinent, destiné au grand public et à des groupes cibles spécifiques. Il y relie des plates-formes marketing et publicitaires avancées à l'intention de ses partenaires. Roularta Media Group entend créer une plus-value durable pour toutes ses parties prenantes et pour la société tout entière. A la lumière de cette intention, Roularta Media Group SA a adopté, en tant que société belge cotée, le Code de Gouvernance d'Entreprise (2009) comme code de référence (à consulter sur www.corporategovernancecommittee.be). Le conseil d'administration est d'avis que le respect le plus strict possible des principes présentés dans le Code de Gouvernance d'Entreprise se traduit par une administration plus efficace et plus transparente, ainsi que par une meilleure gestion des risques et du contrôle de la société. A cet égard, Roularta Media Group vise une maximalisation de la valeur et ce, aussi bien pour les actionnaires que pour les parties prenantes et les investisseurs institutionnels. Le Code de Gouvernance d'Entreprise, qui figure sur le site Web de la société (www.roularta.be sous Roularta en Bourse – la gestion), explique de manière exhaustive et transparente comment Roularta Media Group SA est administrée et comment il est rendu compte de cette administration. Le Code de Gouvernance d'Entreprise de Roularta Media Group SA a été approuvé par le conseil d'administration et est régulièrement mis à jour.

DESCRIPTION DES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DU CONTRÔLE INTERNE ET DES SYSTÈMES DE MAÎTRISE DES RISQUES

Enterprise Risk Management

Roularta Media Group a mis sur pied un système d'évaluation des risques et de contrôle interne en ligne avec les prescriptions du Code de Gouvernance d'Entreprise 2009.

Le système de contrôle interne de Roularta Media Group est basé sur le modèle COSO-ERM (1^{re} version)

et vise à fournir une certitude raisonnable relativement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il implique notamment le dépistage et la maîtrise des risques tant opérationnels que financiers, le respect des lois et règles et la surveillance du reporting.

Dans la culture d'entreprise de Roularta Media Group, il y a de la place pour un fonctionnement décentralisé. Les membres de la direction et les managers sont responsabilisés afin d'assurer une conduite opérationnelle. La conduite décentralisée implique notamment de veiller en permanence à la gestion des risques.

Le budget comme instrument indicateur

Une donnée fondamentale de la maîtrise des risques est l'exercice budgétaire annuel qui implique d'importantes négociations et concertations à propos des risques d'entreprise, de la stratégie, des business plans et des résultats visés. Le résultat final est un ensemble d'objectifs, outre des projets qui doivent contribuer à mieux maîtriser ou prévenir les risques.

Automation continue à contrôle intégré

Nombre de processus au sein de Roularta Media Group sont automatisés. Une partie importante de l'automation est la gestion des risques avec une attention particulière pour le caractère correct, l'exhaustivité, la cohérence, la ponctualité et la valorisation/autorisation de l'information.

Une surveillance continue, essentiellement par le biais de contrôles intégrés dans un environnement opérationnel fortement automatisé, permet de prévenir ou de détecter les risques potentiels en temps utile. La sécurisation des systèmes IT est cruciale à cet égard. Une attention particulière est accordée aux aspects suivants :

- le dédoublement de systèmes ;
- la sécurité à l'accès ;
- la séparation des environnements d'essai et de production ;
- les groupes électrogènes ;
- les procédures de back-up.

[*] Partie du rapport annuel du conseil d'administration.

Instruments RH de soutien du fonctionnement opérationnel

Outre le contrôle technique IT, la maîtrise des risques opérationnels se caractérise surtout par les mesures suivantes :

- organigrammes et lignes de reporting ;
- missions claires pour les collaborateurs ;
- procédures et directives qui sont communiquées via l'intranet ;
- formations continues et actions d'amélioration.

Environnement où l'attention est donnée au contrôle et au reporting financiers

La maîtrise des risques relative au reporting financier se caractérise surtout par :

- les règles comptables qui s'appliquent au quotidien ;
- l'uniformité qui est visée au sein des différentes sociétés du Groupe, tant en matière d'application des normes IFRS qu'en matière de reporting standardisé ;
- le contrôle des chiffres rapportés par les entreprises liées, par le département central budget & management reporting ;
- le contrôle, le monitoring du reporting financier par le comité d'audit.

L'audit interne comme moteur de la gestion des risques

A l'initiative du comité d'audit, l'élaboration d'un système de gestion des risques basé sur la méthode KAPLAN a été entamée. L'auditeur interne de Roularta Media Group, Monsieur Philippe Buysens, assure le développement et le suivi de ce système de gestion des risques.

Les audits internes constituent l'outil par excellence pour gérer les risques de manière structurée. Suivant une approche de processus, un audit interne permet de faire l'inventaire des risques, lesquels sont ensuite analysés. Cette estimation des risques mène à la formulation de quelques mesures de gestion qui sont soumises au manager de l'unité d'exploitation concernée. On détermine alors de commun accord quelles mesures de gestion sont praticables et doivent être appliquées en priorité.

Selon la méthode KAPLAN précitée, les risques identifiés sont répartis en trois types :

1 Risques évitables

► *Description du type :*

Risques survenant dans l'organisation et ne procurant aucun avantage stratégique.

► *Objectif de limitation du risque :*

Eviter ou éliminer le risque (probabilité et impact) de manière rentable.

2 Risques stratégiques

► *Description du type :*

Risques encourus en vertu d'un grand rendement stratégique.

► *Objectif de limitation du risque :*

Limiter la probabilité du risque et son impact de manière rentable.

3 Risques externes

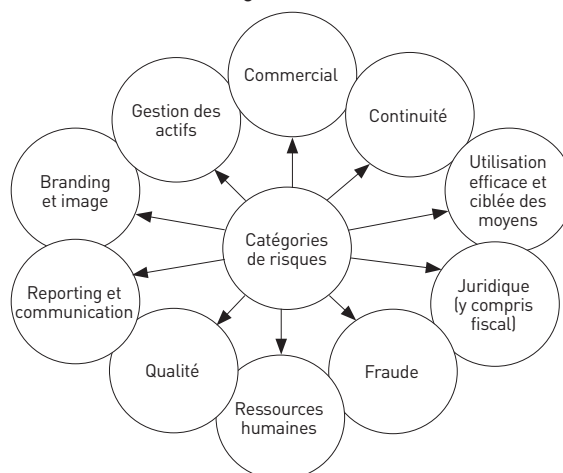
► *Description du type :*

Risques externes non maîtrisables.

► *Objectif de limitation du risque :*

Limiter l'impact de manière rentable si le risque se produit.

La répartition de ces risques est encore affinée suivant les sous-catégories ci-dessous :



Enfin, chaque risque est évalué sur la base, d'une part, de la probabilité que le risque se produise et, d'autre part, de son impact :

Probabilité	Très grande					
	Grande					
	Moyenne					
	Faible					
	Très faible					
		Très faible	Faible	Moyen	Grand	Très grand
		Impact				

Pour gérer de manière efficace les risques identifiés, l'on recourt à un logiciel d'audit, Pentana. A partir de ce logiciel, un rapport est établi à la fin de chaque audit interne. Ce rapport a pour caractéristique de reprendre chaque fois un plan d'action rassemblant les actions à implémenter. La progression de l'implémentation des actions listées fait l'objet d'un suivi dans des « follow-up meetings » périodiques.

PUBLICATION DES PARTICIPATIONS IMPORTANTES ET COMMENTAIRE DES ÉLÉMENTS ÉNUMÉRÉS À L'ARTICLE 34 DE L'A.R. DU 14/11/2007, POUR AUTANT QU'ILS SOIENT DE NATURE À PORTER À CONSÉQUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

Le capital de la société est de 80.000.000,00 euros et est représenté par 13.141.123 actions, jouissant des mêmes droits.

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	7.489.665	56,994%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,388%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,600%
SA Capfi Delen Asset Management	439.200	3,342%
Actions propres	603.635	4,593%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.587.762	12,082%

(1) Koinon SCA et SA West Investment Holding ont fait une déclaration en leur qualité de personnes agissant de concert qui ont conclu un accord relativement à la détention, à l'acquisition et à la cession de titres.

Toutes les actions propres détenues par la société sont dénuées de droit de vote aussi longtemps qu'elles figurent dans le portefeuille de la société.

Chaque action donne droit à une voix et ce, conformément à l'article 33 des statuts, étant précisé

que personne ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l'ensemble des actions émises par la société. Plusieurs actionnaires dont les titres sont regroupés, conformément aux critères définis à l'article 6, §2 de la Loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, ne peuvent pas non plus prendre part au vote à l'assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l'ensemble des actions émises par la société. Les restrictions ne sont cependant pas d'application lorsque le vote porte sur une modification des statuts de la société ou sur des décisions pour lesquelles une majorité spéciale est requise selon le Code des sociétés.

Une convention d'actionnaires donnant lieu à une restriction de la cession des titres a été conclue entre les actionnaires, Koinon SCA et SA West Investment Holding.

Les statuts et le Code de Gouvernance d'Entreprise de Roularta Media Group contiennent des dispositions spécifiques relatives à la (re)nomination, à la formation et à l'évaluation des administrateurs. Ceux-ci sont nommés pour une durée maximale de quatre ans par l'assemblée générale des actionnaires, laquelle peut aussi les démettre à tout moment de leurs fonctions. Une décision de nomination ou de révocation nécessite une majorité ordinaire des droits de vote. Lorsqu'un poste d'administrateur se libère prématurément, les administrateurs restants peuvent nommer (coopteur) eux-mêmes un nouvel administrateur. Dans ce cas, l'assemblée générale suivante procédera à la nomination définitive.

Les statuts de Roularta Media Group SA prévoient un droit de proposition obligatoire au bénéfice de Koinon SCA. Sur la base de ce droit de proposition, la majorité des administrateurs sont nommés parmi les candidats proposés par Koinon SCA aussi longtemps que cette dernière détient, directement ou indirectement, au moins trente-cinq pour cent (35%) des actions de la société.

Les décisions de modification des statuts sont soumises à un quorum de présence spécial et à la majorité. Chaque décision de modification des statuts nécessite d'une part la présence, en personne

ou par procuration, d'actionnaires représentant ensemble au moins la moitié du capital social, et d'autre part l'approbation d'au moins trois quarts du capital social présent ou représenté à l'assemblée. Si le quorum des présences n'est pas atteint, une nouvelle assemblée doit être convoquée. Au cours de cette deuxième assemblée, le quorum des présences n'est pas requis. L'exigence d'une majorité spéciale est cependant maintenue.

Le conseil d'administration est mandaté expressément pour augmenter, en cas d'offre publique d'acquisition sur des titres de la société, le capital social dans les limites prévues à l'article 607 C. Soc. en émettant des parts qui ne représentent pas plus de 10% des actions existantes au moment où une telle offre publique d'acquisition est lancée. Ce mandat lui est conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2017 pour une durée de trois ans.

La société peut acquérir, aliéner ou donner en gage ses propres actions, parts bénéficiaires ou autres certificats représentatifs dans le respect des dispositions légales en la matière. Le conseil d'administration est expressément mandaté pour acquérir et détenir, sans décision de l'assemblée générale, les actions propres de la société si cette acquisition ou détention est nécessaire pour éviter à la société un désavantage sérieux. Ce mandat lui est conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 16 mai 2017 pour un délai de trois ans à compter du 15 juin 2017, soit la date de la publication dans les annexes au Moniteur belge du mandat. Ce mandat est en outre renouvelable.

Selon la condition 6 (c) (remboursement optionnel des obligataires en cas de modification du contrôle) contenue dans le Prospectus du 18 septembre 2012 relatif à l'émission d'obligations, chaque obligataire peut demander le remboursement de tout ou partie de ses obligations en cas de changement du contrôle de Roularta Media Group SA.

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 25/08/2014, en tant que détenteur direct de plus de 30% des actions de Roularta Media Group, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée. Koinon SCA est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerveteri, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf.

COMPOSITION ET RAPPORT D'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AINSI QUE LE TAUX DE PRÉSENCE DE LEURS MEMBRES

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de Roularta Media Group SA se compose de neuf membres :

- Monsieur Rik De Nolf, administrateur exécutif et président du conseil d'administration (2018).
- Cinq administrateurs qui représentent l'actionnaire de référence et ce, conformément au droit de présentation statutaire: Monsieur Xavier Bouckaert, représentant permanent de Koinon SCA (2018), Madame Lieve Claeys (2018), Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA Cennini Holding (2018) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d'Alauda SA (2019). En mai 2017, un nouveau représentant permanent a été nommé par l'administrateur-personne morale la SA Verana (2020). Madame Coralie Claeys, une jeune entrepreneuse et directrice de Vincent Sheppard, une entreprise de meubles belge, a succédé à Madame Caroline De Nolf depuis mai 2017 comme représentant permanent de la SA Verana.
- Trois administrateurs indépendants qui occupent tous une fonction dirigeante au sein de la société :
 - » *Monsieur Carel Bikkers, représentant permanent de la BV Carolus Panifex Holding (2018):*
Pendant neuf ans, Monsieur Carel Bikkers a dirigé le groupe média néerlandais Audax, une organisation multiple active dans tous les métiers de l'édition, de la diffusion et de la vente au détail de produits médiatiques et apparentés. Avant cela, Monsieur Carel Bikkers occupait le poste de directeur général de Kwik-Fit Europe BV, première chaîne de service automobile d'Europe.
 - » *Monsieur Koen Dejonckheere, représentant permanent de la SA Invest at Value (2018):*
Monsieur Koen Dejonckheere a été nommé CEO de Gimv en 2008. Auparavant, il était Managing Director et Head of Corporate Finance chez KBC Securities. Précédemment, il a travaillé pour Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe et l'ex-BBL. Monsieur Koen Dejonckheere a une expérience importante de négociations en banque d'investissement et en private equity en Belgique et à l'étranger.
 - » *Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SPRL Mandatum (2018):*
Jusqu'en 1994, Monsieur Marc Verhamme

était, chez Danone, CEO de la division produits frais pour l'Europe du Nord et Nord-Ouest. Aujourd'hui, il est industriel et propriétaire de plusieurs PME spécialisées dans les produits alimentaires biologiques tels que le yaourt, le fromage blanc... avec des marques telles que MIK en PurNatur.

A l'assemblée générale du 15 mai 2018, les mandats des administrateurs suivants arriveront à leur terme : Monsieur Rik De Nolf ; Monsieur Xavier Bouckaert, représentant permanent de la SCA Koinon ; Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA Cennini Holding ; Madame Lieve Claeys ; Monsieur Carel Bikkers, représentant permanent de la BV Carolus Panifex Holding ; Monsieur Koen Dejonckheere, représentant permanent de la SA Invest at Value, et Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SPRL Mandatum.

Sur conseil du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration proposera à la prochaine assemblée générale de :

- reconduire Monsieur Rik De Nolf, dans sa fonction d'administrateur exécutif et de président du conseil d'administration ;
- reconduire la SCA Koinon, représentée par son représentant permanent Monsieur Xavier Bouckaert, dans sa fonction d'administrateur exécutif ;
- reconduire la SA Cennini Holding, représentée par son représentant permanent Monsieur Joris Claeys, dans sa fonction d'administrateur non exécutif ;
- reconduire Madame Lieve Claeys dans sa fonction d'administrateur non exécutif ;
- reconduire la BV Carolus Panifex Holding, représentée par son représentant permanent Monsieur Carel Bikkers, dans sa fonction d'administrateur indépendant ;
- reconduire la SPRL Mandatum, représentée par son représentant permanent Monsieur Marc Verhamme dans sa fonction d'administrateur indépendant ;
- reconduire la SA Invest at Value, représentée par son représentant permanent Monsieur Koen Dejonckheere, en tant qu'administrateur indépendant.

Ces reconductions valent toutes pour une période de quatre ans jusqu'à l'assemblée générale de 2022.

Le Code de Gouvernance d'Entreprise recommande que le conseil d'administration soit présidé par un administrateur non exécutif. Les dérogations à cette

recommandation sont soumises au principe "se conformer ou s'expliquer". Roularta Media Group a en effet décidé de déroger à cette recommandation en attribuant le rôle de président à un administrateur exécutif. Compte tenu de la mutation que connaît le monde des médias par la numérisation de la société et l'émergence de nouveaux médias, il est important que Monsieur Rik De Nolf demeure actif dans l'exécutive management committee à titre de caisse de résonance et de conseiller. En tant que président et administrateur exécutif, Monsieur Rik De Nolf est également chargé de la communication externe et des relations avec les investisseurs du Groupe.

Ce rôle exécutif actif attribué au président du conseil d'administration favorisera la communication et le transfert d'information entre le conseil d'administration et le management exécutif et contribuera au bon fonctionnement général de la société.

En 2017, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises afin d'étudier les résultats de la société, le plan pluriannuel du Groupe et le budget pour l'exercice suivant. La secrétaire du conseil d'administration, Sophie Van Iseghem, est chargée des rapports des réunions du conseil d'administration et des comités mis en place par ce dernier.

Relevé des présences aux conseils d'administration en 2017⁽¹⁾:

Rik De Nolf, président	7
Xavier Bouckaert, CEO	7
Marc Verhamme, vice-président	7
Carel Bikkers	7
Joris Claeys	7
Lieve Claeys	7
Caroline De Nolf - à partir du 15/05/2017 Coralie Claeys	7
Francis De Nolf	6
Koen Dejonckheere	7

Au cours de l'exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion. Pour 2018, six réunions du conseil d'administration figurent à l'agenda.

Comité d'audit

Le comité d'audit est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs. Les membres du comité

⁽¹⁾ Y compris un conseil d'administration téléphonique.

d'audit disposent d'une expertise collective relativement aux activités de la société. L'expertise en matière de comptabilité et d'audit de Monsieur Carel Bikkers, le président du comité d'audit, ressort notamment de son ancienne fonction de dirigeant du groupe média néerlandais Audax et des mandats de commissaire/superviseur auprès de diverses sociétés néerlandaises.

Le comité d'audit s'est réuni à cinq reprises en 2017. Durant ces réunions, le comité d'audit a contrôlé l'intégrité de l'information financière de la société, suivi de près les activités de l'auditeur interne et externe et formulé, lorsqu'il l'a jugé utile, des recommandations à ce propos au conseil d'administration.

Sur invitation du président, le commissaire, l'administrateur délégué, le président du conseil d'administration, le directeur financier et le réviseur interne ont assisté au comité d'audit. Le commissaire a assisté à deux réunions du comité d'audit en 2017.

Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2017:

Carel Bikkers, président	5
Marc Verhamme	5

Comité de nomination et de rémunération

Le conseil d'administration a, comme prévu par le Code de Gouvernance d'Entreprise, recouru à la possibilité de constituer un comité commun, à savoir le comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs, dont deux administrateurs indépendants, et dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le CEO ainsi que le président exécutif du conseil d'administration prennent part, avec voix consultative, aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 526 quater C. Soc.), sauf lorsque le comité de nomination et de rémunération délibère à propos de la rémunération du CEO ou du président exécutif du conseil d'administration.

Le directeur RH est aussi invité aux réunions du comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération s'est réuni à trois reprises dans le courant de l'exercice

2017 avec pour principaux points à l'ordre du jour, l'établissement du rapport de rémunération, l'évaluation de la politique de rémunération et de bonus du management exécutif et la composition du conseil d'administration et de ses comités.

Relevé des présences aux réunions du comité de nomination et de rémunération en 2017:

Carel Bikkers	3
Marc Verhamme, président	3

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Chaque année, sous la direction du président et avec l'aide du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration procède à l'évaluation de son ampleur, de sa composition, de son fonctionnement et de son interaction avec le management exécutif. Cette évaluation poursuit quatre objectifs: (i) évaluer le fonctionnement du conseil d'administration et ses comités; (ii) vérifier si les sujets importants sont préparés et discutés en profondeur; (iii) vérifier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration en fonction de sa présence aux réunions du conseil et des comités, et évaluer son implication constructive dans les discussions et les prises de décision; (iv) mettre sur pied une comparaison entre la composition actuelle du conseil d'administration et ses comités et leur composition souhaitée.

Chaque année, les administrateurs non exécutifs évaluent leur interaction avec le senior management et, le cas échéant, formulent des propositions au président du conseil d'administration en vue d'améliorer cette interaction.

La contribution de chaque administrateur fait également l'objet d'une évaluation périodique. En cas de reconduction, l'engagement et l'efficacité de l'administrateur sont soumis à évaluation.

DIVERSITÉ DE GENRE

Le conseil d'administration compte à ce jour deux administratrices et sept administrateurs. Sur la base de l'article 518 bis § 1, au moins un tiers des membres du conseil doit être de l'autre sexe que les autres membres. En ce qui concerne Roularta Media Group, cette disposition s'applique à partir du 1^{er} janvier 2019. Le conseil d'administration met tout en œuvre pour atteindre d'ici le 1^{er} janvier 2019, en son sein, le quota légal en matière de diversité de genre.

COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le management exécutif de Roularta Media Group se compose de l'executive management committee et du management team (composition : voir page 33).

La composition du management exécutif n'a subi aucune modification au cours de l'exercice écoulé.

INTÉRÊT OPPOSÉ

Au cours de l'exercice, il n'est apparu aucun intérêt opposé de nature patrimoniale susceptible de donner lieu à l'application des articles 523 et 524 du Code des sociétés.

POLITIQUE RELATIVE AUX TRANSACTIONS ET AUTRES LIENS CONTRACTUELS ENTRE LA SOCIÉTÉ, Y COMPRIS LES SOCIÉTÉS LIÉES, ET SES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF QUI NE SONT PAS CONCERNÉS PAR LE RÈGLEMENT PORTANT SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Compte tenu des principes et directives repris dans le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise, la société a élaboré une politique concernant les transactions et autres liens contractuels entre la société, y compris les sociétés liées, et ses administrateurs et membres du management exécutif qui ne ressortent pas du règlement portant sur les conflits d'intérêts.

Il est question d'une transaction ou d'un quelconque autre lien contractuel entre la société et ses administrateurs et/ou membres de son management exécutif lorsque :

- un administrateur ou un membre du management exécutif détient un intérêt financier personnel considérable dans la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction ;
- un administrateur ou un membre du management exécutif, son conjoint, partenaire cohabitant, enfant, parent ou allié jusqu'au deuxième degré fait partie du conseil d'administration ou du management exécutif de la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction importante ;
- le conseil d'administration juge qu'il existe un tel conflit d'intérêts concernant la transaction envisagée.

L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif fournit au conseil d'administration toutes les informations pertinentes possibles concernant le conflit d'intérêts. L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif s'abstient de participer aux consultations et processus décisionnels concernant ce point de l'ordre du jour.

Le conseil d'administration confirme qu'au cours de l'exercice écoulé, aucune transaction de ce type n'a eu lieu ni qu'il y a eu des situations ayant donné lieu à l'application de la procédure mentionnée ci-dessus.

PROTOCOLE SUR LA PRÉVENTION DES ABUS DE MARCHÉ

Le protocole sur la prévention des abus de marché interdit aux administrateurs, membres du management team et autres membres du personnel ou collaborateurs (externes) qui, de par la nature de leur fonction, entrent en contact avec des informations confidentielles, d'opérer directement ou indirectement, sur la base d'informations privilégiées, dans des instruments financiers émis par Roularta Media Group. A la lumière de l'entrée en vigueur début juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 relatif aux abus de marché, le conseil d'administration a retravaillé le protocole existant sur la prévention des abus de marché pour l'aligner sur la réglementation européenne relative aux abus de marché unifiée.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs en base annuelle

La politique de rémunération des administrateurs (exécutifs ou non) repose en première instance sur la volonté d'attirer et de garder des administrateurs qualifiés ayant le profil et l'expérience requis sur le plan des divers éléments de la gestion d'entreprise. Pour y parvenir, RMG pratique une politique de rémunération en ligne avec le marché, compte tenu de l'ampleur et de la complexité de l'entreprise et, lorsque c'est possible, en recourant à des données de référence.

En leur qualité d'administrateur, les administrateurs exécutifs et non exécutifs reçoivent une rémunération fixe en compensation de leur mandat de membre du conseil d'administration et des jetons de présence en fonction de leur présence aux conseils d'administration et aux réunions des comités dont ils font partie.

La hauteur de la rémunération des administrateurs est définie compte tenu de leur rôle d'administrateur ordinaire, de leurs rôles spécifiques, tels que celui de président du conseil d'administration, de président ou de membre d'un comité, ainsi que des responsabilités et occupations qui en découlent.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, telles que bonus, programmes d'incentive à long terme, avantages en nature ou plans de pension. Il ne leur est pas non plus octroyé d'options ou de warrants. Il n'y a pas non plus de cotisations de pension ou de rémunérations similaires pour les administrateurs.

Les dispositions relatives à la rémunération des administrateurs non exécutifs s'appliquent également aux administrateurs exécutifs en leur qualité d'administrateur.

Une rémunération de 100.000 euros est accordée au président du conseil d'administration et à l'administrateur délégué. Le vice-président du conseil d'administration reçoit quant à lui une rémunération fixe de 50.000 euros.

Une rémunération fixe de 10.000 euros, complétée par un montant de 2.500 euros à titre de jetons de présence aux séances du conseil d'administration, est accordée aux membres du conseil d'administration. Aucune rémunération n'est accordée pour les conseils d'administration téléphoniques. Les membres des comités du conseil d'administration (le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération) recevront à titre complémentaire 2.500 euros à titre de jetons de présence. Quant au président du comité d'audit, il recevra par séance de ce comité, et à titre complémentaire, des jetons de présence à hauteur de 5.000 euros.

La politique de rémunération des administrateurs ne sera pas modifiée au cours des deux prochains exercices.

Relevé des rémunérations des administrateurs en 2017

		Fixe	Jetons de présence
Rik De Nolf président du conseil d'administration	Exécutif	100.000,00 euros	–
Xavier Bouckaert représentant permanent de Koinon SCA – administrateur délégué	Exécutif	100.000,00 euros	–
Marc Verhamme représentant permanent de Mandatum SPRL – vice-président du conseil d'administration – membre du comité d'audit – président du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif & indépendant	50.000,00 euros	–
Carel Bickers représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV – président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif & indépendant	10.000,00 euros	42.500,00 euros
Joris Claeys représentant permanent de Cennini Holding SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Lieve Claeys	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Coralie Claeys ⁽²⁾ représentant permanent de Verana SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Francis De Nolf représentant permanent d'Alauda SA	Exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 euros
Koen Dejonckheere représentant permanent d'Invest at Value SA	Non exécutif & indépendant	10.000,00 euros	15.000,00 euros

⁽²⁾ Changement du représentant permanent de la SA Verana à partir du 15/05/2017.

Rémunération des membres du management exécutif

La rémunération des membres du management exécutif est déterminée par le conseil d'administration sur la base des recommandations du comité de nomination et de rémunération.

Le niveau et la structure de la rémunération du management exécutif doivent permettre à la société d'attirer, de garder et de motiver durablement des managers qualifiés et experts, compte tenu de la nature et de la portée de leurs responsabilités individuelles.

La conformité du niveau et de la structure de la rémunération de base du management exécutif par rapport au marché est contrôlée périodiquement par un bureau (international) de consultance spécialisé dans le domaine des rémunérations et avantages.

La société part du principe que la politique de rémunération élaborée pour les membres du management exécutif sera maintenue pour les deux prochains exercices, à moins que la comparaison avec les conditions du marché ne révèle que des adaptations s'imposent.

En 2017, la politique de rémunération des membres du management exécutif n'a pas été modifiée par rapport aux années précédentes.

La rémunération du management exécutif se compose des éléments suivants :

- une rémunération de base en ligne avec la formation, le contenu de la fonction, l'expérience et l'ancienneté ;
- un bonus lié aux prestations et relié pour 30% aux résultats consolidés du Groupe et pour 70% aux performances de la business unit dont le manager est responsable. Chaque année, pour l'exercice concerné, des critères de performances financières sont fixés au niveau des résultats consolidés du Groupe. Au niveau des business units, des objectifs financiers ou qualitatifs sont fixés. Au terme de l'exercice, il est déterminé par le comité de nomination et de rémunération si, et dans quelle mesure, le bonus a été atteint sur la base des critères de performances, lesquels peuvent être aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Le conseil d'administration approuve les bonus du management exécutif sur recommandation du comité de nomination et de rémunération. Le bonus s'élève au maximum à 20 ou 25% du salaire annuel de base des membres du comité exécutif ; le

bonus est payé via un versement dans l'assurance-groupe du manager concerné. Une petite partie du bonus peut être payée en espèces à la demande du manager concerné. Il n'a pas été prévu de droit de revendication au bénéfice de la société dans l'hypothèse où la rémunération variable aurait été accordée sur la base de données financières incorrectes. L'attribution des bonus n'intervient qu'après la clôture de l'exercice et la réalisation, par les commissaires, du contrôle nécessaire sur les chiffres, de sorte que le risque d'un paiement du bonus sur la base de données financières incorrectes est négligeable ;

- un incentive à long terme constitué de droits à l'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Cet incentive à long terme n'est pas lié aux prestations. Les plans d'options émis par la société ont toujours une durée de 10 ans, et le premier exercice peut avoir lieu au plus tôt au cours de la troisième année calendrier suivant l'année au cours de laquelle il a été souscrit aux options ;
- des avantages extralégaux se composant d'une assurance-groupe (la participation de l'employeur représente 3,75% de la rémunération annuelle), d'une voiture de société accompagnée d'une carte carburant conformément à la car policy de la société, de chèques repas (participation employeur de maximum 6,91 euros/jour de travail) et d'une assurance couvrant l'hospitalisation et l'invalidité.

Le CEO, Koinon SCA ayant pour représentant permanent Monsieur Xavier Bouckaert, s'est vu octroyer en 2017 une rémunération fixe de 656.247,36 euros brut. Aucune (option sur) action, cotisation de retraite, aucun bonus, ni des avantages extralégaux, ne sont repris dans le package salarial du CEO.

Les autres membres du management exécutif (membres de l'executive management committee et membres du management team) se sont vu octroyer les rémunérations brutes suivantes :

- une rémunération fixe de 1.883.622,00 euros ;
- des bonus totalisant 342.000,00 euros, dont 135.500,00 euros ont été payés en espèces et 206.500,00 euros versés à l'assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2017, 80.163,00 euros dont 70.943,00 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 9.220,00 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ;
- et autres composants à hauteur de 46.185,00 euros dont 35.113,00 euros concernent des

frais forfaitaires propres à l'employeur et 11.072,00 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques-repas.

Le tableau ci-dessous contient un état des plans d'options sur actions auxquels les membres du management exécutif ont souscrit, accompagné de la mention des principales caractéristiques de ces plans, dont leur prix d'exercice et leurs périodes d'exercice.

Dans le courant de l'année 2017, 2.750 options ont été levées par les membres suivants du management exécutif au prix d'exercice de 15,71 euros :

Philippe Belpaire	500
Jan Cattrysse	1.000
William Metsu	500
Willem Vandenameele	250
Sophie Van Iseghem	500

Au cours de l'exercice 2017, aucune nouvelle option n'a été attribuée et aucune option attribuée au management exécutif n'est échue.

Indemnités de départ pour le management exécutif

Les indemnités de départ pour les membres du management exécutif sont estimées sur la base du droit du travail belge applicable, sauf pour l'administrateur délégué et les membres du management exécutif qui offrent leurs services par le biais d'une société de management. Pour l'administrateur délégué, le délai de préavis est de 12 mois et des délais de préavis ou indemnités de départ de remplacement de 4 à 6 mois maximum s'appliquent aux autres membres indépendants du management exécutif.

Aperçu des options attribuées au management exécutif

Année de l'offre	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	42.500	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

Etats financiers consolidés

1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2017	2016 ^(*)
Chiffre d'affaires		3	256.768	276.464
Production immobilisée			1.570	2.098
Approvisionnements et marchandises			-61.055	-67.762
Services et biens divers		4	-102.056	-101.638
Frais de personnel		5	-92.752	-91.389
Autres produits d'exploitation		7	3.953	4.158
Autres charges d'exploitation		7	-5.422	-5.720
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		17	921	719
EBITDA			1.927	16.930
Amortissements, dépréciations et provisions			-13.962	-9.518
<i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>			-11.327	-10.248
<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>		6	-492	42
<i>Provisions</i>			942	688
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>			-3.085	0
Résultat opérationnel - EBIT			-12.035	7.412
Produits financiers		9	883	1.413
Charges financières		9	-5.741	-6.100
Résultat opérationnel après charges financières nettes			-16.893	2.725
Impôts sur le résultat		10	-14.578	72
Résultat net des activités poursuivies			-31.471	2.797
Résultat des activités abandonnées		11	18.510	17.475
Résultat net des entreprises consolidées			-12.961	20.272
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-2.030	-1.201
Actionnaires de Roularta Media Group			-10.931	21.473
Résultat par action	en euros	Annexe	2017	2016^(*)
des activités poursuivies et abandonnées				
Résultat de base par action		13	-0,87	1,72
Résultat dilué par action		13	-0,87	1,70
des activités poursuivies				
Résultat de base par action		13	-2,35	0,32
Résultat dilué par action		13	-2,33	0,32

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2017	2016 ^(*)
Résultat net des entreprises consolidées			-12.961	20.272
Autres éléments du résultat global				
<i>Autres éléments du résultat global: éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</i>				
Effet de la conversion de devises étrangères			-25	-12
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie		32	-64	
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global			16	
<i>Autres éléments du résultat global: éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>				
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels			-1.672	-1.098
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global			230	372
Activités abandonnées - Avantages à long terme accordés au personnel - Ecart actuariels			-467	-390
Activités abandonnées - Impôts différés concernant les résultats non réalisés de la période			82	133
Quote-part dans les autres éléments du résultat non susceptibles d'être reclassés des entreprises associées et coentreprises			13	-23
Autres éléments du résultat global			-1.887	-1.018
Résultat global consolidé			-14.848	19.254
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-2.030	-1.201
Actionnaires de Roularta Media Group			-12.818	20.455

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIFS	en milliers d'euros	Annexe	2017	2016 ^(*)
Actifs non courants			166.259	307.445
Immobilisations incorporelles		15	91.280	84.399
Immobilisations corporelles		16	55.427	56.023
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		17	10.285	127.722
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions		18	2.104	2.470
Clients et autres créances		19	600	15.568
Actifs d'impôts différés		20	6.563	21.263

Actifs courants		250.849	135.756
Stocks	21	5.548	6.236
Clients et autres créances	19	69.915	73.989
Créances relatives aux impôts		352	284
Placements de trésorerie	22	0	46
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	42.984	50.565
Charges à reporter et produits acquis		3.047	4.636
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	12	129.003	0
Total de l'actif		417.108	443.201
PASSIFS	en milliers d'euros	Annexe	2017
			2016^(*)
Capitaux propres			204.905
			224.055
Capitaux propres - part du Groupe			202.999
<i>Capital souscrit</i>	23		80.000
<i>Actions propres</i>	23		-23.787
<i>Résultat reporté</i>			145.549
<i>Autres réserves</i>	23		1.228
<i>Écarts de conversion</i>			9
Intérêts minoritaires			1.906
Passifs non courants			19.372
			118.842
Provisions	25		7.041
Avantages du personnel	27		6.574
Passifs d'impôts différés	20		1.185
Dettes financières	28		4.285
Autres dettes	29		287
Passifs courants			192.831
			100.304
Dettes financières	28		101.251
Dettes commerciales	29		38.879
Acomptes reçus	29		18.743
Avantages du personnel	29		14.603
Impôts	29		111
Autres dettes	29		11.655
Charges à imputer et produits à reporter	29		7.589
Total du passif			417.108
			443.201

[*] Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

en milliers d'euros	Annexe	2017	2016
Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles			
Résultat net des entreprises consolidées		-12.961	20.272
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	17	-19.431	-18.194
Impôts sur le résultat	10	14.578	-72
Charges d'intérêt		5.741	6.100
Produits d'intérêt (-)		-883	-1.413
Moins-values (+) / plus-values (-) sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		-135	17
Moins-values (+) / plus-values (-) sur scissions d'entreprises		78	-398
Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises		8.496	11.741
Eléments sans effet de trésorerie		14.133	10.036
<i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>	15 & 16	11.327	10.248
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>	15	3.085	
<i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>	5	125	152
<i>Dotations (+) / reprises (-) provisions</i>		-942	-688
<i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>		538	324
Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles		9.616	28.089
Variation des clients		2.353	7.939
Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis		1.571	809
Variation des stocks		625	-734
Variations des dettes commerciales courantes		-3.628	-5.820
Variation des autres dettes courantes		-2.037	-10.707
Autres variations du fonds de roulement (a)		128	2.134
Variations du fonds de roulement		-988	-6.379
Impôts sur le résultat payés		-234	-1.014
Intérêts payés (-)		-5.707	-6.067
Intérêts reçus		817	196
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		3.504	14.825

(a) Variation des autres dettes non courantes, dettes commerciales non courantes, provisions, avantages du personnel non courants et charges à imputer et produits à reporter.

Flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement			
Immobilisations incorporelles - acquisitions	15	-11.387	-3.090
Immobilisations corporelles - acquisitions	16	-4.973	-4.448
Immobilisations incorporelles - autres variations		4	
Immobilisations corporelles - autres variations		147	34
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions	33	-5.020	-450
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions	34 (*)	17.125	16.000
Flux de trésorerie nets relatifs aux prêts aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		-246	142
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions	18	-75	
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations		441	14
Variation des placements de trésorerie		46	
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)		-3.938	8.202
Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement			
Dividendes versés		-6.268	-6.253
Actions propres		144	445
Autres variations des capitaux propres		1.673	924
Diminution des dettes financières courantes		-1.746	-2.279
Diminution des dettes financières non courantes		-950	-3.938
Diminution des créances non courantes			143
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		-7.147	-10.958
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)		-7.581	12.069
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture		50.565	38.496
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture		42.984	50.565
Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie		-7.581	12.069

(*) y compris l'encaissement en 2017 (17 M€) et 2016 (16 M€) lié à la vente des activités françaises en 2015.

Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le tableau de financement révèle pour 2017 une baisse nette des liquidités de 7,6 M€, contre une génération de trésorerie de 12,1 M€ en 2016. Le **flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles** baisse de 11,3 M€, à 3,5 M€ en 2017. Cette évolution est en ligne avec le compte de résultat, la perception inférieure de dividendes de la part des filiales (cf. vente de la participation dans Medialaan) pour un montant de 3,2 M€ et une baisse du fonds de roulement de 1,0 M€. Le **flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement** termine l'exercice 2017 à -3,9 M€. Comparé à 2016, on enregistre une hausse de 8,3 M€ des investissements en immobilisations corporelles (essentiellement dans de nouveaux titres) et une hausse de 0,5 M€ des investissements en immobilisations corporelles (essentiellement dans l'imprimerie). Ce flux de trésorerie a été stimulé aussi bien en 2017 (17 M€) qu'en 2016 (16 M€) par la perception de la créance à long terme sur le groupe Altice pour les activités françaises repoussées en 2015. Le **flux de trésorerie relatifs aux activités de financement** comprend tant en 2017 qu'en 2016 le paiement de 6 M€ de dividendes et le remboursement de dettes bancaires, à concurrence de 2,7 M€ en 2017 et de 6 M€ en 2016.

5. ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

2017	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2017		80.000	-23.931	163.224	2.966	34	1.762	224.055
Résultat global de l'exercice				-10.931	-1.862	-25	-2.030	-14.848
Augmentation de capital par participations minoritaires							1.389	1.389
Transactions sur actions propres			144					144
Dividendes				-6.268				-6.268
Paiements fondés sur des actions					124			124
Effet de l'achat / la vente de participations minoritaires				-476			812	336
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-27	-27
Solde de clôture au 31/12/2017		80.000	-23.787	145.549	1.228	9	1.906	204.905

2016	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde de clôture au 01/01/2016		80.000	-24.376	148.159	3.820	46	1.868	209.517
Résultat global de l'exercice				21.473	-1.006	-12	-1.201	19.254
Opérations relatives aux actions propres			445					445
Dividendes				-6.253				-6.253
Paiements fondés sur des actions					152			152
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-100	-100
Autre augmentation / diminution				-155			1.195	1.040
Solde de clôture au 31/12/2016		80.000	-23.931	163.224	2.966	34	1.762	224.055

Pour plus d'informations : voir Annexe 23.

Annexes aux états financiers consolidés

ANNEXE 1 – PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Base de présentation

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS), émis par l'International Accounting Standards Board (IASB), et aux interprétations émises par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB, qui ont été approuvées par la Commission européenne.

Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe et des résultats obtenus. Ils donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et ont été préparés sur base de la continuité d'exploitation.

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration le 9 avril 2018 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 15 mai 2018.

Normes et interprétations nouvelles et révisées

Les normes et interprétations suivantes sont entrées en application en 2017 :

- Modification d'IAS 7 *Tableau des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir*, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017.
- Modification d'IAS 12 *Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes*, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017.
- Améliorations annuelles – cycle 2014-2016 – Modification d'IAS 12, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017.

L'application de ces normes IFRS à partir de 2017 n'a pas eu d'influence significative sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

Les normes et interprétations suivantes ont été publiées mais ne sont pas encore applicables à l'exercice entamé le 1^{er} janvier 2017 :

- Modification d'IFRS 2 *Paiement fondé sur des actions – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- Modification d'IFRS 4 *Contrats d'assurance – Application d'IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 Contrats d'assurance* (applicables aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- IFRS 9 *Instruments financiers* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- Modification d'IFRS 9 *Remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients, y compris les Modifications à IFRS 15 : Date d'entrée en vigueur d'IFRS 15 et Clarifications d'IFRS 15* (applicables aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019).
- IFRS 17 *Contrats d'assurance* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2021, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).
- Modification d'IAS 40 *Immeubles de placement – Transferts des immeubles de placement* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- IFRIC 22 *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).
- IFRIC 23 *Incertitude relative aux traitements fiscaux* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).
- Améliorations annuelles – cycle 2014-2016 – Modification d'IFRS 1 et IAS 28 (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018).
- Modification d'IAS 28 *Participations dans des entre-*

prises associées et des coentreprises (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).

- Améliorations annuelles – cycle 2015-2017 (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).
- Modification d'IAS 19 *Modification, réduction ou liquidation d'un régime* (applicable aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2019, mais non encore approuvée au sein de l'Union européenne).

IFRS 9 Instruments financiers

La version définitive d'IFRS 9 remplace IAS 39 *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. IFRS 9 rassemble les trois aspects du projet relatif au traitement des instruments financiers : la classification et l'évaluation, la réduction de valeur spéciale et la comptabilité de couverture. IFRS 9 s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2018. Son application anticipée est permise lorsque toutes les exigences de cette norme sont appliquées au même moment. Il est également possible de ne hâter l'application que des exigences concernant la présentation du résultat des obligations financières désignées comme à la juste valeur par le biais du résultat net, sans impliquer les autres exigences de cette norme. L'application rétrospective est obligatoire, sauf pour la comptabilité de couverture. Il n'est pas nécessaire de fournir des informations comparatives. La comptabilité de couverture est généralement appliquée de manière prospective, avec un nombre limité d'exceptions.

Le Groupe a l'intention d'introduire la nouvelle norme à la date requise. Le Groupe a effectué une analyse d'impact pour les trois aspects d'IFRS 9. De manière générale, le Groupe ne prévoit pas d'effet significatif sur son bilan ou ses fonds propres.

IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients

Un modèle en cinq étapes est introduit dans IFRS 15 pour le traitement du chiffre d'affaires des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients.

1. Identification du contrat avec un client ;
2. Identification des obligations de prestation contenues dans le contrat ;

3. Détermination du prix de la transaction ;
4. Allocation du prix de la transaction aux obligations de prestations contenues dans le contrat ;
5. Justification du revenu au moment où l'entreprise accomplit une obligation de prestation ;

Sous IFRS 15, les produits issus de la livraison de biens ou services sont traités à la valeur du paiement auquel l'entreprise s'attend à avoir droit. IFRS 15 remplace toutes les exigences actuelles sur la comptabilisation des produits. IFRS 15 s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2018. L'application rétrospective complète ou adaptée est requise. L'application anticipée est permise.

En 2017, le Groupe a effectué une analyse d'impact d'IFRS 15. Cette analyse révèle que la nouvelle norme n'aura aucun impact matériel sur les résultats du Groupe. Si nécessaire, la transition prospective sera appliquée.

IFRS 16 Contrats de location

IFRS 16 établit les principes concernant la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats de location, ainsi que les informations à fournir à leur sujet. Les preneurs reprennent tous les contrats dans leur bilan, sous un seul modèle. Et ce de manière analogue à la comptabilisation des contrats de location-financement sous IAS 17 Contrats de location. La norme comprend deux exemptions : les contrats de location portant sur des actifs sous-jacents de faible valeur et les contrats de location à court terme (c.-à-d. dont la durée est de 12 mois au plus). A la date de début d'un contrat de location, le preneur comptabilise une obligation à verser des loyers (c.-à-d. l'obligation locative) ainsi qu'un actif qui représente le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée locative (c.-à-d. le droit d'utilisation). Les preneurs comptabilisent séparément l'intérêt sur l'obligation locative et l'amortissement sur le droit d'utilisation dans le compte de résultat. Les preneurs réévaluent l'obligation locative lorsque certains événements se produisent (p. ex. une modification de la durée locative, une modification des loyers futurs suite au changement d'un indice ou chiffre servant de base au calcul de ces loyers). En général, le preneur comptabilise le montant de la réévaluation de l'obligation locative comme une adaptation du droit d'utilisation.

Sous IFRS 16, la comptabilisation des contrats de location par les bailleurs correspond dans les grandes lignes au mode de comptabilisation actuel sous IAS 17. Les bailleurs continuent de qualifier tous les contrats de location suivant le même principe de qualification que sous IAS 17 et continuent de distinguer deux types de contrats : les contrats de location opérationnelle et les contrats de location financement.

IFRS 16 requiert par ailleurs que les preneurs et bailleurs fournissent des informations plus détaillées que sous IAS 17.

La nouvelle norme s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2019. Une application anticipée est permise, mais elle ne peut pas précéder l'application d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients*. Pour un preneur, une application rétrospective intégrale ou adaptée est requise. Certaines exemptions sont accordées sur la base des dispositions transitoires.

En 2017, le Groupe a effectué une analyse d'impact d'IFRS 16. Cette analyse a révélé qu'il n'y aura pas d'impact matériel, à l'exception des voitures de leasing, sur le bilan ou sur les fonds propres du Groupe, étant donné qu'une partie importante des obligations liées aux locations opérationnelles arriveront à terme dans l'année. A ce propos, nous renvoyons le lecteur à l'annexe 30.

En ce qui concerne les autres normes modifiées et nouvelles, le Groupe ne s'attend pas à ce que leur première application ait un impact significatif sur ses comptes annuels. Le Groupe n'a pas l'intention d'appliquer ces nouvelles normes amendées et nouvelles.

Principes de consolidation

Les états financiers consolidés reprennent les données financières de Roularta Media Group SA, de ses filiales et de ses coentreprises (joint-ventures), après élimination de toutes les opérations significatives entre les sociétés du Groupe.

Les filiales sont les entreprises sur lesquelles Roularta Media Group SA exerce une influence décisive (contrôle). C'est le cas lorsque Roularta Media Group est exposé à, ou a le droit à des rendements variables provenant de son investissement dans l'entité et à la

capacité d'influer sur ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. Toutes les transactions intra-groupe, soldes intragroupe et gains non réalisés sur des opérations intragroupe sont éliminés ; les pertes latentes sont également éliminées à moins qu'il s'agisse d'une dépréciation permanente. La partie du capital propre et du bénéfice attribuable aux actionnaires minoritaires est présentée séparément dans le bilan ou le compte de résultats. Les changements dans l'actionnariat du Groupe dans les filiales, dans lesquelles le Groupe ne perd pas le contrôle, sont comptabilisés comme des transactions de capitaux propres. Ainsi, les valeurs comptables nettes des intérêts du Groupe et les intérêts minoritaires sont ajustés à la participation relative dans ces filiales. Les différences entre l'ajustement des intérêts minoritaires et la juste valeur du prix d'acquisition payé ou reçu sont comptabilisées directement en capitaux propres. Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, le bénéfice ou la perte sur cession est calculé comme la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie reçue ainsi que la juste valeur de toute participation conservée et
- la valeur comptable nette des actifs (y compris le goodwill), des dettes et des intérêts minoritaires dans la filiale avant son élimination.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle la société mère obtient le contrôle jusqu'à la date où elle perd le contrôle.

Les états financiers des filiales sont préparés pour le même exercice comptable que celui de la société mère, en utilisant des méthodes comptables uniformes pour des transactions et autres événements similaires.

Les acquisitions de filiales sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition.

Les coentreprises et entreprises associées

Il est question d'une **coentreprise** lorsque Roularta Media Group SA a convenu contractuellement de partager le contrôle avec une ou plusieurs parties, ce qui est seulement le cas lorsque des décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties qui exercent un contrôle conjoint. Un accord de coentreprise peut être traité comme

une activité conjointe (si Roularta Media Group SA a des droits sur les actifs et les obligations au titre des passifs) ou comme une entité commune/coentreprise (lorsque Roularta Media Group SA a uniquement droit à l'actif net).

Les entreprises associées sont les sociétés dans lesquelles Roularta Media Group SA a, directement ou indirectement, une influence notable et qui ne sont pas des filiales ou des coentreprises. Ceci est censé être le cas si le Groupe détient au moins 20% des droits de vote attachés aux actions.

Les informations financières relatives à ces entreprises sont préparées en utilisant les méthodes comptables du Groupe. Lorsque le Groupe exerce un contrôle conjoint acquis dans une coentreprise ou obtient une influence notable dans une entreprise associée, la part des actifs acquis, des passifs et des passifs éventuels est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

Si le prix d'acquisition excède la juste valeur de la part des actifs acquis, passifs et passifs éventuels acquis, cette différence est comptabilisée comme goodwill. Si ce goodwill est négatif, cette différence est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultats. Ensuite, la part du Groupe dans le résultat des coentreprises et entreprises associées, conformément à la mise en équivalence dans les états financiers consolidés, est comptabilisée jusqu'au jour où le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

Dès l'instant où la part du Groupe dans la perte de l'entreprise associée dépasse sa valeur comptable, la valeur comptable est réduite à zéro et les pertes futures ne sont plus prises en compte à moins que le Groupe n'ait garanti les obligations de l'entreprise associée. Dans ce cas, la perte cumulée est comptabilisée sous la rubrique « provisions pour autres risques et charges ».

Les plus-values latentes découlant des transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont éliminées à concurrence de l'intérêt du Groupe dans la participation à la coentreprise ou à l'entreprise associée.

La valeur comptable nette des participations dans des coentreprises et entreprises associées est réévaluée s'il y a des indices de réduction de valeur ou des indices que les réductions de valeur comptabilisées antérieurement ne se justifient plus. Les participations dans des coentreprises et entreprises associées dans le bilan comprennent également la valeur comptable du goodwill connexe.

La part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises est incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Acquisitions de sociétés filiales

Le prix d'acquisition (la contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises) est estimé comme le total de la juste valeur à la date d'acquisition de l'actif transféré, du passif engagé ou repris et des capitaux propres émis par le repreneur. Le prix d'acquisition comprend aussi tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle.

Les coûts relatifs à l'acquisition sont comptabilisés comme des charges dans la période où ces coûts sont faits.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont estimés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Pour chaque groupement d'entreprises, toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Le choix du principe de valorisation est fait sur une base transaction par transaction.

Acquisitions de sociétés filiales avant le 1^{er} janvier 2010

Celles-ci sont comptabilisées conformément à la version précédente d'IFRS 3.

Monnaies étrangères

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours du jour à la date de la transaction. A chaque date de clôture, les éléments

monétaires sont convertis en utilisant le cours de clôture. Les éléments non monétaires sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant du règlement d'éléments monétaires ou de la conversion d'éléments monétaires à des cours différents de ceux qui ont été utilisés lors de leur comptabilisation initiale sont comptabilisés en produits ou en charges comme autres produits ou charges d'exploitation, de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Etats financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs monétaires et non monétaires des activités à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie d'une économie hyperinflationniste et n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges de tous les exercices présentés sont convertis aux cours de change en vigueur aux dates des transactions. Tous les écarts de change en résultant doivent être comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AUTRES QUE LE GOODWILL

Les immobilisations incorporelles comprennent les titres, les logiciels, les concessions, droits de reproduction et droits similaires etc., acquis de tiers ou reçus par apport, de même que les logiciels développés en interne.

Les dépenses de recherche effectuées dans le but d'acquérir une nouvelle expertise scientifique ou technologique sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les coûts encourus pendant la phase de développement dans laquelle les résultats de la recherche sont utilisés dans un plan ou un projet pour la création de produits et processus nouveaux ou améliorés de façon significative, ne sont repris au bilan que dans la mesure où le produit ou le processus est faisable tant techniquement que commercialement, le Groupe dispose de moyens suffisants pour achever leur réalisation et il peut être démontré que l'actif générera des avantages économiques futurs probables.

Les coûts activés comprennent le coût des matériaux, les frais de personnel directs et une part proportionnelle des frais fixes.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

Amortissements

Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité attendue et suivant la méthode linéaire à partir de la date à laquelle elles sont prêtes à être mises en service.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées:

- Développement 3 ans
- Logiciels 3 à 5 ans
- Concessions, droits de reproduction et droits similaires
 - » Graphiques et génériques 3 ans
 - » Scénarios 2 ans
 - » Autres droits selon leur durée d'utilité attendue

En vertu d'IAS 38.107, la plupart des titres sont considérés comme des actifs à durée d'utilité indéterminée et ne sont par conséquent pas amortis, mais soumis annuellement à un test de dépréciation. D'autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie ne sont pas non plus amorties mais soumises chaque année à un test de dépréciation.

Sur une base semestrielle, il est vérifié si les immobilisations incorporelles possèdent toujours une durée de vie indéterminée. S'il se produit des modifications par lesquelles un actif acquiert une durée de vie limitée, il est procédé à partir de ce moment à son amortissement sur sa durée de vie résiduelle.

Goodwill

Lors de l'acquisition de sociétés filiales, le goodwill est comptabilisé à la date d'acquisition, évalué comme étant l'excédent du total de la juste valeur de la contrepartie transférée, du montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et (dans un groupement d'entreprises réa-

lisé par étapes) de la juste valeur de la participation précédemment détenue, par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, même après sa réévaluation, ce total se traduit par un montant négatif, ce bénéfice est comptabilisé immédiatement dans le compte de pertes et profits.

En vertu de l'application d'IFRS 3, le goodwill n'est pas amorti mais soumis au moins annuellement à un test de dépréciation, donc aussi chaque fois qu'il y a une indication qu'une unité génératrice de flux de trésorerie est soumise à une réduction de valeur.

Le goodwill généré lors de l'acquisition des coentreprises ou des entreprises associées est pris en compte dans la valeur comptable de la participation correspondante et non testé séparément pour dépréciation, la valeur comptable totale de l'investissement est testée comme un actif unique en conformité avec la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat initial augmenté des autres coûts directs d'acquisition (par exemple les taxes non récupérables, le transport). Le coût des immobilisations corporelles produites en interne comprend le coût des matériaux, les frais de salaires directs et une part proportionnelle des frais fixes de production.

Le Groupe a fait usage de l'exemption prévue par la norme IFRS 1 pour considérer la juste valeur de certaines immobilisations corporelles à la date de transition, à savoir le 1^{er} janvier 2003, comme étant leur coût présumé. Cette juste valeur est basée sur la valeur en continuité d'exploitation (*going concern*) comme définie par des experts indépendants et est appliquée à tous les terrains et bâtiments du Groupe ainsi qu'aux presses à imprimer et aux lignes de finition.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages

inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location-financement. Au commencement de la durée du contrat de location-financement, les contrats sont repris dans le bilan à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des loyers minimaux estimés, ces deux valeurs étant déterminées à la conclusion du contrat de location.

Les loyers minimaux sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

Amortissements

Le montant amortissable d'une immobilisation corporelle (c.-à-d. son coût moins sa valeur résiduelle) est comptabilisé dans le résultat selon la méthode linéaire à partir du moment où l'actif est prêt à être mis en service et sur sa durée d'utilité attendue.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées :

- Bâtiments
 - » réévalué 20 ans
 - » non réévalué 33 ans
 - » bâtiments sur terrain en emphytéose durée de l'emphytéose
 - » transformation avec plus-value significative 10 ans
- Installations, machines et outillage
 - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
 - » matériel d'émission 5 ans
 - » décors TV 3 ans
 - » autres 5 ans
- Mobilier et matériel de bureau 5 à 10 ans
- Matériel électronique 3 à 5 ans

- Matériel roulant 4 à 5 ans
- Autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans
- Immobilisations en cours et avances payées pas d'amortissements
- Contrats de location et droits similaires
 - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
 - » matériel d'émission 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis étant donné qu'ils sont supposés d'avoir une durée d'utilité indéfinie.

Actifs financiers

Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la décomptabilisation des actifs financiers

Les acquisitions et ventes d'actifs financiers sont comptabilisées à leur date de règlement. La comptabilisation à la date de règlement fait référence au fait de comptabiliser un actif le jour de sa réception par l'entité et à la décomptabilisation d'un actif et la comptabilisation de tout profit ou perte lié à la cession au jour où il a été livré par l'entité.

Critères pour la comptabilisation des actifs financiers

(a) Actifs financiers disponibles à la vente

Lors de sa comptabilisation initiale, un actif disponible à la vente est évalué à sa juste valeur, majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition. Un gain ou une perte doit être comptabilisé directement en capitaux propres sous la rubrique 'autres réserves', jusqu'à sa décomptabilisation ou jusqu'il existe une indication objective de la dépréciation de l'actif. Les placements en actions classifiés comme disponibles à la vente et pour lesquels aucune cotation sur un marché actif n'est disponible et dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable par d'autres méthodes d'évaluation sont évalués à leur prix d'achat.

(b) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur. Un profit ou une perte résultant d'une variation de la juste valeur doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats.

(c) Prêts et créances

Ces actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif, sont évalués au coût amorti

en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Un profit ou une perte doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats s'il existe une indication objective de dépréciation.

Les droits au résultat net dans le cadre du « tax shelter » sont comptabilisés comme un placement de trésorerie car l'investissement ne vise pas à soutenir la société de production de manière durable ou à développer un lien durable afin de contribuer à son activité. Ces placements de trésorerie sont valorisés à leur valeur de marché.

Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût (coût d'acquisition ou de transformation) selon la méthode FIFO (first-in, first-out) ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure.

Le coût de transformation reprend tous les coûts directs et indirects nécessaires pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

La valeur nette de réalisation est définie comme le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Les stocks obsolètes et à rotation lente sont systématiquement dépréciés.

Clients et autres créances

Les clients et autres créances à court terme sont comptabilisés à leur coût diminué des corrections de valeur appropriées pour les montants non recouvrables attendus.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces et les dépôts à vue, les placements à court terme (moins de 3 mois) et des placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement.

Actifs destinés à la vente

Les actifs non courants et groupes d'actifs sont classés comme destinés à la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est considérée remplie uniquement lorsque l'actif (ou groupe d'actifs) est disponible pour la vente immédiate en l'état sous réserve de conditions habituelles et coutumières pour la vente de tel actif (ou groupe d'actifs) et que cette vente est hautement probable. La direction doit s'engager à la vente, qui devrait être reconnue comme une vente réalisée endéans un an à partir de la date de la classification.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme destinés à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou pas un intérêt minoritaire dans son ancienne filiale après la vente.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la cession d'une participation, ou d'une partie d'une participation, dans une entreprise associée ou une coentreprise, la participation ou la partie de la participation qui est éliminée, est classée comme destinée à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis. A partir de ce moment, le Groupe cesse d'utiliser la mise en équivalence pour la partie qui est répertoriée comme destinée à la vente.

Toute partie d'une participation dans une entreprise associée ou dans une coentreprise qui n'a pas été classée comme destinée à la vente continue d'être comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence. Le Groupe cesse d'utiliser la mise en équivalence au moment de la vente lorsque la vente entraîne la perte d'une influence significative du Groupe sur l'entreprise associée ou la coentreprise.

Après que la vente a eu lieu, la participation conservée dans l'entreprise associée ou la coentreprise est comptabilisée conformément à IAS 39 à moins que la participation conservée continue d'être une entreprise associée ou une coentreprise, auquel cas le Groupe utilise la méthode de la mise en équivalence

(voir la règle comptable ci-dessus relative aux participations dans des entreprises associées ou des coentreprises).

Les actifs non courants (et les groupes d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible entre leur valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

Actions propres

Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres. Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le résultat lors de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'actions propres.

Provisions

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Lorsque le Groupe s'attend à être remboursé de tout ou une partie des dépenses nécessaires au règlement d'une provision, l'actif qui en résulte est comptabilisé au moment où il a la quasi-certitude de recevoir le remboursement.

Restructuration

Une provision pour restructuration est constituée si le Groupe approuve un plan détaillé et formalisé de restructuration et si, soit il a commencé à exécuter le plan, soit il a annoncé les principales caractéristiques du plan aux personnes concernées.

Avantages du personnel

Obligations en termes de pensions

Il existe dans le Groupe un ensemble de 'régimes à cotisations définies'. En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des 'régimes de pension à prestations définies'. Ces régimes financés par les assurances de groupe ont été traités dans le passé (avant 2015) comme des 'régimes à cotisations définies'. La nouvelle législation, entrée en

vigueur en décembre 2015, entraîne la qualification obligatoire en tant que 'régimes de pension à prestations définies'. La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est calculée selon la méthode 'projected unit credit', avec calcul actuariel qui se fait à la fin de chaque année.

Pour les 'régimes de pension à prestations définies', les provisions sont constituées en calculant la valeur actuelle actuarielle des interventions futures aux travailleurs concernés. Les frais de pensions à prestations définies sont répartis en 2 catégories :

- les frais de pension, bénéfices et pertes sur réductions et liquidations imputés à l'année de service et à des années antérieures ;
- les charges ou revenus d'intérêts nets.

Les charges des temps de service passés, les charges d'intérêts nets, la réévaluation d'autres rémunérations du personnel à long terme, les frais administratifs et l'impôt pour l'année sont repris sous les rémunérations du personnel dans le compte de résultats consolidé. La réévaluation de l'obligation nette des prestations définies est reprise dans l'état du résultat global comme partie des autres éléments du résultat global.

Le Groupe prévoit également une provision pour pension de retraite anticipée. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs promis aux employés concernés.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Plusieurs plans de droits de souscription et d'options sur actions permettent aux membres de la direction et du cadre d'acquiescer des actions de la société. La norme IFRS 2 est appliquée sur toutes les transactions dont le paiement est fondé sur des actions, attribuées après le 7 novembre 2002 et non encore devenues inconditionnelles au 1^{er} janvier 2005. Le prix d'exercice d'une option est déterminé sur la base du cours de clôture moyen de l'action au cours des trente jours précédant la date de l'offre des options ou le dernier cours de clôture précédant la date de l'offre. La juste valeur de l'option est calculée sur la base de la formule Black & Scholes. Lorsque les options sont exercées, les fonds propres sont majorés du montant reçu.

Autres avantages du personnel non courants

Les autres avantages du personnel non courants comprennent essentiellement des avantages tarifaires futurs des abonnements, ainsi que des primes de jubilé. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs.

Dettes financières

Les dettes financières, à l'exception des produits dérivés, sont reprises initialement à la juste valeur des sommes reçues, après déduction des frais de transaction. Au cours des exercices ultérieurs, elles sont évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Si des dettes financières sont couvertes par des produits dérivés qui servent comme couverture de la juste valeur, elles sont évaluées à leur juste valeur.

Dettes commerciales

Les dettes commerciales à court terme sont comptabilisées à leur coût.

Impôts

La charge (le produit) d'impôt sur le résultat de l'exercice est le montant total compris dans le compte de résultats au titre d'impôts courants et d'impôts différés. Les impôts sont comptabilisés en produit ou en charge et inclus dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où les impôts sont générés par une transaction ou un événement qui est comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts sont également comptabilisés directement dans les capitaux propres.

Les impôts courants de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passif dans la mesure où ils ne sont pas payés. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. Les calculs de l'impôt courant de l'exercice et des exercices précédents sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont comptabilisés en appliquant l'approche bilan de la méthode du report variable (*liability method*) à toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la valeur comptable utilisée pour les besoins de l'information financière et ceci

aussi bien pour les actifs que pour les passifs. Les calculs sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

En application de cette méthode, le Groupe comptabilise, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, des impôts différés sur la différence entre la juste valeur des actifs acquis, des passifs et passifs assumés et leur base fiscale.

Un actif d'impôts différés ne sera comptabilisé que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible. Lorsqu'il n'est plus probable que l'avantage fiscal pourra être réalisé, l'actif d'impôts différés est décomptabilisé.

Subventions publiques

Les subventions liées à des actifs sont comptabilisées à la juste valeur lorsqu'il existe une assurance raisonnable que le Groupe se conformera aux conditions attachées aux subventions et que les subventions seront reçues. La subvention publique est présentée en produits différés.

Les subventions des pouvoirs publics en compensation de frais faits par le Groupe sont systématiquement reconnues comme recettes sous les autres produits d'exploitation dans la même période que celle où ces frais sont faits.

Produits

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque toutes ces conditions sont remplies :

- (a) les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés ;
- (b) le Groupe a cessé d'être impliqué dans la gestion et dans le contrôle effectif des biens cédés ;
- (c) le montant des produits peut être évalué de façon fiable ;
- (d) il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ;
- (e) les coûts encourus ou à encourir peuvent être évalués de façon fiable.

Pour les Médias Imprimés, le produit de la vente des publicités est repris au moment de la parution du numéro. Pour les Médias Audiovisuels, le produit

de la vente des publicités est repris au moment de l'émission. Le produit des ventes au numéro et des abonnements est repris en fonction de la date de parution du numéro.

Les revenus d'opérations d'échange sont des transactions entre deux parties entre lesquelles les biens et services échangés ne sont pas de même nature. Ces transactions sont évaluées au prix du marché, en tenant compte des réductions de valeur applicables sur des transactions similaires.

Frais financiers

Les frais financiers sont repris comme charge dans la période où ils sont faits.

Réductions de valeurs exceptionnelles

En application de la norme IAS 36, pour l'établissement de la valeur comptable des actifs du Groupe, à chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe un quelconque indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. Si un tel indice existe, il faut procéder à l'estimation de la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une entité génératrice est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont reprises dans le compte de résultats.

Chaque unité génératrice de flux de trésorerie représente par pays un groupe d'actifs identifiable affichant le même profil de risque, qui génère un afflux de trésorerie et qui est en grande partie indépendant de l'afflux de trésorerie généré par d'autres groupes d'actifs. Les unités génératrices de flux de trésorerie suivantes ont été identifiées : News Belgique (Le Vif/L'Express, Knack, Krant van West-Vlaanderen...), Lifestyle Belgique (Nest, Plus Belgique...), Business Belgique (Canal Z/ Kanaal Z, Trends-Tendances, Trends, Trends Top...), Free Press Belgique (Deze Week, De Zondag, Steps...), Free Press autres pays (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment Belgique.

La détermination de la valeur d'utilité est basée sur la méthode des discounted cash flows, soit l'éva-

luation des flux de trésorerie futurs générés par l'exploitation continue de l'unité compte tenu, par le management, d'une projection de flux de trésorerie basée sur un business plan de cinq ans. Les flux de trésorerie futurs sont escomptés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital. Pour émettre des pronostics quant aux flux de trésorerie après le dernier exercice budgétaire, ils font l'objet d'une extrapolation compte tenu d'un taux de croissance.

La détermination du coût moyen pondéré du capital et du taux de croissance tient compte du taux d'intérêt et du profil de risque de Roularta Media Group dans son ensemble. Les présomptions sont appliquées sur toutes les unités génératrices de trésorerie du Groupe.

La détermination de la juste valeur hors frais de vente est basée soit sur une méthode empirique où un multiple de transactions, engendré d'une part par des transactions comparables dans le secteur des médias et, de l'autre, par des données basées sur l'expérience, a été appliqué sur le critère chiffre d'affaires, soit sur une valeur de marché basée sur des transactions similaires dans le marché.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de limiter les risques liés aux fluctuations des monnaies étrangères et des taux d'intérêt.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Consécutif à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont réévalués à leur juste valeur à la date de clôture.

La comptabilité de couverture est appliquée à toutes les couvertures qui remplissent les conditions requises de comptabilité de couverture quand la documentation de couverture exigée existe et quand la relation de couverture est considérée comme effective.

Couverture de la juste valeur

Lorsqu'un instrument financier dérivé couvre les variations en terme de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme, il est classé comme couverture de la juste valeur. Ces

instruments financiers sont évalués à leur juste valeur et classés dans la rubrique 'Produits dérivés financiers'. Tout bénéfice ou perte provenant de ces instruments de couverture est comptabilisé en compte de résultats et l'élément couvert est aussi déclaré à sa juste valeur dans le respect du risque qui a été couvert, duquel le bénéfice ou la perte est comptabilisé directement en compte de résultats.

Couvertures de flux de trésorerie

Les changements de la juste valeur d'un instrument de couverture qui répond aux critères de couverture efficace des flux de trésorerie sont comptabilisés dans les capitaux propres, et plus précisément dans la réserve de couverture.

Produits dérivés qui ne sont pas considérés comme instrument de couverture

Certaines opérations de couverture ne sont pas prises en considération pour la comptabilité de couverture selon les critères spécifiques de la norme IAS 39 *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et ce, même si elles offrent une couverture économique selon la politique du Groupe en matière de risque. Les changements de la juste valeur de ces instruments sont pris directement en résultat.

Appréciations cruciales et sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations

L'élaboration des états financiers conformément aux normes IFRS requiert que le management émette des jugements et fasse des estimations et des suppositions susceptibles d'avoir une influence sur les montants repris dans les états financiers.

Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes sont basées sur l'expérience du passé ainsi que sur différents autres facteurs qui, vu les circonstances, sont considérés comme raisonnables. Les résultats de ces estimations constituent la base du jugement à émettre sur la valeur comptable des actifs et des passifs lorsque celle-ci ne ressort pas clairement d'autres sources. Les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations. Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes font l'objet d'une évaluation périodique.

Sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations :

- Les réductions de valeur exceptionnelles sur immobilisations incorporelles et goodwill font l'objet d'un contrôle annuel par le Groupe pour établir s'il est nécessaire de procéder à des ajustements, mais également de contrôles intérimaires lorsqu'il y a des indications que la valeur des immobilisations incorporelles ou du goodwill pourrait être compromise (voir Annexe 15).
- Les créances fiscales différées relatives à des pertes fiscales reportées et des déductions d'impôt ne sont reprises que dans la mesure où il est vraisemblable que le bénéfice imposable futur sera suffisant pour récupérer les pertes fiscales reportées et les déductions d'impôt.
- Risque de crédit relatif aux clients : le management procède à l'analyse approfondie des créances commerciales en cours, compte tenu du retard de l'encaissement (ageing), de l'historique du paiement et de la couverture par des assurances crédits (voir Annexe 19).
- Avantages du personnel non courants : les engagements relatifs aux régimes de pension à prestations définies sont basés sur les présomptions actuarielles telles que le taux d'escompte et le rendement attendu sur fonds de placement (voir Annexe 27).

ANNEXE 2 - INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est basée sur des chiffres combinés avec un lien vers les états financiers consolidés selon la norme IFRS 11.

I. Information sectorielle

Conformément à IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'approche du management de la présentation financière de l'information sectorielle est appliquée. Suivant cette norme, l'information sectorielle à présenter doit correspondre aux rapports internes utilisés par les principaux décideurs opérationnels, sur la base desquels les performances internes des secteurs opérationnels de Roularta sont évaluées et des moyens sont attribués aux différents secteurs.

Dans ces rapports, l'information sectorielle de Roularta Media Group est présentée sur la base des activités en deux secteurs opérationnels : Médias Imprimés et Médias Audiovisuels.

Le secteur Médias Imprimés comprend la vente de la publicité, la production et les ventes de toutes les publications du Groupe, comme les publications gratuites, journaux, magazines, bulletins d'information et livres, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet, salons et autres extensions de ligne. Le secteur Médias Audiovisuels comprend la vente de spots publicitaires à la télévision et à la radio, la production et l'émission, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet et extensions de ligne.

Les règles d'évaluation des secteurs opérationnels sont les mêmes que les règles d'évaluation du Groupe repris en Annexe 1, sauf en ce qui concerne la présentation des coentreprises qui sont comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle dans l'information sectorielle.

Les prix des transferts entre secteurs sont déterminés sur la base du principe 'at arm's length'.

Les résultats des secteurs opérationnels sont suivis par le management jusqu'au résultat net étant donné que ces secteurs correspondent presque entièrement à des entités juridiques.

2017	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audiovisuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		277.682	9.414	-658	286.438	-29.670	256.768
<i>Ventes à des clients externes</i>		277.685	8.753		286.438	-29.670	256.768
<i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>		-3	661	-658	0	0	
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-12.265	-171		-12.436	1.109	-11.327
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		565	-18		547	-97	450
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.258			-1.258	2.179	921
Résultat opérationnel (EBIT)		-9.773	-2.323		-12.096	61	-12.035
Produits financiers		977	3	-93	887	-4	883
Charges financières		-5.762	-112	93	-5.781	40	-5.741
Impôts sur le résultat		-14.486	5		-14.481	-97	-14.578
Résultat net des activités poursuivies		-29.044	-2.427		-31.471	0	-31.471

2017	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Résultat des activités abandonnées		0	18.510		18.510	0	18.510
Attribuable aux							
Intérêts minoritaires		-2.029	-1		-2.030	0	-2.030
Actionnaires de Roularta Media Group		-27.015	16.084		-10.931	0	-10.931
Actifs		401.563	218.273	-113.652	506.184	-89.076	417.108
- dont valeur comptable des participations mises en équivalence		-306	0		-306	10.114	9.808
- dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles		21.547	6.921		28.468	-7.264	21.204
Passifs		223.738	95.932	-18.391	301.279	-89.076	212.203
Les ventes à des clients externes comprennent :							
<i>Publicité</i>		<i>134.288</i>	<i>7.035</i>		<i>141.323</i>	<i>-6.642</i>	<i>134.681</i>
<i>Abonnements et ventes au numéro</i>		<i>77.600</i>	<i>0</i>		<i>77.600</i>	<i>-20.010</i>	<i>57.590</i>
<i>Autres services et biens</i>		<i>65.797</i>	<i>1.718</i>		<i>67.515</i>	<i>-3.018</i>	<i>64.497</i>
2016	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		295.220	10.810	-1.147	304.883	-28.419	276.464
<i>Ventes à des clients externes</i>		<i>294.393</i>	<i>10.490</i>		<i>304.883</i>	<i>-28.419</i>	<i>276.464</i>
<i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>		<i>827</i>	<i>320</i>	<i>-1.147</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-10.633	-189		-10.822	574	-10.248
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		665	0		665	65	730
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.134	0		-1.134	1.853	719
Résultat opérationnel (EBIT)		10.640	-2.392		8.248	-836	7.412
Produits financiers		1.529	3	-118	1.414	-1	1.413
Charges financières		-6.111	-138	118	-6.131	31	-6.100
Impôts sur le résultat		-786	52		-734	806	72
Résultat net des activités poursuivies		5.272	-2.475		2.797	0	2.797

2016	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Résultat des activités abandonnées			17.475		17.475	0	17.475
Attribuable aux							
	Intérêts minoritaires	-1.200	-1		-1.201	0	-1.201
Actionnaires de Roularta Media Group		6.472	15.001		21.473	0	21.473
Actifs		442.496	215.259	-114.576	543.179	-99.978	443.201
-	dont valeur comptable des participations mises en équivalence	761	0		761	126.378	127.139
-	dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles	7.783	35.270		43.053	-35.516	7.537
Passifs		227.499	110.933	-19.309	319.123	-99.977	219.146
Les ventes à des clients externes comprennent:							
	<i>Publicité</i>	<i>141.098</i>	<i>7.751</i>		<i>148.849</i>	<i>-6.819</i>	<i>142.030</i>
	<i>Abonnements et ventes au numéro</i>	<i>84.413</i>	<i>0</i>		<i>84.413</i>	<i>-24.835</i>	<i>59.578</i>
	<i>Autres services et biens</i>	<i>68.882</i>	<i>2.739</i>		<i>71.621</i>	<i>3.235</i>	<i>74.856</i>

II. Informations géographiques

Les informations géographiques ont été ventilées sur la base de deux marchés géographiques sur lesquels RMG est actif : la Belgique et les autres pays (à savoir les Pays-Bas, et l'Allemagne). Les informations qui suivent donnent le détail du chiffre d'affaires et des actifs non courants (*) ventilés sur la base de la localisation géographique de la filiale.

2017 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Autres pays	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		254.492	2.276	256.768
Actifs non courants (*)		138.051	8.655	146.706
2016 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Autres pays	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		274.767	1.697	276.464
Actifs non courants (*)		138.329	2.093	140.422

(*) Les actifs non courants : autres que les instruments financiers, les actifs d'impôts différés, les actifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi et les droits afférents aux contrats d'assurance.

III. Informations relatives aux principaux clients

Vu la diversité des activités du Groupe et celle de son portefeuille clients, le Groupe n'a réalisé avec aucun client externe des revenus de transactions représentant au moins 10 pour cent de ses revenus. Pour la même raison, il n'y a aucune concentration des ventes à certains clients ou groupe de clients.

ANNEXE 3 - CHIFFRE D'AFFAIRES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend :

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2017	2016
Publicité		134.681	142.030
Abonnements et ventes au numéro		57.590	59.578
Imprimés pour des tiers		40.856	47.098
Extensions de ligne & autres services et biens		23.641	27.758
Chiffre d'affaires total		256.768	276.464

En 2017, suite à un reclassement du chiffre d'affaires, 4,0 M€ ont été transférés des abonnements aux extensions de ligne & autres services et marchandises et en 2016 4,4 M€.

Le produit d'opérations d'échange s'élève à 13.465 K€ (2016 : 17.645 K€).

Le chiffre d'affaires corrigé, c'est le chiffre d'affaires comparable, sans modification du cercle de consolidation, comprend :

Chiffre d'affaires corrigé	en milliers d'euros	2017	2016
Publicité		133.136	142.030
Abonnements et ventes au numéro		57.120	59.578
Imprimés pour des tiers		40.853	47.098
Extensions de ligne & autres services et biens		23.320	27.758
Chiffre d'affaires corrigé		254.429	276.464
Modifications du Groupe		2.339	
Chiffre d'affaires consolidé		256.768	276.464

Le chiffre d'affaires consolidé de 2017 qui, conformément à IFRS 11, ne tient pas compte des coentreprises – dont Plus Magazine (en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne) – affiche un Repli (-7,1 %, de 276,5 à 256,8 millions d'euros). Le chiffre d'affaires corrigé, c.-à-d. le chiffre d'affaires sans les acquisitions effectuées en 2017, baisse de 8,0 %. Du fait de la tendance baissière sur le marché, les revenus publicitaires des publications gratuites fléchissent de 9,3 %. Les revenus publicitaires des magazines diminuent de 4,7 %. Le chiffre d'affaires des abonnements est stable (-0,2 %). Le chiffre d'affaires des activités de composition et d'impression se replie de 13,3 %, ce qui s'explique en grande partie par la baisse des impressions commerciales des magazines français (anciennes filiales de Roularta). La vente de papier pour ces magazines français, sur lequel la marge réalisée est minime, entraîne également une baisse du chiffre d'affaires divers (-34,9 %). Les ventes au numéro (-16,1 %) baissent parallèlement à la tendance du marché, mais surtout suite à la disparition du titre Royals.

ANNEXE 4 - SERVICES ET BIENS DIVERS - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les services et biens divers du Groupe comprennent :

	en milliers d'euros	2017	2016
Charges de transport et de distribution		-17.618	-18.132
Charges de marketing et de promotion		-22.167	-22.727
Commissions		-4.920	-4.846
Honoraires		-27.405	-26.352
Location simple		-11.390	-12.075
Energie		-2.100	-2.207
Sous-traitants et livraisons diverses		-11.382	-10.939
Rémunération administrateurs		-429	-419
Intérimaires		-2.590	-2.326
Frais de déplacement et d'accueil		-1.041	-692
Assurances		-421	-429
Autres services et biens divers		-593	-494
Total services et biens divers		-102.056	-101.638

Les commissions concernent des prestations (commissions ventes au numéro et commissions abonnements) et des droits d'auteur facturés par des tiers.

Les honoraires comprennent les honoraires de rédaction et de photographie et les honoraires généraux.

La section sous-traitants et livraisons diverses comprend principalement les coûts de maintenance et de réparation, la télécommunication et les coûts de carburant.

Les services et biens divers ont diminué de 418 K€, soit 0,4%, par rapport à l'an dernier. La hausse la plus importante au sein des services et biens divers concerne les honoraires (essentiellement chez Storesquare). Les baisses les plus importantes concernent les frais de transport et de distribution, de marketing et de promotion, ainsi que le leasing opérationnel.

ANNEXE 5 - FRAIS DE PERSONNEL - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2017	2016
Salaires et appointements		-64.181	-63.053
Cotisations de sécurité sociale		-21.556	-21.204
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions		-125	-152
Charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi		-3.084	-3.084
Autres frais de personnel		-3.806	-3.896
Total frais de personnel		-92.752	-91.389

En 2017, les charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 2.898 K€ (2016 : 2.892 K€).

Ceci concerne principalement les régimes belges financés par des assurances-groupe qui sont considérés à partir de 2015 sous IFRS comme des régimes à prestations définies, voir Annexe 27.

Emploi en équivalents temps plein	2017	2016
Nombre moyen de travailleurs	1.312	1.350
Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice	1.276	1.354

Au niveau de l'évolution du nombre de salariés en fin d'exercice, la poursuite de la réorganisation au sein de l'entreprise se traduit par une baisse du nombre d'équivalents temps plein.

ANNEXE 6 - DÉPRÉCIATIONS SUR STOCKS ET SUR CRÉANCES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2017	2016
Dépréciation sur stocks		-384	-321
Reprise de dépréciation sur stocks		321	359
Dépréciation sur créances commerciales		-4.550	-4.139
Reprise de dépréciation sur créances commerciales		4.121	4.143
Total dépréciations sur stocks et sur créances		-492	42

Sur la base de l'évaluation en fin d'exercice, la dépréciation sur stocks Roularta Books et sur créances commerciales de la fin de l'exercice antérieur est reprise, et une nouvelle dépréciation est comptabilisée.

En 2017, il y avait une augmentation nette de dépréciations sur stocks de 63 K€ (2016 : une reprise dépréciation de 38 K€) et une augmentation nette de dépréciations sur créances commerciales de 433 K€ (2016 : une reprise de 4 K€).

ANNEXE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2017	2016
Subsides d'exploitation		2.016	2.562
Plus-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		157	42
Plus-values sur réalisation (partielle) de filiales et coentreprises		116	398
Ecart de conversion		24	19
Escomptes de paiement et produits financiers divers		833	458
Règlements divers		415	380
Dividendes		3	3
Plus-values sur réalisation d'autres créances		210	
Autres produits d'exploitation		179	296
Total autres produits d'exploitation		3.953	4.158

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement les subventions d'exploitation reçues par Roularta Media Group. La section 'autres produits d'exploitation' comprend en 2017 et en 2016 la refacturation des coûts engagés.

La baisse des subsides d'exploitation provoque une baisse des autres produits d'exploitation.

en milliers d'euros	2017	2016
Impôts autres que les impôts sur le résultat	-2.440	-2.851
Moins-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles	-16	-24
Pertes sur clients	-167	-317
(Reprise de) dépréciation / (dépréciation) des autres créances (courantes)	-284	-160
Ecarts de conversion	-4	-3
Différences de paiement, frais bancaires	-498	-546
Autres charges d'exploitation	-2.013	-1.819
Total autres charges d'exploitation	-5.422	-5.720

Du côté des autres charges d'exploitation, la plus grande baisse figure à la rubrique des autres impôts et s'explique surtout par la baisse des taxes communales suite à une modification dans les canaux de distribution de Deze Week en 2017.

ANNEXE 8 - FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES RÉSULTATS UNIQUES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

En 2017 et 2016, il n'y avait pas de résultats uniques significatifs.

ANNEXE 9 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

en milliers d'euros	2017	2016
Produits d'intérêt	883	1.413
Produits financiers	883	1.413
Charges d'intérêt	-5.741	-6.100
Charges financières	-5.741	-6.100
Total charges financières nettes	-4.858	-4.687

L'augmentation des produits financiers est principalement attribuable à la baisse des produits d'intérêts et s'explique en grande partie par celle de la créance sur Altice suite à la réception de 16 M€ en décembre 2016. Les charges d'intérêts ont baissé suite à la diminution des dettes bancaires en cours. Le détail des instruments de couverture se trouve dans l'Annexe 32.

ANNEXE 10 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

I. Impôts sur le résultat - courants et différés

	en milliers d'euros	2017	2016
A. Impôts courants			
Impôts sur le résultat de l'exercice		-234	-58
Total impôts courants		-234	-58
B. Impôts différés			
Afférents à la naissance et à l'extourne des différences temporelles		5.485	-1.401
Afférents à la modification de taux d'impôt		-4.719	
Afférents à la reprise de l'irrécouvrabilité (+) ou l'irrécouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés		-15.109	1.531
Total impôts différés		-14.343	130
Total impôts courants et différés		-14.577	72

II. Rapprochement entre le taux d'impôt réglementaire et le taux d'impôt effectif

	en milliers d'euros	2017	2016
Résultat avant impôts		-16.893	2.725
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		921	719
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse		-17.814	2.006
Taux d'impôt réglementaire		33,99%	33,99%
Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire		6.055	-682
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)		84	-62
Effet fiscal des charges non déductibles (-)		-1.044	-1.176
Effet fiscal des produits non imposables (+)		156	456
Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)		-3.782	-1.043
Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment		-10.591	0
Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment		0	2.520
Effet fiscal des changements de taux d'impôt		-4.719	0
Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires		-186	10
Autre augmentation / diminution (+/-)		-550	49
Impôts sur base du taux d'impôt effectif		-14.577	72

en milliers d'euros	2017	2016
Résultat avant impôts	-16.893	2.725
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	921	719
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse	-17.814	2.006
Taux d'impôt effectif	-81,83%	-3,59%
Impôts sur base du taux d'impôt effectif	-14.577	72

L'impact des modifications des taux d'imposition en 2017 comprend essentiellement l'impact de la baisse progressive du taux de l'impôt des sociétés belges à 25 %.

III. Impôts incorporés dans les fonds propres

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres :	en milliers d'euros	2017	2016
Frais d'émission et d'augmentation du capital		0	0
		0	0

IV. Impôts incorporés dans les autres éléments du résultat global

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les autres éléments du résultat global :	en milliers d'euros	2017	2016
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie		16	
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		306	515
Autres impôts		6	
		328	515

ANNEXE 11 - ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Au début d'octobre 2017, le conseil d'administration a décidé de vendre sa participation de 50 % dans Medialaan et d'acheter 50 % dans Mediafin, l'entreprise éditrice de « L'Echo » et du « Tijd ». Du fait de ces deux transactions, Roularta touchera lors du closing un solde en espèces d'environ 217,5 M€. Compte tenu de l'étude des conditions de concurrence, l'opération n'est pas encore finalisée à la date de clôture du bilan. La vente de 50 % dans Medialaan a été finalisée en janvier 2018. L'achat de 50 % dans Mediafin a été finalisé en mars 2018. Par conséquent, le résultat complet de Medialaan, soit 18,5 M€ en 2017 et 17,5 M€ en 2016, figure sous « résultat d'activités abandonnées ».

En 2016, il n'y a pas d'activités abandonnées.

Résultat des activités abandonnées pour l'exercice	en milliers d'euros	2017	2016
Produits		174.557	171.739
Autres profits		641	729
		175.198	172.466
Charges d'exploitation et autres charges		-151.070	-146.054
Résultat opérationnel après charges financières nettes		24.128	26.412
Charge d'impôt sur le résultat attribuable		-5.618	-8.937
Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice		18.510	17.475

ANNEXE 12 - ACTIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Comme indiqué dans l'Annexe 11 Activités abandonnées, le groupe avait l'intention de vendre Medialaan début 2018. En conséquence, tous les actifs et passifs liés à ces activités ont été reclassés dans 'les actifs classés comme détenus en vue de la vente' et 'passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente' au 31 décembre 2017. La vente a été finalisée fin janvier 2018. Outre Medialaan, le titre « Je vais Construire et Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren » a été détenu en vue de la vente, compte tenu du projet de vente à Sanoma.

Actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	en milliers d'euros	2017
Actifs liés aux activités Medialaan		128.541
Immobilisation incorporelle 'Ik ga Bouwen & Renoveren'		462
		129.003

ANNEXE 13 - RÉSULTAT PAR ACTION

	2017	2016
I. Mouvements dans le nombre d'actions (actions ordinaires)		
Nombre d'actions, solde d'ouverture	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions émises au cours de l'exercice	0	0
Nombre d'actions, solde de clôture	13.141.123	13.141.123
- actions émises, entièrement libérées	13.141.123	13.141.123
II. Autres informations		
Nombre d'actions détenues par l'entreprise ou par des parties liées	603.635	612.825
Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions	491.435	500.625
III. Calcul du résultat par action		
1. Nombre d'actions		
1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base	12.534.766	12.515.767
1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué	74.743	95.919
<i>Plans d'options sur actions</i>	74.743	95.919
1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué	12.609.509	12.611.686

2. Calcul

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action est basé sur les paramètres suivants :

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions}} = \frac{-10.931 \text{ K€}}{12.534.766} = -0,87$$

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, dilué}} = \frac{-10.931 \text{ K€}}{12.609.509} = -0,87$$

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action des activités poursuivies est basé sur les paramètres suivants :

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions}} = \frac{-29.441 \text{ K€}}{12.534.766} = -2,35$$

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, dilué}} = \frac{-29.441 \text{ K€}}{12.609.509} = -2,33$$

ANNEXE 14 - DIVIDENDES

	2017	2016
Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros	0	6.267
Dividende brut par action en euros	0	0,50
Nombre d'actions donnant droit à un dividende au 31/12	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions propres au 31/12	-603.635	-612.825
Variation d'actions propres 2017 (avant l'assemblée générale)	2.400	4.900
	12.539.888	12.533.198

ANNEXE 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL

2017	en milliers d'euros	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobi- lisations incorpo- relles	Goodwill
AU COÛT						
Au terme de l'exercice précédent		82.212	28.834	16.874	127.920	997
Variations de l'exercice						
- Acquisitions		8.774	2.613		11.387	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			17	4.803	4.820	
- Ventes et cessions (-)			-592		-592	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)		-923			-923	
Au terme de l'exercice		90.063	30.872	21.677	142.612	997
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES						
Au terme de l'exercice précédent		12.385	23.127	8.009	43.521	997
Variations de l'exercice						
- Amortissements		1.451	2.836	1.472	5.759	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			16		16	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats		2.435		650	3.085	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)			-587		-587	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)		-462			-462	
Au terme de l'exercice		15.809	25.392	10.131	51.332	997
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		74.254	5.480	11.546	91.280	0

2016	en milliers d'euros	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill
AU COÛT						
Au terme de l'exercice précédent		82.336	29.097	16.874	128.307	1.002
Variations de l'exercice						
- Acquisitions			3.089		3.089	
- Ventes et cessions (-)		-124	-3.352		-3.476	-5
Au terme de l'exercice		82.212	28.834	16.874	127.920	997
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES						
Au terme de l'exercice précédent		11.789	23.673	6.687	42.149	997
Variations de l'exercice						
- Amortissements		720	2.806	1.322	4.848	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-124	-3.352		-3.476	
Au terme de l'exercice		12.385	23.127	8.009	43.521	997
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		69.827	5.707	8.865	84.399	0

Les immobilisations incorporelles se composent de développement, des titres, des logiciels, des concessions, des droits de propriété et des droits similaires.

Le développement, les logiciels, les titres, les concessions, les droits de propriété et droits similaires à durée de vie déterminée sont amortis sur la base de leur durée d'utilisation attendue au sein du Groupe. Sur l'ensemble des droits de propriété, la valeur comptable des droits de propriété à durée de vie indéterminée est de 6.173 K€.

Plusieurs titres et le goodwill affichent une durée d'utilité indéterminée. Les divers titres et marques du Groupe possèdent une grande notoriété et contribuent directement au cash-flow du Groupe.

Sur une base semestrielle, il est vérifié si les immobilisations incorporelles et le goodwill possèdent toujours une durée de vie indéterminée. S'il se produit des modifications par lesquelles un actif acquiert une durée de vie limitée, il est procédé à partir de ce moment à son amortissement sur sa durée de vie résiduelle.

Conformément à ces règles d'évaluation, le management de RMG estime que pour « Sailer » (éditions pour enfants Allemagne), il y a suffisamment d'indications pour y voir un changement d'estimation comptable (*change of estimate*) et pour ramener la durée de vie attendue d'indéterminée à 10 ans ; 523 K€ ont été amortis. Depuis juillet 2016, les titres « Lifestyle » et l'Initié de la Bourse/Inside Beleggen ont été amortis sur 3 ans, pour un montant de 1.290 K€ en 2007, contre 646 K€ en 2016. Les nouveaux titres « Sterck » et « Landleven » sont amortis sur 10 ans, pour 2017 ce montant est de 386 K€.

Les titres, le goodwill et certains droits de propriété, qui affichent tous une durée de vie indéterminée, ne sont pas amortis mais soumis chaque année à un test de dépréciation.

Attribution d'immobilisations incorporelles et de goodwill à durée de vie indéterminée à des unités génératrices de trésorerie

En vue du test de dépréciation, les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont attribués à certaines unités génératrices de trésorerie (UGT). Chaque UGT représente un groupe identifiable d'actifs affichant le même profil de risque, générant une entrée de trésorerie et étant en grande partie indépendant de l'entrée de trésorerie d'autres groupes d'actifs. Il est tenu compte à cet égard des circonstances de marché très changeantes où les divers canaux et produits médias interfèrent fortement les uns avec les autres. La définition des unités génératrices de trésorerie est basée sur les principales entrées de trésorerie.

Valeur comptable des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée :

2017 - Unité génératrice de trésorerie	en milliers d'euros	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total
News Belgique		42.950		42.950
Business Belgique		14.773		14.773
Free Press Belgique		12.616		12.616
		70.339	0	70.339

(*) Composées de 64.167 K€ de titres et 6.173 K€ de droits de propriété.

La valeur la plus importante dans le volet News Belgique est le titre « Le Vif/L'Express », d'une valeur de 40 millions d'euros.

2016 - Unité génératrice de trésorerie	en milliers d'euros	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total
News Belgique		43.153	0	43.153
Business Belgique		14.923	0	14.923
Free Press Belgique		12.616	0	12.616
Free Press autres pays		2.083	0	2.083
		72.775	0	72.775

(*) Composées de 66.602 K€ de titres et 6.173 K€ de droits de propriété.

Outre les immobilisations incorporelles actées et exprimées, Roularta Media Group possède aussi des titres non exprimés et de propre développement : Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, Deze Week, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht,... D'autres marques commerciales générées à l'interne sont Vlan.be, Kanaal Z/Canal Z,...

Test particulier de diminution de valeur

Le Groupe teste chaque année les valeurs des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée sur leur dépréciation. Ce test est effectué plus fréquemment s'il existe des indications que ces valeurs peuvent avoir diminué entre-temps. Ce test est effectué sur la valeur recouvrable de chaque UGT. A ce niveau, la valeur comptable est comparée à la valeur recouvrable (à savoir la valeur la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou la valeur d'utilité).

Le Groupe a calculé la valeur recouvrable de chaque UGT sur la base de sa valeur d'utilité ou « Value in Use ». Elle recourt à cet effet au modèle des « Discounted Cash Flows ». Les flux de trésorerie futurs considérés pour la détermination de la valeur d'utilité sont basés sur les business plans sur une période de 5 ans, lesquels plans sont approuvés par le conseil d'administration. Ces plans sont basés sur des données historiques et sur des prévisions de marché. Les coûts devraient augmenter de 1 % l'an, étant entendu que les frais d'impression subiront une diminution ponctuelle de 4 % en 2019 grâce à la disparition du poste de dépenses Econocom-lease. Le chiffre d'affaires publicitaire s'accroît de 1 % par an en moyenne. L'on considère que le prix des abonnements augmentera de 2 % sur deux ans.

Dans les business plans qui constituent la base des tests de dépréciation, le management a repris les suppositions de base suivantes :

- Les prévisions de cash-flow et suppositions évoquées ci-dessous sont basées sur les business plans stratégiques approuvés par le management et le conseil d'administration et elles sont en ligne avec l'actuelle structure opérationnelle et avec les attentes à l'égard de l'évolution à long terme du paysage médiatique actuel.
- Au sein des suppositions de base, le rendement, la politique de réductions, les pourcentages de croissance à long terme ainsi que la position sur le marché constituent autant d'éléments importants.
- Les suppositions en termes de position sur le marché, de rendement et de pourcentages de croissance sont basées d'une part sur les expériences antérieures et de l'autre sur des évaluations par le management opérationnel et de Groupe, reliées aux circonstances de marché économiques générales et à l'environnement concurrentiel de chaque UGT, ainsi que sur les impacts d'améliorations constantes de l'efficacité.
- Tous les six mois, les suppositions sont confrontées à la réalité. Les chiffres réalisés sont alors comparés aux prévisions faites dans le passé. Au besoin, des adaptations sont apportées aux nouveaux business plans.
- Les prévisions combinent croissance du chiffre d'affaires par une poursuite de la diversification, croissance du chiffre d'affaires par des augmentations de prix reflétant l'inflation, éléments de maîtrise des coûts et restructurations susceptibles d'engendrer des efficacités complémentaires.
- Le management part aussi du principe qu'il ne se produira pas de baisse substantielle de son marché des lecteurs au cours des prochaines années ou, si tel devait malgré tout être le cas, que cette baisse serait compensée au niveau du rendement par l'accroissement des revenus des nouveaux médias.
- L'important coût du papier ne sera influencé au cours des prochaines années que par l'inflation. Dans l'année, les fluctuations de ce prix sont couvertes par des contrats à terme.

La valeur résiduelle est déterminée sur la base d'une formule de perpétuité basée sur un taux de croissance à long terme de 0% (2016 : 2%), lequel n'excède pas le taux de croissance à long terme moyen de l'industrie des médias. Les flux de trésorerie futurs obtenus sont ensuite escomptés sur la base d'un facteur d'escompte après impôt de 7,67% (2016 : 6,33%; diminution principalement en raison de la baisse du coût d'intérêt). Vu la situation spécifique du Groupe et vu son taux d'endettement et la responsabilité limitée de sociétés similaires du secteur des médias, le conseil d'administration a décidé d'utiliser comme référence le taux d'endettement dans le calcul du taux d'escompte. Le conseil d'administration considère que le taux d'escompte retenu est pertinent pour les tests de dépréciation d'actifs. Ce facteur d'escompte est basé sur

un modèle CMPC où la prime de risque et le coefficient d'endettement sont basés sur le profil de risque de Roularta Media Group en tant qu'ensemble et sur un groupe d'entreprises comparables.

Etant donné que les marchés locaux sur lesquels Roularta Media Group est actif présentent un profil de croissance et de risque similaire, le management de RMG a estimé que les mêmes hypothèses (taux de croissance et CMPC) peuvent être appliquées à toutes les UGT. Le taux de croissance à long terme a également été confronté à plusieurs sources extérieures et reflète les attentes au sein du monde médiatique.

Sensibilité du test

Les cash-flows réalisés pourraient s'écarter des cash-flows prévus dans les business plans stratégiques en cas de modification des suppositions de base importantes. Les modifications des suppositions de base raisonnablement potentielles énoncées ci-dessous ont été testées, bien que leur probabilité soit jugée très faible :

- Le management estime qu'à court terme, il n'y a pas lieu, raisonnablement, d'attendre des modifications importantes dans le profil de risque ni du marché ni de l'entreprise, ni dans le prix de revient des fonds propres et des fonds de tiers. Cependant, le management a procédé à une analyse de sensibilité du CMPC utilisé en cas de business plans et de taux de croissance à long terme moyen inchangés. Il apparaît qu'en cas de changement du CMPC de 2%, il pourrait se produire une réduction de valeur d'environ 3,6 M€.
- Le taux de croissance à long terme utilisé est repris à 0%. Ce pourcentage est la croissance habituellement appliquée dans le secteur des médias et reflète la flexibilité des opérateurs à capitaliser sur de nouvelles circonstances de marché. Néanmoins, le management a procédé à une analyse de sensibilité sur le taux de croissance à long terme en cas de business plans et de CMPC inchangés. Il apparaît qu'en cas de taux de croissance à long terme de -2%, il pourrait se produire une réduction de valeur d'environ 1,1 M€.
- Si la croissance au sein du marché par l'amélioration attendue du climat économique devait ne pas se réaliser dans les cinq ans, et compte tenu d'activités égales chez Roularta Media Group et sans améliorations de l'efficacité, l'impact sur les tests effectués pourrait en être considérable. A cet égard, une analyse de sensibilité a été effectuée où pour un CMPC et un taux de croissance à long terme inchangés, le cash-flow, qui sert de base pour le calcul de la perpétuité, a été réduit. Cette analyse révèle qu'en cas de réduction de ce cash-flow de 30%, on pourrait reconnaître une réduction de valeur de 3,1 M€.
- Une combinaison simultanée des trois suppositions ci-dessus n'est pas jugée probable. Le management a procédé à une analyse de sensibilité de l'effet combiné d'une modification simultanée des trois suppositions corrélées suivantes : une hausse du CMPC de 1%, une baisse du taux de croissance de 1% et une baisse de 10% du cash-flow servant de base pour le calcul de la perpétuité. Cette analyse fait apparaître, dans cette supposition, une réduction de valeur d'environ 4,7 M€.

Réductions de valeur actées

Sur la base des tests ci-dessus, des réductions de valeur à concurrence de 3.085 K€ ont été comptabilisées sur plusieurs titres et sur les immobilisations incorporelles. En 2017, une réduction de valeur de 2.083 K€ a été appliquée sur le titre « Free Press autres pays ». Par ailleurs, les titres « Nouvelles Graphiques/Grafisch Nieuws » et « Industrie Technique et Management/Industrie Technisch Management » de l'unité génératrice de trésorerie « Business Belgique », ainsi que « Bodytalk » et « Roularta.com » de l'unité génératrice de trésorerie « News Belgique » ont subi une réduction de valeur de respectivement 150 K€ et 203 K€. En 2016, aucune réduction de valeur spéciale n'avait été actée sur les titres.

Le « headroom » (la différence entre la valeur d'utilité et la valeur comptable), toutes unités génératrices de trésorerie confondues, représente plus du double de la valeur comptable des titres non amortis.

Le « headroom » pour les unités génératrices de trésorerie « News Belgium » et « Business Belgique » est devenue limitée et nécessite une attention particulière dans les périodes à venir.

En ce qui concerne le goodwill, sur la base de ce calcul, 'Beurs Ondernemen' a subi une réduction de valeur de 650 K€ en 2017. Aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été exprimée en 2016.

ANNEXE 16 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2017	en milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		598	1.481	317			2.578	4.974
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				16		8		23
- Ventes et cessions (-)		-414	-1.367	-185				-1.966
- Autres variations			64					64
Au terme de l'exercice		90.533	25.648	10.002	0	181	2.578	128.941
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Variations de l'exercice								
- Amortissements		3.555	1.590	409		13		5.567
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				11		3		14
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-408	-1.361	-185				-1.954
- Autres variations			64					64
Au terme de l'exercice		45.536	19.494	8.321	0	163	0	73.514
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		44.997	6.154	1.681	0	18	2.578	55.427
Actifs donnés en nantissement de dettes								
en milliers d'euros								
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)								9.500

2016	en milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		89.946	22.474	9.880	33	197	0	122.530
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		669	3.494	274		10		4.447
- Ventes et cessions (-)		-266	-498	-300	-33	-34		-1.131
Au terme de l'exercice		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent		38.999	18.359	7.955	33	160	0	65.506
Variations de l'exercice								
- Amortissements		3.656	1.311	411		21		5.399
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-266	-469	-280	-33	-34		-1.082
Au terme de l'exercice		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		47.960	6.269	1.768	0	26	0	56.023

Actifs donnés en nantissement de dettes	en milliers d'euros
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)	10.708

ANNEXE 17 - PARTICIPATION DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

I. Aperçu des coentreprises significatives

Le tableau ci-dessous présente le détail de chacune des coentreprises qui ont un impact significatif sur la position financière et les résultats du Groupe à la fin de la période de présentation de l'information financière :

Dénomination de la coentreprise	Activité principale	Siège social	Pourcentage de participation et des droits de vote détenus par le Groupe	
			2017	2016
Groupe Bayard	Médias Imprimés	Augsburg, Allemagne	50,00%	50,00%

Cette participation dans des coentreprises est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence. En 2017, il a été décidé de vendre la participation du groupe dans la coentreprise avec Medialaan, donc la participation n'est plus incluse dans cette annexe.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'information financière de chacune des coentreprises significatives du Groupe. Cette information provient des états financiers de la coentreprise préparés conformément aux normes IFRS.

Synthèse de l'information financière

Groupe Bayard

Le Groupe Bayard comprend les entreprises suivantes : Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, Living & More Verlag GMBH (en liquidation), 50+ Beurs & Festival BV, Mediaplus BV et Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH. En 2017, Press Partners BV a été vendue.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2017	2016
Actifs non courants		17.294	20.084
Actifs courants		28.060	39.377
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		5.124	7.028
Passifs non courants		-7.418	-9.672
- dont dettes financières		0	0
Passifs courants		-20.244	-20.207
- dont dettes financières		0	0
Actif net		17.692	29.582
Chiffre d'affaires		57.522	59.000
Amortissements		-1.718	-659
Produits financiers		18	19
Charges financières		-46	-44
Impôts sur le résultat		-203	-1.687
Résultat net de l'exercice		5.075	4.152
Autres éléments du résultat global de l'exercice		24	-45
Résultat global total de l'exercice		5.099	4.107
Dividendes reçus au cours de l'exercice		8.496	1.741

Réconciliation entre les informations financières résumées ci-avant et la valeur comptable de la participation dans le Groupe Bayard comptabilisée dans les états financiers consolidés :

	en milliers d'euros	2017	2016
Actif net de l'entreprise associée		17.692	29.582
Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard		50,00%	50,00%
Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard		8.846	14.791

Le Groupe Bayard est actif dans le segment des Médias Imprimés. Bayard Media est l'axe magazine pour le public 50+. Par ailleurs, le Groupe publie des magazines pour les enfants et les jeunes (Sailer Verlag).

La baisse des actifs courants provient principalement d'une baisse de la créance intersociétés sur Roularta Media Group (-6,3 M€).

La plus grande baisse du chiffre d'affaires est observée au niveau des magazines de Sailer Verlag (-0,5 M€), la baisse du chiffre d'affaires publicité magazines chez Bayard Media (-0,3 M€) et Senior Publications Nederland (-0,3 M€). Cette baisse du chiffre d'affaires est compensée par une diminution des frais et des impôts sur le résultat. La plus forte hausse des amortissements vient du titre Sailer (0,5 M€) qui, suite à un changement d'estimation comptable, est amorti sur cinq ans depuis janvier 2017.

Le Groupe n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle par rapport au Groupe Bayard.

II. Résumé des informations financières pour les entreprises associées et coentreprises qui ne sont pas significatives individuellement

Cette catégorie comprend les entreprises suivantes : De Woonkijker SA, Regionale Media Maatschappij SA, Regionale TV Media SA, Proxistore SA, CTR Media SA, Click Your Car SA, Yellowbrick SA, Repropress SCRL, Twice Entertainment SPRL, 4 All Solutions SAL. Twice Entertainment BVBA a été vendue en juin 2017 et Febelma Regie CVBA a été liquidée.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2017	2016
La quote-part du Groupe dans le résultat net		-1.616	-1.357
La quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global		0	0
La quote-part du Groupe dans le résultat global total		-1.616	-1.357
Valeur comptable nette totale des participations du Groupe dans ces entreprises associées et coentreprises		962	1.931
Valeur nette des créances dans ces entreprises associées et coentreprises		477	583

Le Groupe n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle par rapport aux entreprises associées et coentreprises.

III. Evolution de la valeur comptable nette des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

en milliers d'euros	2017	2016
Au terme de l'exercice précédent :	127.139	120.011
Variations de l'exercice :		
- Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	922	719
- Résultat des activités abandonnées	18.510	17.475
- Quote-part dans les autres éléments du résultat des entreprises associées et coentreprises	12	-280
- Dividendes	-8.496	-11.741
- Provision pour pertes cumulées	426	107
- Effet changements groupe (2017 : Mediaaan, Twice et Proxistore, 2016 : Proxistore)	-128.705	848
Au terme de l'exercice (participations, hors créances)	9.808	127.139

ANNEXE 18 - PARTICIPATIONS DISPONIBLES À LA VENTE, PRÊTS ET CAUTIONS

I. Participations disponibles à la vente

en milliers d'euros	2017	2016
AU COÛT		
Au terme de l'exercice précédent	990	991
Variations de l'exercice		
- Acquisitions	75	
- Cessions et mises hors service (-)	-587	-1
Au terme de l'exercice	478	990
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)		
Au terme de l'exercice précédent	-361	0
Variations de l'exercice		
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats	147	-361
Au terme de l'exercice	-214	-361
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	264	629

Toutes les participations sont considérées comme disponibles à la vente et sont appréciées en principe à leur juste valeur.

La baisse des participations s'explique essentiellement par la vente des parts de Roularta Media Group SA dans La Maison de la Radio Flagey SA (valeur comptable nette 440 K€). Les plus grandes participations en 2017 sont CPP-Incofin (124 K€) et Bedrijvencentrum Regio Roeselare (50 K€). Etant donné qu'il n'est pas possible de procéder à une évaluation fiable de la juste valeur des autres participations, les actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif sont appréciés au prix de revient. En 2016 a été comptabilisée sur ces actions une réduction de valeur exceptionnelle basée sur les fonds propres et les résultats des sociétés concernées.

II. Prêts et cautions

	en milliers d'euros	2017	2016
AU COÛT AMORTI			
Au terme de l'exercice précédent		1.841	1.853
Variations de l'exercice			
- Additions			
- Remboursements		-1	-12
Au terme de l'exercice		1.840	1.841
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)			
Au terme de l'exercice précédent		0	0
Variations de l'exercice			
Au terme de l'exercice		0	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		1.840	1.841
Total participations disponibles à la vente, prêts et cautions			
		2.104	2.470

Les prêts et garanties se composent de cautions de 1.840 K€ (2016 : 1.841 K€).

ANNEXE 19 - CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

I. Clients et autres créances - non courants	en milliers d'euros	2017	2016
Clients		0	0
Autres créances		600	15.568
Total clients et autres créances - non courants		600	15.568

Les autres créances portent sur une créance née de la vente des activités françaises. Cette créance est porteuse d'intérêts et est garantie. Etant donné que les 15 M€ restants seront encaissés en 2018, cette créance a été transférée vers le court terme.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

En 2017 et 2016 il n'y avait pas de créances douteuses non courantes.

II. Clients et autres créances - courants	en milliers d'euros	2017	2016
Clients, bruts		53.068	54.943
Dépréciation des clients douteux courants (-)		-4.628	-4.123
Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*)		4.124	3.590
Montants à encaisser et fournisseurs débit		677	896
TVA à encaisser (*)		566	259
Autres créances		16.424	18.682
Dépréciation des autres créances douteuses courantes		-316	-258
Total clients et autres créances - courants		69.915	73.989

(*) Pas d'actifs financiers comme définis dans IAS 32.

Aucune concentration importante de risques de crédit avec une seule contrepartie n'a été enregistrée au 31 décembre 2017. Les soldes ouverts sont répartis sur un grand nombre de clients, il n'y a qu'un seul client avec un solde ouvert représentant un peu plus de 10 % du solde clients total.

Balance âgée des clients :	en milliers d'euros	2017	2016
Valeur nette au terme de l'exercice		53.068	54.943
- dont :			
* non échus et moins de 30 jours échus		40.493	43.015
* échus 30 - 60 jours		4.254	3.102
* échus 61 - 90 jours		1.690	1.232
* échus - plus de 90 jours		6.632	7.594

Aucune réduction de valeur n'a été actée pour les montants des actifs financiers échus à la date de ce rapport si leur recouvrement est toujours jugé probable.

Les créances échues depuis plus de 120 jours sont entièrement provisionnées, tout comme les créances en traitement dans un organisme d'encaissement ou chez un avocat.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

Evolution de la dépréciation des clients douteux courants :	en milliers d'euros	2017	2016
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-4.123	-4.181
- Dépréciation de l'exercice		-4.550	-4.139
- Reprise de dépréciation de l'exercice		4.121	4.143
- Créances extournées comme non recouvrables et montants recouverts au cours de l'exercice		-76	54
Valeur nette au terme de l'exercice		-4.628	-4.123

Dans la majorité des sociétés du Groupe, la dépréciation de la fin de l'exercice antérieur est reprise sur la base de l'évaluation en fin d'exercice, et une nouvelle dépréciation est comptabilisée.

Les moins-values réalisées sur créances (y compris sur les créances dépréciées à la fin de l'exercice précédent) figurent à l'Annexe 6.

Evolution de la dépréciation des autres créances douteuses courantes :	en milliers d'euros	2017	2016
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-258	-112
- Dépréciation de l'exercice		-240	-150
- Reprise de dépréciation de l'exercice		182	4
Valeur nette au terme de l'exercice		-316	-258

ANNEXE 20 - ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

I. Aperçu des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés sont afférents aux :	en milliers d'euros	2017		2016	
		Actifs d'im- pôts différés	Passifs d'im- pôts différés	Actifs d'im- pôts différés	Passifs d'im- pôts différés
Immobilisations incorporelles		676	16.057	920	20.320
Immobilisations corporelles		5	5.600	7	8.133
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions			3.404	16	5.161
Clients et autres créances			163		
Actions propres			15		21
Résultat reporté			522		1.423
Provisions		1.204		1.894	
Avantages du personnel non courants		1.566		1.446	
Autres dettes		7			29
Total impôts différés liés à des différences temporelles		3.458	25.761	4.283	35.087
Pertes fiscales		12.438		32.807	
Crédits d'impôts		15.243		18.739	
Compensation fiscale		-24.576	-24.576	-34.566	-34.566
Actifs / passifs d'impôts différés nets		6.563	1.185	21.263	521

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 60.638 K€ (2016 : 64.902 K€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 1 K€ (2016 : 1 K€) d'autre part, en raison du fait qu'il est improbable que dans le proche futur des bénéfices imposables soient disponibles sur lesquels ils pourront être imputés.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales ont été comptabilisés à concurrence de 155 K€ (2016 : 551 K€) pour les filiales qui ont subi une perte pendant l'exercice ou l'exercice précédent. Les budgets indiquent qu'il est probable que les filiales dégageront au cours des exercices futurs un bénéfice imposable suffisant pour pouvoir profiter de cette réduction de paiement d'impôts.

II. Impôts différés liés aux reports de pertes fiscales et aux crédits d'impôts

	2017		2016	
	en milliers d'euros			
	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts
Date d'expiration				
2017				140
2018		254		254
Sans date d'expiration	12.438	14.989	32.807	18.345
Total impôts différés	12.438	15.243	32.807	18.739

ANNEXE 21 - STOCKS

	en milliers d'euros	2017	2016
Montant brut			
Matières premières		4.389	5.340
Travaux en cours		768	611
Produits finis		184	187
Biens achetés en vue de leur revente		590	411
Contrats en cours		0	8
Total montant brut (A)		5.931	6.557
Dépréciations et autres corrections de valeur (-)			
Produits finis		-163	-161
Biens achetés en vue de leur revente		-220	-160
Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)		-383	-321
Valeur comptable			
Matières premières		4.389	5.340
Travaux en cours		768	611
Produits finis		21	26
Biens achetés en vue de leur revente		370	251
Contrats en cours		0	8
Total valeur comptable au coût (A+B)		5.548	6.236

ANNEXE 22 - PLACEMENTS DE TRÉSORERIE, TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

I. Placements de trésorerie	en milliers d'euros	2017	2016
AU COÛT			
Au terme de l'exercice précédent		306	306
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes		-306	
Au terme de l'exercice		0	306
VARIATIONS DE LA JUSTE VALEUR			
Au terme de l'exercice précédent		-260	-260
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes		260	
Au terme de l'exercice		0	-260
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		0	46

Les placements de trésorerie se composent de deux éléments.

Les placements de trésorerie se composent d'une part des placements à court terme : 0 K€ (2016 : 0 K€). D'autre part, en 2016, les placements de trésorerie se composent de droits portant sur la part du producteur dans les revenus nets dans le cadre d'un accord de tax shelter. Le cas échéant, des réductions de valeur y sont actées pour tenir compte de l'évolution de la valeur de marché. Ce tax shelter n'est plus d'application en 2017.

II. Trésorerie et équivalents de trésorerie	en milliers d'euros	2017	2016
Soldes bancaires		37.979	45.233
Dépôts à court terme		5.000	5.325
Fonds en caisse		5	7
Total trésorerie et équivalents de trésorerie		42.984	50.565

ANNEXE 23 - CAPITAUX PROPRES

Capital souscrit

Au 31 décembre 2017, le capital souscrit s'élève à 80.000 K€ (2017 : 80.000 K€), représenté par 13.141.123 (2016 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n'ont pas de valeur nominale.

Actions propres

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 603.635 actions propres (2016 : 612.825). Au cours de l'exercice, 9.190 actions propres ont été attribuées aux titulaires d'options dans l'exercice de leurs options.

Autres réserves

	en milliers d'euros	2017	2016
Primes d'émission		304	304
Frais d'émission et d'augmentation du capital (net d'impôts différés)		-1.275	-1.275
Réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions		5.754	5.628
Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants		-3.554	-1.691
Total autres réserves		1.229	2.966

Les réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions concernent les options sur actions comme décrit en Annexe 24.

ANNEXE 24 - TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

Différents plans de droits de souscription et d'options sur actions ont été émis par la SA Roularta Media Group afin de permettre aux membres de la direction et du cadre de profiter de la croissance de l'entreprise et de l'évolution de l'action Roularta. Tous les plans de droits de souscription et d'options sur actions sont liquidés en instruments de fonds propres, où chacun des plans prévoit qu'une option ou un droit de souscription donne droit à une action Roularta contre le paiement du prix d'exercice. Les options deviennent inconditionnelles si le contrat de travail ou le mandat d'administrateur n'est pas résilié au moment de la période d'exercice suivante. Voici un relevé des plans de droits de souscription et d'options sur actions existants.

Droits de souscription

Le Groupe n'a plus de droits de souscription en circulation.

Options sur actions

Le comité de nomination et de rémunération décide de l'octroi de plans d'option en fonction des prestations fournies par la direction et par les cadres, de leur contribution à la réalisation des objectifs du Groupe et de leur engagement dans le développement à long terme de la stratégie du Groupe.

Les options sur actions doivent être exercées au prix qui correspond au prix moyen de clôture des actions du Groupe dans les trente jours avant la date d'offre ou au dernier cours de clôture qui précède le jour de l'offre. La durée maximale des options attribuées est présentée dans le tableau ci-après. Si l'option n'est pas exercée après la dernière période d'exercice, l'option vient à échéance. Les options qui ne peuvent pas encore être exercées sont renoncées si un membre de la direction ou un cadre quitte l'entreprise avant la dernière période d'exercice, sauf en cas de retraite ou de décès.

Résumé des options sur actions en circulation au profit de la direction et des cadres :

Date de l'offre	Nombre d'options offertes	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options à exercer	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	300.000	267.050	164.950	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	135.400	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	81.385	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2015	203.750	114.700	109.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	1.073.250	814.650	491.435			

Résumé des options sur actions en circulation pendant l'exercice :

	2017		2016	
	Nombre d'options	Prix moyen en euros	Nombre d'options	Prix moyen en euros
En circulation au début de la période	500.625	33,87	569.800	33,58
Auxquelles il est renoncé pendant la période			-40.850	42,38
Exercées pendant la période	-9.190	15,71	-28.325	15,71
En circulation à la fin de la période	491.435	34,21	500.625	33,87
Exerçables à la fin de la période	327.483		323.585	

Pendant l'exercice, 9.190 options sur actions ont été exercées. Pendant l'exercice précédent, 28.325 options sur actions ont été exercées. Les options sur actions qui restent ouvertes à la fin de la période présentent une durée restante moyenne de 4,8 ans.

En 2017, le prix moyen pondéré des actions à la date de l'exercice était de 25,55 euros (2016 : € 24,80).

Pour répondre à d'éventuelles obligations liées aux options sur actions, un programme de rachat d'actions propres a été mis sur pied dans le passé pour permettre à l'entreprise de satisfaire en partie à ces options futures.

Le Groupe a attribué en 2016 un montant de 125 K€ (2016 : 152 K€) dans les frais de personnel liés à des transactions de paiement basées sur des actions et opérées dans des instruments de capitaux propres. Tous les plans d'options attribués à partir du 7 novembre 2002 sont comptabilisés dans le compte de résultats.

ANNEXE 25 - PROVISIONS

2017 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environnement	Provisions pour restructuration	Autres provisions	Total
Au terme de l'exercice précédent		3.301	4	0	4.075	7.380
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		360			83	443
- Augmentation des provisions existantes		630	5		476	1.111
- Montants utilisés (-)		-3			-1.520	-1.523
- Montants non utilisés repris (-)					-370	-370
Au terme de l'exercice		4.288	9	0	2.744	7.041

Les provisions pour contentieux portent principalement sur des litiges qui concernent la SA Roularta Media Group, par lequel une provision supplémentaire a été comptabilisée concernant Infobase. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 26. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. Les autres provisions comprennent notamment la provision pour engagements de leasings restants relative à une presse d'impression mise hors service.

2016 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environnement	Provisions pour restructuration	Autres provisions	Total
Au terme de l'exercice précédent		3.351	5	497	4.564	8.417
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires					762	762
- Augmentation des provisions existantes		50			107	157
- Montants utilisés (-)			-1		-1.358	-1.359
- Montants non utilisés repris (-)		-100				-100
- Autre				-497		-497
Au terme de l'exercice		3.301	4	0	4.075	7.380

ANNEXE 26 - LITIGES IMPORTANTS

La SA Roularta Media Group est impliquée dans une procédure qui l'oppose devant le tribunal de commerce à son ancien partenaire Bookmark. Une provision de 578 K€ a été constituée dans le cadre de cette procédure.

La SA Kempenland exige des dommages et intérêts pour le non-respect d'un contrat d'impression par De Streekkrant-De Weekkrantgroep. Le 12 septembre 2013, le tribunal de commerce de Turnhout a condamné De Streekkrant-De Weekkrantgroep en première instance à payer à la SA Kempenland 3,96 M€ en principal, 4,06 M€ d'intérêts de retard et les frais de justice. En appel, le jugement du premier juge a été confirmé dans les grandes lignes. La demande de capitalisation des intérêts par la SA Kempenland a cependant été refusée en appel. Le montant auquel la SA Roularta Media Group a été condamnée, a été payé fin décembre 2015 à la partie adverse. Roularta Media Group a introduit un pourvoi en cassation. La Cour de cassation n'a annulé l'arrêt contesté uniquement en ce qui concerne l'ampleur de l'indemnité de procédure due par Roularta Media Group en appel. L'affaire a été renvoyée devant la Cour d'appel de Gand. La discussion toujours en cours entre Kempenland et RMG – concernant l'imputation des paiements effectués et des montants cantonnés pendant la durée du différend sur le montant final de la condamnation suivant l'arrêt de la Cour d'appel (principal, intérêts et frais) – a été soumise pour évaluation au juge des saisies de l'arrondissement Gand, département Courtrai. Dans son ordonnance du 18 décembre 2017, le juge des saisies a confirmé que la position et les principes adoptés par Roularta Media Group lors de l'attribution des paiements sont corrects. Les débats ont été rouverts pour l'établissement du décompte effectif. L'ordonnance intervenue du juge des saisies a été signifiée à Kempenland fin février 2018. Pour ce conflit toujours en cours, Roularta Media Group SA a constitué fin 2015 une provision de 0,5 M€.

Le 30 décembre 2011, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont assigné la SA Roularta Media Group et la SA Vogue Trading Video en justice afin d'obtenir réparation du préjudice prétendument subi du fait du non-respect d'engagements contractuels. La demande totale se monte à 4,7 M€. En première instance, le tribunal de commerce de Bruxelles a déclaré l'action totalement non fondée. Entre-temps, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont interjeté appel contre ce premier jugement. La Cour d'Appel de Bruxelles a indiqué dans un arrêt du 24 octobre 2017 que le recours en appel n'était pas fondé. A ce jour, il n'est pas certain que SAS QOL et SAS QOL FI vont accepter l'arrêt intervenu. Il est envisagé de faire signifier l'arrêt afin de faire courir le délai de pourvoi en cassation. Aucune provision n'a été constituée pour ce litige.

Dans le cadre de la reprise de toutes les actions de la SA Coface Services Belgium (après Euro DB), la SA Roularta Media Group a également hérité d'un différend juridique en cours avec InfoBase. InfoBase prétend que la contrefaçon pour laquelle Coface Services Belgium a été condamnée dans le passé par le tribunal de première instance de Nivelles (arrêt du 15 novembre 2006) n'a pas cessé. Sur la base de cet arrêt, par lequel la SA Coface Services Belgium a été condamnée à la cessation immédiate de cette contrefaçon sous peine d'une astreinte de 1.000 euros par jour, InfoBase procède systématiquement à la signification d'astreintes. Roularta Media Group constitue une provision pour ces astreintes. La provision constituée à fin décembre 2017 s'élève à 2,74 M€.

Par décision du juge des saisies de Nivelles du 5 janvier 2015, Euro DB a été condamnée à payer 1,28 M€ d'astreintes et de frais. Ce montant a été cantonné par Euro DB auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. Euro DB a fait appel de l'arrêt du juge des saisies de Nivelles. Dans un arrêt de la Cour d'Appel du 5 décembre 2017, l'ordonnance du juge des saisies de Nivelles du 5 janvier 2015 a été partiellement confirmée, et Roularta Media Group a été condamné au versement des astreintes encourues à concurrence de 925 K€.

La Cour d'appel de Bruxelles a jugé le 17 février 2017 que le recours en appel interjeté par Infobase contre l'arrêt du Tribunal de première instance de Bruxelles du 12 février 2015 était fondé et a condamné Euro DB (aujourd'hui Roularta Media Group) à payer à Infobase un dédommagement de 39 K€ en principal, à augmenter des intérêts légaux à partir du 1^{er} juin 2011 et des frais de justice. Dans ce même arrêt, la Cour d'Appel de Bruxelles a également indiqué que le droit sui generis à la protection d'une base de données invoqué par Infobase expire après 15 ans, et que la protection s'est donc éteinte au 1^{er} janvier 2013. Aucun pourvoi en

cassation n'a été constitué contre cet arrêt. Toutefois, le conseil d'Infobase continue de signifier des astreintes sur la base de l'arrêt du 15 novembre 2006. Ces astreintes signifiées continuent à être provisionnées.

Sur la base de ce dernier arrêt, Roularta Media Group a entamé une procédure en levée de l'astreinte. Dans cette procédure, des conclusions sont actuellement échangées entre les parties.

ANNEXE 27 - AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

I. Aperçu général

	en milliers d'euros	2017	2016
Régimes de pension à prestations définies		1.833	412
Indemnités de licenciement		0	356
Autres avantages du personnel non courants		4.741	4.311
<i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i>		615	645
<i>Régimes de préretraite</i>		309	470
<i>Primes de jubilé</i>		3.817	3.196
Total avantages du personnel		6.574	5.079

II. Régimes de pension à prestations définies

Il existe différents plans de pension à prestations définies au sein du Groupe, la prestation étant fonction du nombre d'années de service et du salaire.

Pour les plans belges, des actifs sont détenus dans des fonds conformément aux dispositions légales locales.

Les charges de pension sont calculées par un actuair sur la base de la méthode 'projected unit credit' pour chaque plan. Les obligations relatives au temps de service passé et aux placements constitués sont calculées sur la base de cette méthode. La différence entre les deux (valeur nette) est reprise dans le bilan du Groupe.

En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Pour les nouveaux versements à partir de 2016, le rendement minimum légal est relié au rendement des obligations linéaires belges à 10 ans, avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Le calcul de ce rendement minimum est basé sur la moyenne de toute la carrière de la personne affiliée. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies.

en milliers d'euros	2017	2016
A. Montants comptabilisés au bilan		
Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés	1.833	412
1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées	39.879	36.025
2. Juste valeur des actifs du régime (-)	-38.046	-35.613
Obligations résultant des régimes à prestations définies, total	1.833	412
B. Charge nette comptabilisée dans le résultat global		
<i>Comptabilisée dans le compte de résultats</i>		
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2.694	2.578
2. Charges d'intérêt	718	766
3. Produits d'intérêt (-)	-738	-794
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats	2.674	2.550
<i>Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</i>		
1. Ecart actuariels, nets	1.201	48
Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	1.201	48
Charge nette comptabilisée dans le résultat global	3.875	2.598
C. Mouvements de la valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies		
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture	36.025	31.694
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2.694	2.578
2. Charges d'intérêt	718	766
3. Ecart actuariels, nets	1.270	3.271
- dont écart actuariels dues aux ajustements liés à l'expérience	530	643
- dont écart actuariels dues aux actualisations des hypothèses	740	2.627
4. Contribution participant du régime	359	351
5. Indemnités payées (-)	-1.188	-2.635
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	39.879	36.025

en milliers d'euros	2017	2016
D. Mouvements de la juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies		
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture	35.613	31.477
1. Produits d'intérêt	738	794
2. Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	69	3.222
3. Contribution employeur	2.454	2.404
4. Contribution participant du régime	359	351
5. Indemnités payées (-)	-1.187	-2.635
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	38.046	35.613
E. Principales hypothèses actuarielles		
1. Taux d'actualisation	2,02%	2,01%
2. Taux de rendement attendu des actifs du régime	2,02%	2,01%
3. Taux attendu d'augmentation des salaires	3,0%	3,0%
4. Augmentations futures des prestations définies	2,0%	2,0%

en milliers d'euros	2017	2016	2015	2014
Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies	39.879	36.025	1.973	1.936
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies	38.046	35.613	1.821	1.317
Déficit / (surplus)	1.833	412	152	619
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) de l'obligation brute	530	643	5	271
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	69	3.222	420	-3

La stratégie d'investissement mise en oeuvre dans le cadre des plans de pension est de nature défensive. Les investissements en valeurs à revenu fixe sont ainsi largement privilégiés, afin de garantir ainsi la sécurité, le rendement et la liquidité des investissements. Il est également veillé à une diversification et à une répartition judicieuse des investissements.

Les principales catégories d'actifs du régime et le pourcentage que chaque catégorie principale constitue de la juste valeur du total des actifs du régime :

	2017	2016
Titres à revenu fixe et trésorerie	4,2%	4,2%
Actions	0,2%	0,2%
Biens immobiliers	0,3%	0,3%
Assurances	95,3%	95,3%

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 2.128 K€ versées aux régimes à prestations définies (y compris les assurances de groupe belge) en 2018 (2.153 K€ en 2017).

Sensitivité

Concernant ces régimes de pension à prestations définies, le Groupe est exposé à un risque de baisse des taux d'intérêt (taux d'escompte), qui donnera lieu à une hausse des obligations.

III. Régimes à cotisations définies

Il existe plusieurs régimes à cotisations définies dans le Groupe. Pour les plans belges, la loi relative aux pensions complémentaires définit un rendement minimum garanti comme décrit ci-dessus sous section II. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies à partir de 2015.

Aperçu des régimes à cotisations définies (y compris les plans belges)	en milliers d'euros	2017	2016
Contributions payées - employeur		2.899	2.892
Contributions payées - participant du régime		340	332

IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 24.

ANNEXE 28 - DETTES FINANCIÈRES

2017	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
Dettes financières						
Emprunt obligataire		99.963				99.963
Etablissements de crédit		1.288	556	1.654	2.075	5.573
Total dettes financières selon l'échéance		101.251	556	1.654	2.075	105.536

2016	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Dettes financières							
Emprunt obligataire			99.914				99.914
Etablissements de crédit		2.229	776	1.960	3.175		8.140
Total dettes financières selon l'échéance		2.229	100.690	1.960	3.175		108.054

En septembre 2012, RMG a procédé à une offre publique de souscription obligataire. Cet emprunt obligataire portant sur un montant de 100,0 M€ a pour date d'émission le 10 octobre 2012, sa durée est de 6 ans et il offre un intérêt annuel fixe de 5,125% brut. L'emprunt obligataire sera remboursé en 2018.

Les fournisseurs de crédit, à l'exception de ceux de l'emprunt obligataire, imposent des clauses relatives au taux d'endettement calculé sur les chiffres combinés avec des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle. Ces clauses sont relatives au taux d'endettement (dette financière nette/EBITDA doit être inférieure à 3), à la couverture d'intérêt (EBITDA/charges financières nettes doit être supérieur à 4), au ratio d'endettement (dette financière nette/capitaux propres doit être inférieure à 80%), à la solvabilité (minimum 25%) et à la distribution de dividendes. La dette financière nette est définie comme étant la somme des dettes financières à long et à court termes, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie et la valeur de marché des actions propres. Au 31 décembre 2017, le Groupe peut satisfaire à ces covenants imposés.

Les dettes garanties incluses dans les dettes financières se composent comme suit (*en milliers d'euros*) :

Etablissements de crédit 2.441

Elles sont garanties par (*en milliers d'euros*) :

Enregistrement hypothécaire sur les lieux et bâtiments du Groupe 9.000

Gages sur fonds de commerce 2.500

Pour plus d'informations concernant l'exposition du Groupe aux risques de change et risques de taux : voir Annexe 32 - Instruments financiers - Risques et juste valeur.

ANNEXE 29 - AUTRES ANNEXES RELATIVES AUX PASSIFS

2017	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Dettes commerciales et autres dettes							
Dettes commerciales		38.879					38.879
Acomptes reçus		18.743					18.743
Avantages du personnel		14.603					14.603
- dont dettes envers les employés		10.520					10.520
- dont dettes envers les administrations publiques		4.083					4.083
Impôts		111					111
Autres dettes		11.655			287		11.942
Charges à imputer et produits à reporter		7.589					7.589
Total des dettes selon l'échéance		91.580	0	0	287		91.867

2016	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	
Dettes commerciales et autres dettes		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	
Dettes commerciales		42.266				42.266
Acomptes reçus		17.582				17.582
Avantages du personnel		13.497				13.497
- dont dettes envers les employés		10.764				10.764
- dont dettes envers les administrations publiques		2.733				2.733
Impôts		771				771
Autres dettes		16.242			37	16.279
Charges à imputer et produits à reporter		7.717				7.717
Total des dettes selon l'échéance		98.075	0	0	37	98.112

Dettes commerciales courantes	en milliers d'euros	2017	2016
Fournisseurs		22.129	27.949
Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*)		15.527	13.438
Clients crédit		1.223	879
Total dettes commerciales courantes		38.879	42.266

Autres dettes courantes	en milliers d'euros	2017	2016
Taxes indirectes à payer (*)		2.763	4.894
Autres dettes		8.892	11.348
Total autres dettes courantes		11.655	16.242

Les taxes indirectes concernent essentiellement la TVA, le précompte professionnel et les impôts provinciaux et communaux.

Charges à imputer et produits à reporter	en milliers d'euros	2017	2016
Intérêts à imputer		1.180	1.195
Charges à imputer et produits à reporter (*)		6.409	6.522
Total charges à imputer et produits à reporter		7.589	7.717

(*) Pas de dettes financières comme définies dans IAS 32.

ANNEXE 30 - CONTRATS DE LOCATION - FINANCEMENT ET CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Depuis fin 2016, il n'y a plus de contrat de location-financement en cours.

Contrats de location simple

	en milliers d'euros	2017	2016
Paiements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge		11.390	12.075

Le Groupe a surtout des contrats de location simple pour des bâtiments, machines, voitures d'entreprise et du matériel de bureau. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire sur la durée du contrat.

Paiements minimaux futurs relatifs à la location en vertu de contrats de location simple non résiliables :	en milliers d'euros	2017	2016
< 1 an		11.527	12.698
1 à 5 ans		4.138	13.284
> 5 ans		13	7
		15.678	25.989

ANNEXE 31 - PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS POUR L'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe ne se porte plus garant d'obligations en 2017, ni en 2016. Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 2.500 K€ (2016 : 2.500 K€).

Les engagements contractuels pris pour l'achat de papier à des tiers par le Groupe s'élèvent à 4.761 K€ (2016 : 2.437 K€).

Il n'y a pas d'engagements contractuels matériels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles.

ANNEXE 32 - INSTRUMENTS FINANCIERS - RISQUES ET JUSTE VALEUR

Dans l'exercice de son activité, le Groupe est exposé à des risques de change, de taux, de crédit et de marché. Les produits dérivés sont utilisés pour réduire les risques liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt.

A. Risque de change

Activités opérationnelles

Le Groupe est exposé à un risque de change à l'égard du USD. Les risques de change identifiés par le management se présentent lors des achats ou des engagements fermes d'achat en USD dans le secteur des Médias Audiovisuels et par des activités extérieures à la zone euro. Par ailleurs, le Groupe subit, dans une certaine mesure, des risques de change concernant ses activités opérationnelles.

Pour des achats et des engagements fermes d'achat en USD, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d'une obligation reprise, ou d'un engagement ferme non repris

en USD dans le secteur d'activité Médias Audiovisuels. Les contrats à terme conclus dans cet objectif n'ont cependant pas d'effet direct sur la situation financière ou les résultats du Groupe car ils ont été conclus par des sociétés associées qui sont reprises dans la situation financière et les résultats du Groupe en utilisant la méthode de mise en équivalence.

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir un impact limité sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Activités de financement

Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, il n'y a pas d'activités de financement présentant un risque de change potentiel.

Sensibilité estimée au risque de change

Compte tenu de la couverture des risques de change évoquée ci-dessus, le management est d'avis que les risques de fluctuation de la valeur réelle ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers ayant un impact sur le résultat ou les fonds propres du fait de variations de change, ne sont pas tangibles.

B. Risque de taux

Les échéances des dettes et obligations financières figurent à l'Annexe 28.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements de crédit affichent un taux d'intérêt fixe ou variable.

Le tableau ci-dessous résume les taux d'intérêt effectifs, à la date du bilan, de ces emprunts à intérêts (emprunt obligataire et établissements de crédit) :

Taux d'intérêt	en milliers d'euros	2017	2016	Taux d'intérêt réel
Taux d'intérêt fixe		120	360	entre 1,5% en 3,5%
Taux d'intérêt fixe		99.979	101.236	entre 4% en 6%
Taux d'intérêt fixe avec marge variable		4.825	5.875	entre 2,5% en 5,5%

Le Groupe a en outre des comptes courants négatifs contractés auprès des établissements de crédit pour un montant total de 612 K€ (2016 : 583 K€), qui ont un taux d'intérêt de marché variable.

Les prêts aux coentreprises, comptabilisés à la rubrique autres emprunts, ont un taux d'intérêt fixe qui est révisable après trois ou cinq ans.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe a utilisé dans le passé des instruments financiers, à savoir des contrats IRS.

Au 31 décembre 2017, il y avait un instrument financier en cours qui, conformément aux prescriptions de la norme IAS 39, est considéré comme un contrat de couverture des flux de trésorerie. Cela concerne un Interest Rate Swap. Il n'y en avait pas en 2016.

De plus, il y a certains contrats qui ne peuvent pas être considérés comme des contrats de couverture selon les normes IAS 39.

Au 31 décembre 2017, ainsi qu'au fin 2016, il n'y avait plus de tels contrats.

L'impact de l'évolution des valeurs de marché (avant impôts) de ces instruments financiers se résume comme suit :

2017	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Interest Rate Swap				
	<i>Couverture de flux de trésorerie</i>	-64	-64	
		-64	-64	0

2016 : zéro

Les modifications reprises dans le compte de résultats sont actées sous les résultats financiers.

Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Compte tenu du fait qu'il n'y a aucun prêt en cours avec taux d'intérêt variable à fin 2016, le Groupe n'est pas soumis à la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt au 31 décembre 2017.

C. Risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur ses clients, ce qui pourrait entraîner des pertes de crédit.

Pour maîtriser le risque de crédit, des études de solvabilité sont effectuées à l'égard des clients qui souhaitent bénéficier d'importantes facilités de crédit. Dans le cas où ces études mènent à une conclusion négative, l'octroi du crédit est refusé ou limité. En outre, le Groupe utilise des instruments commerciaux financiers, comme des lettres de change, pour gérer son risque de crédit et une assurance-crédit est contractée pour un pourcentage limité des clients étrangers de l'imprimerie.

Aucune concentration importante de risques de crédit avec une seule contrepartie n'a été enregistrée au 31 décembre 2017.

En dépit de l'intention de RMG de limiter ses risques de crédit, l'entreprise peut se trouver confrontée à une détérioration de la solvabilité de ses clients. L'impossibilité éventuelle de conclure une police d'assurance-crédit relativement à certains clients peut avoir un impact réellement négatif sur les activités, la position financière et/ou les résultats d'exploitation de RMG.

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit. La valeur comptable est rapportée, dépréciations comprises. Un état de cette valeur comptable figure au point F. ci-après, les dépréciations étant détaillées à l'Annexe 19.

D. Risque de liquidité

Les échéances contractuelles des dettes financières se trouvent en Annexe 28 et sont résumées ci-dessous, ainsi que les charges d'intérêt.

L'endettement de RMG et les restrictions convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie de RMG. La rupture éventuelle de covenants peut donner lieu à l'exigibilité immédiate des crédits.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels en les liquidités actuelles. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme pour un montant total de 47,550 K€ (2016 : 8.000 K€). Ils créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Les mêmes covenants s'appliquent aux lignes de crédit que ceux mentionnés à l'annexe 28. A fin 2017 et 2016, le Groupe n'a pas fait appel à ces lignes de crédit.

RMG gère les flux de trésorerie et de financement et les risques qui en découlent par le biais d'une politique de trésorerie au niveau du Groupe. Pour optimiser les positions patrimoniales et limiter au maximum les charges d'intérêt y afférentes, les flux de trésorerie des filiales du Groupe sont centralisés le plus possible au sein d'un cash pool.

Dettes financières 2017	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Total dettes financières selon l'échéance		101.251	556	1.654	2.075	105.536	

Charges d'intérêt	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Emprunt obligataire		5.125				5.125	
Etablissements de crédit		165	155	342	183	845	

E. Gestion du capital

Roularta Media Group tente constamment d'optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximalisation de la valeur d'actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

Lorsque nous analysons notre structure de capital, nous utilisons la même distinction dettes/fonds propres que celle appliquée dans nos comptes selon les IFRS.

F. Juste valeur

La valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers s'élèvent à :

en milliers d'euros	Annexe	2017		2016	
		Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs non courants					
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	18	2.104	2.104	2.470	2.470
Clients et autres créances	19	600	600	15.568	15.568
Actifs courants					
Clients et autres créances	19	65.225	65.225	70.140	70.140
Placements de trésorerie	22	0	0	46	46
Trésorerie	22	42.984	42.984	50.565	50.565

en milliers d'euros	Annexe	2017		2016	
		Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Passifs non courants					
Dettes financières	28	-4.285	-4.814	-105.825	-111.474
Autres dettes	29	-287	-287	-37	-37
Passifs courants					
Dettes financières	28	-101.251	-104.146	-2.229	-2.502
Dettes commerciales	29	-23.351	-23.351	-28.828	-28.828
Acomptes reçus	29	-18.743	-18.743	-17.582	-17.582
Autres dettes	29	-8.892	-8.892	-11.348	-11.348
Intérêts à imputer	29	-1.180	-1.180	-1.195	-1.195

La section ci-dessous résume les méthodes et hypothèses les plus importantes utilisées pour l'estimation de la juste valeur des instruments financiers repris dans ce détail.

Participations disponibles à la vente

Comme spécifié à l'Annexe 18 : comme aucune estimation fiable ne peut être faite de la juste valeur des participations reprises dans cette rubrique, les actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif sont valorisés à leur prix coûtant.

Prêts, cautions, clients, autres créances, dettes commerciales et autres dettes

Pour les créances et les dettes présentant une durée initiale d'un an au plus, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les créances à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur.

Dettes financières

La juste valeur des emprunts et des dettes de location-financement est calculée sur la base de la valeur au comptant des flux de trésorerie futurs attendus du fait des remboursements et paiements d'intérêts.

Autres passifs

Pour les passifs courants, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les dettes commerciales à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur. Pour les instruments dérivés financiers, la juste valeur est déterminée sur la base de la valorisation du marché à la date du bilan.

Hiérarchie pour l'évaluation de la juste valeur

Au 31 décembre 2017, Roularta Media Group n'avait pas des instruments financiers valorisés à la juste valeur.

Au 31 décembre 2016, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

	en milliers d'euros	31/12/2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs valorisés à la juste valeur					
Placements de trésorerie		46		46	

L'hiérarchie à 3 niveaux pour l'évaluation de la juste valeur est :

- niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques
- niveau 2 : des données autres que des prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (c'est-à-dire le prix) ou indirectement (c'est-à-dire un dérivé du prix)
- niveau 3 : des données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas basées sur des données de marché observables (données non observables)

Au cours de l'année 2017, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

ANNEXE 33 - ACQUISITIONS DE FILIALES

En 2017, les reprises suivantes ont été effectuées : le 1^{er} juillet 2017, Roularta Media Group a acquis une participation de 100 % dans le capital de Bright Communications et de Bright Communications Antwerpen.

En 2016, il n'y a pas eu de reprises exerçant un impact sur les comptes annuels consolidés.

Les acquisitions de 2017 ont été comptabilisées selon la méthode d'acquisition conforme à l'IFRS 3 - *Regroupements d'entreprises* (version corrigée).

Le tableau ci-dessous présente un résumé des montants versés et des justes valeurs des actifs et passifs acquis qui répondent aux principes de comptabilisation de la norme IFRS 3 - *Regroupements d'entreprises* à la date d'acquisition :

	en milliers d'euros	2017	2016
ACTIFS			
Actifs non courants		4.815	0
Immobilisations incorporelles		4.805	
Immobilisations corporelles		10	
Actifs courants		1.398	0
Clients et autres créances		744	
Charges à reporter et produits acquis		4	
Trésorerie et équivalents de trésorerie		650	
Total de l'actif		6.213	0

PASSIFS		
Passifs non courants	1.266	0
Autres dettes	1.266	0
Passifs courants	774	0
Dettes commerciales	129	
Acomptes reçus	241	
Avantages du personnel	45	
Impôts	293	
Autres dettes	54	
Charges à imputer et produits à reporter	12	
Total du passif	2.040	0
Total actif net acquis	4.173	0
Actif net acquis	4.173	0
Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie	4.173	0
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	-650	0
Sortie de trésorerie nette	3.523	0

Le chiffre d'affaires et le résultat des entreprises acquises inclus dans le chiffre d'affaires et le résultat du Groupe sont :

2017	en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat de l'exercice
- Bright Communications		851	121
- Bright Communications Antwerpen		811	-54

Si l'acquisition de ces participations avait eu lieu le 1^{er} janvier 2017, cela n'aurait eu aucun effet significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat qui ont été enregistrés dans le compte de résultats consolidé.

En 2017, Roularta Media Group a pris part à l'augmentation de capital de Proxistore à concurrence de 231 K€. Cette augmentation de capital n'a pas causé de modification dans le pourcentage de la participation. En janvier 2016, Roularta Media Group a pris part à l'augmentation de capital de Proxistore à concurrence de 450 K€. Proxistore SA est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence.

ANNEXE 34 - CESSIONS DE FILIALES

Pendant l'exercice, les filiales Twice Entertainment SPRL et Twice Technics SPRL ont été vendues pour un montant reçu de 125 K€. En 2016, aucune filiale n'a été vendue.

En 2017, 17 M€ ont été reçus dans le cadre de la vente des activités françaises en 2015 (16 M€ en 2016).

ANNEXE 35 - PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES

Les informations financières résumées des coentreprises et des entreprises associées importantes sont reprises dans l'Annexe 17.

ANNEXE 36 - FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Après la clôture de l'exercice, les faits importants suivants se sont produits :

La vente du groupe Medialaan au Persgroep a été annoncée en octobre 2017. Cette opération a été finalisée en janvier 2018. Une plus-value de 146 M€ environ a été actée.

Toujours en octobre 2017, l'achat de 50 % des actions de Mediafin (quotidiens L'Echo et De Tijd) a été annoncé. Cette opération a été finalisée en mars 2018.

En janvier 2018, Roularta a fait offre sur les titres belges de Sanoma, à l'exception des magazines de décoration. Le paquet comprend notamment les titres Femmes d'Aujourd'hui/Libelle et Flair F/N, GAEL/Feeling et La Maison Victor, Communiekraant, Loving You et She Deals. En 2017, ces titres ont totalisé un chiffre d'affaires d'environ 78 M€ pour un prix d'acquisition (obligation de pension et d'abonnement comprise) de 33,7 M€.

Pour le reste, il ne s'est produit aucun autre événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise.

ANNEXE 37 - HONORAIRES DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES LIÉES AU COMMISSAIRE

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 184 K€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 334 K€.

ANNEXE 38 - INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES

2017	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		3.268	312	3.580
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		477	0	477
Prêts		477		477
Créances courantes		2.791	312	3.103
Clients		2.912	312	3.224
Autres créances		-121		-121
II. Passifs avec les parties liées		9.314	338	9.652
Dettes financières		0	0	0
Autres dettes		0		0
Dettes		9.314	338	9.652
Dettes financières		610		610
Fournisseurs		2.304	338	2.642
Autres dettes		6.400		6.400
III. Transactions entre parties liées				978
Prestations de services données		9.140	241	9.381
Prestations de services reçues (-)		-6.045	-2.362	-8.407
Transferts suivant les conventions de financement		4		4
IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs)				3.272
- dont avantages à court terme				2.932
- dont avantages postérieurs à l'emploi				287
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				53
V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur				425

2016	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		3.226	19	3.245
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		583	0	583
Prêts		583		583
Créances courantes		2.643	19	2.662
Clients		2.222	19	2.241
Autres créances		421		421
II. Passifs avec les parties liées		13.645	186	13.831
Dettes financières		37	0	37
Autres dettes		37		37
Dettes		13.608	186	13.794
Dettes financières		583		583
Fournisseurs		2.089	186	2.275
Autres dettes		10.936		10.936
III. Transactions entre parties liées				1.181
Prestations de services données		9.570	660	10.230
Prestations de services reçues (-)		-6.734	-2.324	-9.058
Transferts suivant les conventions de financement		9		9
IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs)				3.369
- dont avantages à court terme				3.076
- dont avantages postérieurs à l'emploi				228
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				65
V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur				415

Le Groupe n'a ni actifs, ni obligations, ni transactions avec ses actionnaires SCA Koinon, SA West Investment Holding et SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des filiales sont entièrement éliminés dans la consolidation.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des entreprises associées et des coentreprises ne sont pas éliminés dans la consolidation et sont par conséquent repris intégralement sous cette rubrique.

La liste répertoriant la déclaration des filiales, des coentreprises et des entreprises associées figure dans l'Annexe 39.

Les autres parties associées sont des entreprises qui sont contrôlées par la direction et les cadres du Groupe et leurs proches, ou au sein desquelles ces personnes ont une influence significative. Les rémunérations des dirigeants et administrateurs sont reprises séparément.

Il n'y a aucune sûreté liée aux actifs et obligations à l'égard des parties associées. En 2017 et en 2016, aucune moins-value n'a été enregistrée.

Toutes les créances et dettes sont des créances et dettes à court terme qui sont acquittées à l'échéance. Toutes les transactions concernent des opérations commerciales ordinaires. Pour les ventes conclues par le Groupe avec ces parties associées, on applique la tarification habituelle. Pour les achats, on applique la procédure habituelle en ce qui concerne la sélection du fournisseur et les prix utilisés.

ANNEXE 39 - STRUCTURE DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2017, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :

Nouvelles participations

- Bright Communications SPRL : a été acquis à 100 % en juillet 2017.
- Bright Communications Antwerpen SPRL: a été acquis à 100 % en juillet 2017.
- Het Mediabedrijf BV a été créée en octobre 2017 et héberge le titre « Landleven ».
- En août 2017, Medialaan et De Persgroep ont créé la société « Morfeus ».

Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation

- Storesquare NV : 65 % au lieu de 71,18 % à partir de 06/12/2017, 71,18 % au lieu de 70,70 % après augmentation de capital le 05/05/2017.
- Studio Aperio Negotium SA : 75 % en 2017 au lieu de 50 % en 2016. En 2016, cette participation avait déjà été entièrement consolidée puisqu'il y avait également une participation indirecte portant à 56,25 % la participation intégrale.

Participations liquidées et fusionnées

- Febelma Regie CVBA
- Himalaya NV
- Media ID CVBA

Participations vendues

- Twice entertainment NV en Twice Technics BVBA : vendue en juin 2017.
- Press Partners : vendue en juin 2017.

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group SA, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2017, 42 filiales, coentreprises et entreprises associées sont consolidées.

Nom de l'entreprise	Location	Fraction du capital détenue
1. Entreprises consolidées globalement		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA HEALTHCARE NV	Roeselare, Belgique	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Bruxelles, Belgique	100,00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Lille, France	100,00%
TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW	Roeselare, Belgique	100,00%
HET MEDIABEDRIJF BV	Baarn, Pays-Bas	100,00%
BRIGHT COMMUNICATIONS BVBA	Hasselt, Belgique	100,00%
BRIGHT COMMUNICATIONS ANTWERPEN BVBA	Hasselt, Belgique	100,00%
TVOJ - MAGAZIN D.O.O. - en liquidation	Zagreb, Croatie	100,00%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, Belgique	75,00%
STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA	Gent, Belgique	75,00%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, Belgique	75,00%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, Belgique	74,67%
STORESQUARE NV	Roeselare, Belgique	65,00%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Pays-Bas	51,00%

2. Entreprises mises en équivalence

BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Allemagne	50,00%	coentreprise
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Allemagne	50,00%	coentreprise
BELGOMEDIA SA	Verviers, Belgique	50,00%	coentreprise
BITES NV	Vilvorde, Belgique	50,00%	coentreprise
CTR MEDIA SA	Bruxelles, Belgique	50,00%	coentreprise
DE WOONKIJKER NV	Roeselare, Belgique	50,00%	coentreprise
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
JOEfm NV	Vilvorde, Belgique	50,00%	coentreprise
MEDIAALAN NV	Vilvorde, Belgique	50,00%	coentreprise
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, Belgique	50,00%	coentreprise
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, Belgique	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Cologne, Allemagne	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS SA	Bruxelles, Belgique	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Cologne, Allemagne	50,00%	coentreprise
STIEVIE NV	Vilvorde, Belgique	50,00%	coentreprise
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, Belgique	50,00%	coentreprise
UNLEASHED NV	Hasselt, Belgique	50,00%	coentreprise
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
PROXISTORE NV	Mont-Saint-Guibert, Belgique	46,12%	entreprise associée
CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, Belgique	35,74%	entreprise associée
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, Belgique	35,00%	entreprise associée
REPROPRESS CVBA	Bruxelles, Belgique	29,93%	entreprise associée
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Pays-Bas	25,00%	coentreprise
LIVING & MORE VERLAG GMBH - en liquidation	Augsburg, Allemagne	25,00%	coentreprise
4 ALL SOLUTIONS BVBA	Oostrozebeke, Belgique	15,00%	entreprise associée
MEDIAPLUS BV	Bussum, Pays-Bas	12,50%	entreprise associée

3. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés

Il n'y a pas d'entreprises qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés.

Rapport du commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Roularta Media Group SA sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2017

Le texte original de ce rapport est en néerlandais

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Roularta Media Group SA (« la société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur l'audit des comptes consolidés ainsi que notre rapport sur les autres obligations légales, réglementaires et normatives. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 19 mai 2015, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes clôturés au 31 décembre 2017. Etant donné l'absence d'archives électroniques antérieures à 1997, nous sommes dans l'impossibilité de déterminer avec précision la première année de mission. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Roularta Media Group SA durant au moins 20 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2017, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé des variations de capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total du bilan consolidé s'élève à 417.108 (000) EUR et dont l'état consolidé du résultat net se solde par une perte de l'exercice de 12.818 (000) EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2017, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit**Comment notre audit a traité le point clé de l'audit****Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée**

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéterminée s'élèvent à 70 MEUR et représentent 17% de la balance totale consolidée au 31 décembre 2017. Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont attribuées aux unités génératrices de trésorerie (« UGT ») News Belgique, Business Belgique, Free Press Belgique et Free Press Autres Pays.

Le test de dépréciation, effectué chaque année, fut significatif pour notre audit étant donné que le processus d'évaluation est subjectif et est basé sur des hypothèses qui dépendent de prévisions futures du marché ou de conditions économiques.

Les hypothèses clés de notre test de dépréciation ainsi que la sensibilité aux variations de ces hypothèses pour le risque d'une perte de valeur sont fournies en Note 15 des états financiers consolidés.

Nos procédures d'audit comprennent, entre autres, une revue des règles et procédures de la société afin d'évaluer la présence d'une perte de valeur, de défier les principales hypothèses une estimation des flux de trésorerie futurs ainsi que la fiabilité des prévisions. Nous avons évalué et défié les business plans, les hypothèses, les taux d'actualisation ainsi que les méthodologies utilisées par la société, par exemple, en évaluant la précision historique des estimations faites par le management, en défiant les prévisions de revenu utilisées en les comparant aux performances récentes et en défiant les sensibilités du modèle d'évaluation de la société. Nous avons inclus des spécialistes en valorisation dans notre équipe afin de nous assister dans ces activités d'audit. Nous avons fait preuve de jugement professionnel en ce qui concerne la sensibilité de la réserve disponible dans le UGT Business Belgique et nous nous sommes focalisés afin d'évaluer si un changement raisonnable dans les hypothèses impliquerait que la valeur comptable excède la valeur recouvrable. Nous avons vérifié que les informations à fournir relatives au test de dépréciation ont été établies conformément à la norme IAS 36 Dépréciation d'actifs.

Acquisition et cession des coentreprises

Roularta détient 50% des actions de Medialaan NV et d'autres plus petites coentreprises. En 2017, Roularta Media Group SA a annoncé la cession de la coentreprise Medialaan NV, qui a été cédée après la fin d'année. Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des activités abandonnées s'élève à 129 MEUR et représente 31% de la balance totale consolidée. En outre, le résultat net des activités abandonnées s'élève à 19 MEUR comparé au résultat net des activités poursuivies de -31 MEUR au 31 décembre 2017.

De plus, Roularta Media Group SA a annoncé l'acquisition de 50% des actions de Mediafin SA avant la fin de l'année.

La comptabilisation des acquisitions ainsi que les cessions des coentreprises en consolidation de Roularta Media Group SA sont significatifs pour notre audit vu la contribution au résultat net et à la valeur comptable des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. De plus, ces transactions sont importantes en termes de traitement comptable quant aux critères de comptabilisation et de décomptabilisation des coentreprises et de l'importance du respect des exigences relatives aux informations à fournir en conformité avec les normes IFRS.

L'acquisition ainsi que la cession des coentreprises sont décrites en Notes 5 et 36 des états financiers consolidés.

Nos procédures d'audit comprennent, entre autres, l'évaluation des conventions signées de l'acquisition et de la cession, afin de valider les traitements comptables s'y attachant. Afin de valider l'exhaustivité des transactions, nous avons revu les procès-verbaux du conseil d'administration et nous avons effectué des procédures afin d'identifier et d'évaluer les événements survenus après la date de clôture des comptes. Nous avons inclus des spécialistes dans notre équipe afin de nous assister dans nos activités d'audit. De plus, nous avons évalué l'adéquation des informations fournies en Notes 5 et 36 des rapports financiers consolidés.

En ce qui concerne la cession de la coentreprise Medialaan NV, nous avons également validé que les critères de discontinuité de l'IFRS 5 étaient respectés avant la fin de la période de clôture de l'information financière et vérifié que le contrôle conjoint était effectivement cédé après la fin de l'année. De plus, nous avons vérifié que les actifs classés comme détenus en vue de la vente étaient évalués au plus faible de leurs valeurs comptables et de leurs juste valeurs diminuées des coûts de la vente. Nous avons également validé l'exhaustivité du résultat des activités abandonnées.

En ce qui concerne les acquisitions, nous avons également validé qu'aucun contrôle conjoint n'ait été obtenu avant la fin de la période de clôture de l'information financière.

Points clés de l'audit	Comment notre audit a traité le point clé de l'audit
Reconnaissance du revenu	
<p>Le Groupe génère son chiffre d'affaires de différentes manières au sein de différents secteurs d'activités, incluant les abonnements annuels et la vente de publicités.</p> <p>Le chiffre d'affaires est une donnée clé sur base de laquelle le Groupe est jugé étant donné que ce dernier est la principale source de génération de profits. Etant donné que la société a une structure de coûts dans laquelle les coûts fixes sont relativement plus importants que les coûts variables, nous avons observé un impact considérable du chiffre d'affaires sur les marges ainsi que sur le profit net réalisé, principalement en ce qui concerne les produits générés par les abonnements et la vente de publicités.</p> <p>Nous avons identifié les éléments critiques suivants liés à la comptabilisation des produits présentés ci-dessous. Nous considérons que ceux-ci sont significatifs soit en raison des ajustements manuels pour les contrats en cours à la date de clôture, soit de la manipulation des bénéfices dans les flux de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comptabilisation des revenus dans une période incorrecte • Des ajustements manuels inappropriés <p>Les principales méthodes comptables qui traitent de la comptabilisation des produits sont fournies en Note 1 des états financiers et les sources de revenu du Groupe ont été fournies en Note 3 des états financiers consolidés.</p>	<p>Pour chaque filiale comprenant des flux de revenus significatifs, les procédures suivantes ont été réalisées afin de répondre au risque décrit, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revue de la conception et de l'implémentation des contrôles internes de l'entreprise relatifs au timing de la comptabilisation des produits • Revue des procédures de césure relatives à la comptabilisation des produits et du respect de celles-ci à la fin de l'année. • Revue l'exhaustivité des rabais sur les ventes relatives aux produits enregistrés à la date de clôture et aux autres ajustements faits lors de l'établissement des états financiers. • Comparer l'évolution détaillée des ventes par flux de produits à l'année précédente afin d'identifier les anomalies, montrant d'éventuelles erreurs de césure. • Effectuer un examen détaillé des écritures comptables et autres ajustements enregistrés en fin d'exercice et investiguer celles qui semblent inhabituelles quant à leur nature ou à leur montant. • Valider le caractère approprié des écritures comptables enregistrées manuellement dans le grand livre afin d'identifier les écritures manuelles suspectes qui pourraient indiquer des anomalies dans le chiffre d'affaires.

Responsabilités de l'organe de gestion relatives aux comptes consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;

- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du Groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons à l'organe de gestion au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également à l'organe de gestion au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués à l'organe de gestion au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

RAPPORT SUR LES AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES, RÉGLEMENTAIRES ET NORMATIVES

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire (révisée en 2018) aux normes internationales d'audit (ISA), notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir pages 11 à 24, comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. Nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur le rapport annuel sur les comptes consolidés.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie des pages 11 à 24 du rapport annuel. Ce rapport sur les informations non financières contient les informations requises par l'article 119, § 2 du Code des sociétés et concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les normes GRI. Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément aux normes GRI précitées. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Gent, le 12 avril 2018

Le commissaire
DELOITTE Réviseurs d'Entreprises
SC s.f.d. SCRL

Représentée par
Mario Dekeyser

Comptes annuels statutaires

COMPTES ANNUELS STATUTAIRES ABRÉGÉS

Les pages suivantes sont extraites des comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA, établis conformément aux règles comptables belges.

Les règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels statutaires diffèrent considérablement des règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels consolidés : les comptes annuels statutaires sont basés sur la législation comptable belge, tandis que les comptes annuels consolidés sont établis conformément aux normes IFRS.

Seuls les comptes annuels consolidés évoqués dans les pages précédentes représentent de manière fidèle la situation et les résultats financiers du groupe Roularta.

Le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires, les comptes annuels de Roularta Media Group SA et le rapport du commissaire seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux. Ces documents sont disponibles sur demande auprès du département Investor Relations de la société, ainsi qu'à l'adresse www.roularta.be/fr.

Le commissaire a donné une opinion sans réserve concernant les comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA.

EXTRAIT DU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Les comptes annuels, tels qu'ils seront présentés à l'assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 ont été approuvés par le conseil d'administration du 9 avril 2018.

Affectation du résultat

La perte de l'exercice 2017 à affecter s'élève à -13.212.082,24 euros, par rapport à un bénéfice à affecter de 15.479.300,54 euros pour l'exercice 2016.

Compte tenu des bénéfices reportés de 12.467.657,22 euros, la perte à affecter de l'exercice 2017 s'élève à -744.425,02 euros.

Affectations et prélèvements

Nous vous proposons d'affecter le résultat comme suit :

A. Perte à affecter	-744.425,02
• Perte de l'exercice à affecter	-13.212.082,24
• Bénéfice reporté de l'exercice précédent	12.467.657,22
B. Prélèvements sur les capitaux propres	
• sur les réserves	778.724,19
C. Résultat à reporter	34.299,17

COMPTE DE RÉSULTATS STATUTAIRE ABRÉGÉ

Compte de résultats statutaire abrégé	en milliers d'euros	2017	2016
Ventes et prestations		260.493	282.581
Coût des ventes et des prestations		-266.910	-273.421
Bénéfice / perte d'exploitation		-6.416	9.160
Produits financiers		13.022	13.820
Charges financières		-19.714	-7.704
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts		-13.108	15.276
Prélèvements sur les impôts différés			83
Impôts sur le résultat		-104	-42
Bénéfice (perte) de l'exercice		-13.212	15.317
Prélèvements sur les réserves immunisées			162
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		-13.212	15.479
Affectations et prélèvements			
	en milliers d'euros	2017	2016
Bénéfice (perte) à affecter		-744	18.735
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		-13.212	15.479
Bénéfice (perte) reporté(e) de l'exercice précédent		12.468	3.256
Prélèvements sur les capitaux propres		779	0
Sur le capital et les primes d'émission			
Sur les réserves		779	
Affectations aux capitaux propres		0	0
A la réserve légale			
Aux autres réserves			
Résultat à reporter		-34	-12.469
Bénéfice (perte) à reporter		34	12.469
Bénéfice à distribuer		0	-6.266
Rémunération du capital			6.266

BILAN STATUTAIRE ABRÉGÉ APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT

ACTIF	en milliers d'euros	2017	2016
Actifs immobilisés		167.171	174.511
Frais d'établissement			0
Immobilisations incorporelles		29.894	35.164
Immobilisations corporelles		33.221	32.295
Immobilisations financières		104.056	107.052
Actifs circulants		134.860	162.181
Créances à plus d'un an		800	15.634
Stocks et commandes en cours d'exécution		5.523	6.228
Créances à un an au plus		74.129	73.795
Placements de trésorerie		16.142	16.966
Valeurs disponibles		35.233	44.938
Comptes de régularisation		3.033	4.620
Total de l'actif		302.031	336.692
PASSIF	en milliers d'euros	2017	2016
Capitaux propres		100.973	114.186
Capital		80.000	80.000
Primes d'émission		304	304
Réserve légale		8.000	8.000
Réserves indisponibles		11.142	11.920
Réserves immunisées		1.207	1.207
Réserves disponibles		286	286
Bénéfice (perte) reporté(e)		34	12.469
Subsides en capital			0
Provisions et impôts différés		6.433	7.426
Dettes		194.625	215.080
Dettes à plus d'un an		4.322	105.828
Dettes à un an au plus		182.922	101.691
Comptes de régularisation		7.381	7.561
Total du passif		302.031	336.692

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale 2017

Communiqué des résultats semestriels 2018

Communiqué des résultats annuels 2018

Assemblée Générale 2018

15 mai 2018

17 août 2018

15 mars 2019

21 mai 2019

INVESTOR RELATIONS

Téléphone

Fax

Courriel

Site Web

Rik De Nolf

+32 51 26 63 23

+32 51 26 65 93

rik.de.nolf@roularta.be

www.roularta.be