

CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

ROULARTA MEDIA GROUP SA
Meiboomlaan 33
8800 Roulers
RPM Gand, division Courtrai
T.V.A. BE-0434.278.896

PARTIE I : INTRODUCTION

En tant que société multimédia, Roularta Media Group veut accorder autant d'importance à ses lecteurs, ses téléspectateurs et ses auditeurs qu'à ses clients-annonceurs, ses collaborateurs et actionnaires.

A la lumière de cet objectif, la SA Roularta Media Group veut se rallier, en tant qu'entreprise belge cotée en bourse, aux principes exposés dans le Code belge de Corporate Governance (2009). Les 'best practices' actuelles en matière de gestion d'entreprise, qui sont déjà appliquées au sein de Roularta Media Group, sont complétées des principes du Code belge de Corporate Governance et consignés dans la Charte de Corporate Governance actuelle. Cette charte constitue un complément aux dispositions existantes en matière de corporate governance contenues dans le Code des sociétés et dans les statuts de la Société.

Le conseil d'administration estime que le respect le plus rigoureux possible des principes exposés dans la Charte de Corporate Governance résultera en une administration plus efficace, plus transparente et en une meilleure gestion des risques et des contrôles de la société. A cette fin, Roularta Media Group s'est fixé comme objectif une maximalisation de la valeur tant pour les actionnaires que pour les parties prenantes et les investisseurs institutionnels. La présente charte expose de manière exhaustive et transparente comment Roularta Media Group est dirigée et de quelle manière il est rendu compte de cette gestion.

La charte contient:

- une description de la structure de corporate governance de la société avec le règlement interne du conseil d'administration (voir partie III);
- la politique élaborée par le conseil d'administration en ce qui concerne les transactions et les autres liens contractuels entre la société à l'inclusion de ses sociétés liées, ses administrateurs et les membres du management exécutif qui ne tombent pas sous l'application du règlement des conflits d'intérêts;
- la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et du management exécutif;
- les mesures prises par la société pour se conformer à la loi du 2 août 2002 relative au contrôle du secteur financier et des services financiers et l'A.R. du 5 mars 2005 sur l'abus de position dominante;
- le règlement interne du comité d'audit;
- le règlement interne du comité de nomination et de rémunération;
- le règlement interne du management exécutif (rôle et responsabilités CEO et management team).

Dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui constitue un chapitre spécifique du rapport annuel, le conseil d'administration fournira de plus amples informations de fait sur l'application de la politique en matière de gouvernance d'entreprise.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de la SA Roularta Media Group a été approuvée par le conseil d'administration et est mise à jour régulièrement.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site internet de la société.

Xavier Bouckaert
CEO

Rik De Nolf
Président du conseil d'administration

PARTIE II : STRUCTURE ET ORGANISATION ROULARTA MEDIA GROUP

II.1. STRUCTURE JURIDIQUE

Roularta Media Group est une société anonyme de droit belge qui a fait appel à l'épargne publique.

Les actions de la SA Roularta Media Group sont cotées sur le Marché primaire d'Euronext Brussels depuis début décembre 1998. L'action est reprise dans le segment de qualité NextPrime d'Euronext, où il est classé sous la rubrique Media & Photography - Printing & Publishing.

Les statuts de la société sont disponibles sur son site Internet (<http://www.roularta.be/fr/info-investisseurs/RC-1184687238253.html?ParentPageID=1184688299798&title=Info+investisseurs#>).

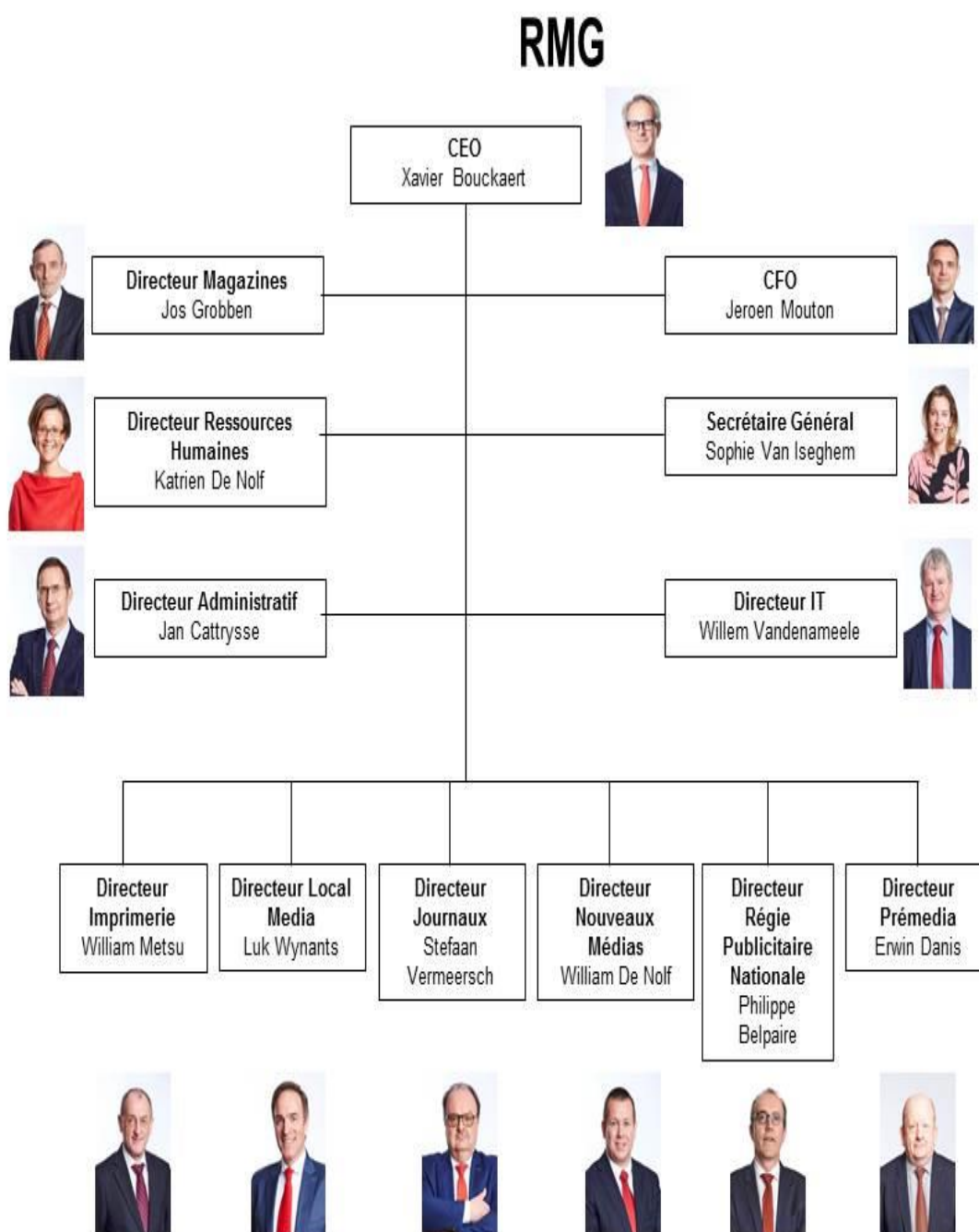
II.2. STRUCTURE DU GROUPE

La société possède diverses filiales directes et indirectes en Belgique et à l'étranger. La structure du Groupe se présente comme suit:

II.3. ORGANISATION INDUSTRIELLE

Roularta Media Group est organisé autour de deux clusters, d'une part, les *Médias imprimés* et, d'autre part, les *Médias audiovisuels*. On retrouve dans ces deux clusters un éventail d'activités qui, selon leur finalité, à savoir un produit ou le service proposé, doivent être centralisées au sein de différentes unités d'activité. Chaque unité d'activité a à sa tête un directeur qui rend compte au CEO.

Schématiquement, l'organisation industrielle peut être présentée comme suit:



PARTIE III : CAPITAL ET ACTIONS ROULARTA MEDIA GROUP

III.1. 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.

Le conseil d'administration de Roularta Media Group a été mandaté par l'assemblée générale en vue de l'acquisition d'actions propres. Ce mandat est renouvelé tous les trois ans. Ce mandat de rachat est notamment utilisé pour le rachat d'actions propres en vue de la mise en oeuvre des plans d'options sur actions. Roularta Media Group possède au 31/12/2015 641.150 actions propres.

La législation belge impose un devoir d'information à tout actionnaire ou groupe d'actionnaires qui détient plus de 5% des actions d'une société belge cotée en bourse.

Les statuts de la société prévoient un seuil statutaire de 3%.

L'actionnariat est réparti de la manière suivante:

	Date de déclaration de participation	Nombre d'actions	%
Koinon SCA(1)	02/07/2015	7.577.010 ⁽²⁾	57,66%
SA West Investment Holding(1)	02/07/2015	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	2/03/2015	1.306.190	9,94%
Actions propres		641.150	4,88%
Investisseurs individuels et institutionnels		1.594.637	12,13%

(1) La SCA. Koinon et la S.A. West Investment Holding en leur capacité des 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.

(2) Depuis la notification, la SCA Koinon a acquis 204.133 actions Roularta supplémentaires. Cette acquisition ne donne toutefois pas lieu à un franchissement de seuil ni à une notification adaptée.

La SCA Koinon est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerveteri, qui est contrôlée par Monsieur Hendrik De Nolf.

La SA West Investment Holding est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Giverny, qui est contrôlée par Monsieur Leo Claeys.

Loi relative aux offres publiques d'acquisition

Dans le cadre de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 25/08/2014, en tant que détenteur direct de 7.372.877 actions, une actualisation de la notification à la FSMA conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée.

Suite à la radiation des certificats dans la SA Stichting Administratiekantoor RMG et la restitution des actions de la SA Roularta Media Group aux anciens détenteurs des certificats (la SA Cennini et la SA Koinon), Stichting Administratiekantoor RMG n'est plus actionnaire de la SA Roularta Media Group.

Depuis le 24/06/2010, la SA Koinon est détenteur en ligne directe de 7.359.921 actions (soit 56,01%) de la SA Roularta Media Group. La notification à la FSMA a été actualisée dans ce sens.

III.2. DROITS DES ACTIONNAIRES

Assemblée générale

Les assemblées générales annuelles des actionnaires de la SA Roularta Media Group se tiennent le troisième mardi du mois de mai à 11 heures au siège de Roulers, Meiboomlaan 33.

Une assemblée générale extraordinaire peut être convoquée chaque fois que l'intérêt de la société l'exige et à la demande d'actionnaires représentant ensemble un cinquième du capital souscrit.

Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins trois pour cent du capital de la société peuvent proposer au conseil d'administration d'inscrire certains points à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale des actionnaires.

Tout actionnaire qui a accompli les formalités de participation à l'assemblée générale peut poser des questions écrites. Les administrateurs et/ou le commissaire y répondront alors oralement pendant l'assemblée, dans la mesure où la communication de données ou de faits n'est pas de nature à porter préjudice aux intérêts commerciaux de la société ou aux engagements de confidentialité souscrits par la société, ses administrateurs ou ses commissaires.

Les titulaires de titres nominatifs (actions, warrants), les administrateurs et le commissaire doivent être invités par courrier au moins quinze jours avant l'assemblée générale. La convocation est également publiée au Moniteur belge et dans un quotidien belge au moins trente jours avant l'assemblée générale.

L'ordre du jour, les autres informations pertinentes relatives à l'assemblée générale ainsi que les formulaires de mandat sont publiés sur le site internet de Roularta Media Group.

Distribution de dividendes

En ce qui concerne la proposition de l'affectation du résultat à l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration exerce une politique par laquelle il tente de verser un dividende plus élevé et d'atteindre un équilibre sain entre un dividende stable et le maintien des possibilités d'investissement. La société aspire à l'application d'un ratio de pay-out d'environ 30% du bénéfice net consolidé.

E-communication avec les actionnaires

Le conseil d'administration veille au placement rapide et à l'actualisation de toutes les informations que la société doit, en vertu du droit des sociétés et de la réglementation financière applicables, publier ou, d'une manière plus générale, rendre publique, sur une partie distincte (c.-à-d. séparée des informations commerciales de la société) et reconnaissable de son site internet, sous la rubrique [infos investisseurs](#) .

Dans cette partie du site Internet, le conseil d'administration publie également toutes sortes d'informations utiles pour ses actionnaires et parties prenantes, par exemple les ordres du jour des assemblées générales, les résultats semestriels et annuels, les présentations destinées aux analystes financiers ainsi que les rapports de différents analystes financiers qui suivent de près l'évolution de Roularta Media Group.

PARTIE IV : REGLEMENT INTERNE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

IV.1. STRUCTURE DE GOUVERNANCE – ROLE ET POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'organe de décision le plus élevé au sein de la société et a le pouvoir de poser tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social, sauf ceux dont la loi confie la compétence exclusive à l'assemblée générale.

Le conseil d'administration est chargé de la direction de la société, ce qui implique qu'il est responsable de l'élaboration et de la réalisation des objectifs de la société, de la détermination de la stratégie, de la définition d'un contenu de la politique de la société et du développement de résultats qui en découle. Le conseil d'administration rend compte de ses actes à l'assemblée générale. En tant qu'organe collégial, le conseil d'administration endosse la responsabilité de la gestion de la société.

Les tâches principales du conseil d'administration sont les suivantes:

- le conseil d'administration est chargé de veiller au respect de toutes les législations, réglementations et exigences contractuelles pertinentes, à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise et au financement de la société. Le conseil d'administration évalue la composition et le fonctionnement du système de contrôle interne, en ce compris une identification et une gestion efficace des risques;
- le conseil d'administration doit agir conformément aux intérêts de la société et de son entreprise liée;
- dans le cadre de la conversion des titres et des stratégies de la société dans les lignes politiques principales, le conseil d'administration doit tenir compte du respect des valeurs sociales dans la gestion d'entreprise, de la diversité des sexes et de la diversité en général ;
- le conseil d'administration veille au respect des obligations de la société vis-à-vis de ses actionnaires et évalue pour ce faire les intérêts des parties prenantes de la société;
- le conseil d'administration définit la structure du management exécutif de la société et contrôle et évalue la performance du management par rapport aux objectifs, budgets et plans stratégiques, opérationnels et/ou financiers formulés par le conseil d'administration;
- le conseil d'administration surveille la gestion quotidienne;
- le conseil d'administration est responsable de la structure de gouvernance d'entreprise de la société et du respect des dispositions de la présente charte;
- le conseil d'administration est responsable de la qualité et de l'exhaustivité des avis financiers rendus publics et garantit en particulier l'intégrité des comptes annuels. Le conseil d'administration est responsable de l'instauration et du maintien de procédures internes qui font en sorte que toutes les informations financières importantes soient connues du conseil d'administration, de manière à garantir la ponctualité, l'intégralité et l'exactitude du reporting financier externe. Le conseil d'administration veille également à la publication en temps utile du rapport et des comptes annuels;
- le conseil d'administration assure la surveillance et l'évaluation de l'efficacité des comités à l'aide de procédures d'évaluation;
- le conseil d'administration approuve un cadre de contrôle interne et de gestion des risques, élaboré par le management exécutif et évalue l'implémentation du cadre susmentionné, compte tenu de l'appréciation du comité d'audit;

- le conseil d'administration surveille les prestations de l'auditeur externe et de l'auditeur interne, compte tenu de l'appréciation du comité d'audit;
- le conseil d'administration délibère et décide des matières qui lui sont réservées. Ces questions reprennent entre autres: les propositions de décision à l'assemblée générale en matière de nomination d'administrateurs, de modification des statuts ; l'approbation des budgets et des business plans; les acquisitions, fusions et scissions; toute transaction, quel que soit son montant, qui, de par sa nature ou les risques qui y sont éventuellement associés, doit, selon le CEO, être soumise au conseil d'administration.

IV.2. COMPOSITION

Le conseil d'administration se compose au maximum de 10 membres. Il est composé d'administrateurs exécutifs, d'administrateurs indépendants et d'autres administrateurs non exécutifs. Le nombre effectif de membres peut varier selon les besoins de la société.

Au moins la moitié des membres du conseil d'administration se compose de membres non exécutifs et au moins trois administrateurs sont indépendants. La décision de nomination des administrateurs indépendants par les actionnaires mentionne les motifs sur la base desquels la qualité d'administrateur indépendant a été attribuée. Le conseil d'administration évaluera l'indépendance des administrateurs sur la base des critères prévus à l'article 526ter du Code des sociétés.

Pour la composition du conseil d'administration, il est tenu compte de la diversité des sexes et de la diversité en général.

Tout administrateur indépendant qui ne répond plus aux exigences d'indépendance qui y sont décrites en informe immédiatement le conseil d'administration.

Tant que la Stichting Administratiekantoor de droit néerlandais "RMG" détient directement ou indirectement au moins 35% des actions de la société, une majorité des administrateurs sont nommés parmi les candidats qu'elle présente. Si la Stichting Administratiekantoor "RMG" perd, à la suite d'une décertification, sa qualité d'actionnaire avec droit de vote de la société, la majorité des administrateurs sera nommée parmi les candidats proposés par la personne morale qui détenait la majorité des certificats dans cette fondation au moment de la décertification, aussi longtemps que cette dernière détient, directement ou indirectement, au moins 35% des actions de la société.

IV.3. NOMINATION – DUREE – FIN DU MANDAT

Les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale et peuvent, de tout temps, être révoqués ad nutum par cette dernière. Lorsqu'une place d'administrateur se libère, les autres administrateurs ont le droit de pourvoir à son remplacement provisoire.

Le comité de nomination présente un ou plusieurs candidats à la nomination, compte tenu des besoins de la société et de la clause de présentation contraignante, et ce conformément à la procédure de nomination, aux critères de sélection, au profil rédigé par le conseil d'administration en tenant compte de toutes les connaissances et expériences présentes au sein du conseil d'administration. La proposition relative à la nomination d'un ou de plusieurs candidats contient également toutes les informations utiles et pertinentes, comme son CV, ainsi qu'une mention indiquant si le candidat administrateur remplit ou non les critères d'indépendance.

Les administrateurs ne peuvent pas remplir plus de cinq (5) mandats d'administrateurs dans des entreprises cotées en bourse, le mandat d'administrateur auprès de Roularta Media Group étant comptabilisé parmi les cinq. Les changements intervenant dans les mandats détenus par les administrateurs ou les mandats supplémentaires doivent immédiatement être portés à la connaissance du président du conseil d'administration.

Les administrateurs sont nommés chaque fois pour une période de maximum quatre ans. Le mandat d'un administrateur prend fin après l'assemblée annuelle de l'année où le mandat expire. Les administrateurs sortants sont rééligibles.

Les durées des mandats d'administrateur actuels ne sont pas réduites. Lors de la suivante nomination ou renomination d'un administrateur, la limitation de la durée du mandat à quatre ans sera proposée lors de l'assemblée générale chargée de décider de cette nomination.

IV.4. INTEGRITE ET DEVOUEMENT DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs doivent investir le temps et l'énergie nécessaires à l'accomplissement adéquat de leur mandat d'administrateur. En plus d'une présence régulière aux conseils d'administration et aux comités dont les administrateurs font partie, on attend aussi de leur part qu'ils préparent minutieusement les réunions et participent activement aux délibérations.

Les administrateurs ne peuvent utiliser les informations dont ils disposent en leur qualité d'administrateur que dans le cadre de leur mandat.

Chaque administrateur organise ses intérêts personnels et professionnels de manière à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect avec la société. Si des conflits d'intérêts devaient tout de même se présenter, il sera procédé conformément aux dispositions pertinentes du Code des sociétés afin que le conflit d'intérêts ne tombe pas sous l'application du règlement des conflits d'intérêts prévu par le Code des sociétés selon les dispositions reprises à l'annexe B.

IV.5. REMUNERATION

Le comité de nomination et de rémunération constitué par le conseil d'administration est responsable de la définition de la politique de rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs.

Les administrateurs *non exécutifs* perçoivent une rémunération sous la forme d'une rémunération attribuée aux administrateurs, qui est fixée conformément à la politique de rémunération des membres du conseil d'administration de la société. Les rémunérations des administrateurs qui sont payées par la société sont publiées séparément pour chaque administrateur dans le rapport annuel.

Les administrateurs exécutifs perçoivent une indemnisation qui dépend des fonctions opérationnelles accomplies au sein de la société, telles que définies dans la politique de rémunération des membres du management exécutif.

La politique actuelle en matière de rémunération des membres (exécutifs et non exécutifs) du conseil d'administration et des membres du management exécutif est détaillée à l'annexe A.

IV.6. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Réunions du conseil d'administration

En principe, le conseil d'administration se réunit au moins cinq fois par an en se basant sur un calendrier défini au préalable. Sur invitation du président, le conseil d'administration se réunit à chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou qu'un ou plusieurs membres du conseil d'administration l'estime souhaitable ou nécessaire au bon fonctionnement du conseil d'administration. Les réunions du conseil d'administration sont convoquées de la manière stipulée dans les statuts de la société. Excepté dans les cas d'urgence laissés à l'appréciation du président du conseil d'administration, l'ordre du jour et les pièces ayant servi à la préparation de la réunion seront envoyés par lettre, fax, e-mail ou par un autre moyen écrit au moins deux (2) jours à l'avance à tous les membres du conseil d'administration.

Le nombre de réunions du conseil d'administration ainsi que la présence des administrateurs individuels lors de ces réunions seront annoncés dans le rapport annuel.

Les réunions du conseil d'administration sont dirigées par son président. En cas d'empêchement du président, le conseil d'administration sera mené par le vice-président.

Un membre du conseil d'administration peut se faire représenter dans une réunion par un autre membre du conseil d'administration, à qui il aura donné procuration. Une telle procuration doit être présentée au président du conseil d'administration ou, en son absence, au vice-président.

Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an sans le CEO et les autres administrateurs exécutifs.

Les délibérations des réunions du conseil d'administration sont consignées dans un procès-verbal dressé par le secrétaire de la société ou par une autre personne désignée à cette fin par le président de l'assemblée. Le procès-verbal reprend les débats, spécifie les décisions prises et mentionne les éventuelles réserves émises par des administrateurs. Le procès-verbal est confirmé par le conseil d'administration lors de la réunion suivante.

Prise de décision au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration ne peut délibérer valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents ou représentés et qu'au moins deux personnes physiques participent à la délibération. Les décisions du conseil d'administration se prennent en principe lors de réunions physiques. Les réunions du conseil d'administration peuvent se tenir valablement par vidéoconférence ou téléconférence, au par tout autre moyen de communication basé sur la technologie internet. Dans un tel cas, la réunion est réputée s'être tenue au siège de la société si au moins un administrateur était physiquement présent au siège de la société.

Chaque administrateur possède une voix au sein du conseil d'administration. Lorsque l'unanimité ne semble pas réalisable et que la loi, les statuts de la société ou la présente charte ne prescrit pas de majorité supérieure, les décisions du conseil d'administration seront prises à la majorité des voix exprimées. En cas de parité, la proposition est rejetée.

IV.7. SECRETAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est assisté par le secrétaire de la société, qui est nommé et révoqué par le conseil d'administration. Tous les membres du conseil d'administration peuvent accéder individuellement au poste de secrétaire de la société.

Le secrétaire de la société conseille le président du conseil d'administration pour toutes les matières administratives.

Le secrétaire veille sous la direction du président à une bonne circulation de l'information au sein du conseil d'administration et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non exécutifs.

IV.8. COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de pouvoir satisfaire efficacement à ses tâches et responsabilités, le conseil d'administration a créé des comités spécialisés pour analyser certains dossiers spécifiques et conseiller le conseil d'administration en la matière. En plus de la possibilité d'instituer d'autres comités, le conseil d'administration a créé un comité d'audit et un comité de nomination et de rémunération.

Le conseil d'administration rédige un règlement interne pour chaque comité, dans lequel sont définis le rôle, la composition et les procédures de chaque comité (voir partie V. Comité d'audit et partie VI. Comité de nomination et de rémunération).

Le conseil d'administration consacre une attention toute particulière à la composition de chacun des comités et veille à ce que les membres de chaque comité possèdent la connaissance et l'expérience requises pour pouvoir exercer leur fonction.

IV.9. PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nomination

Le conseil d'administration choisit en son sein un membre qui occupera la fonction de président du conseil d'administration. Le président est élu sur la base de ses connaissances, de ses aptitudes et de sa capacité de médiation. Le président du conseil d'administration ne peut pas exercer en même temps le mandat de CEO de la société.

Rôle du président

Le président du conseil d'administration dirige le conseil d'administration et sert d'intermédiaire entre l'actionnaire, le conseil d'administration et la SA Roularta Media Group. Il prend les mesures nécessaires en vue de la mise en place d'un climat de confiance au sein du conseil d'administration contribuant à un dialogue ouvert, à une critique constructive et au soutien des décisions prises par le conseil d'administration.

Le président stimule une interaction effective entre le conseil d'administration et le management exécutif, veille à une collaboration étroite avec le CEO et offre soutien et conseil en respectant la responsabilité exécutive du CEO et il préside l'assemblée générale.

Tâches du président

L'ensemble des tâches du président du conseil d'administration consiste notamment à :

- élaborer l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration, après concertation avec le CEO;
- veiller au bon déroulement des procédures relatives à la préparation, la délibération, l'approbation des résolutions et l'exécution des décisions;
- veiller à ce que les administrateurs reçoivent en temps voulu des informations claires et correctes avant la réunion et, si nécessaire, entre les réunions, le président étant chargé de veiller à ce que tous les administrateurs reçoivent les mêmes informations;
- présider les réunions;
- veiller au fonctionnement du conseil d'administration et à la prise de décisions en tant qu'organe collégial;
- déterminer si une décision proposée doit être soumise pour vote au conseil d'administration;
- veiller à l'exécution des décisions prises et déterminer si une concertation plus approfondie au sujet de leur exécution s'impose au sein du conseil d'administration;
- mener une concertation ad hoc avec les membres du conseil d'administration en ce qui concerne leurs tâches respectives;
- veiller à ce que le conseil d'administration nomme les membres et les présidents des comités en concertation avec le comité de nomination;
- veiller à une composition optimale du conseil d'administration;
- évaluer annuellement le fonctionnement du conseil d'administration dans son ensemble;
- être responsable pour la communication externe et les investor relations du Groupe.

Le président du conseil d'administration bénéficie d'un accès illimité à la direction de la fonction d'audit interne pour discuter des aspects relatifs à l'audit interne de la société.

IV.10. PROFESSIONNALISATION

Formation

Les administrateurs nouvellement nommés reçoivent, après leur entrée au conseil d'administration, une introduction qui doit les aider à comprendre rapidement les aspects fondamentaux de la société, ainsi que de son administration, de sa stratégie, de sa politique générale et de ses défis financiers et stratégiques.

Un administrateur nouvellement nommé qui fait également partie d'un comité recevra en outre une formation spécifique supplémentaire dirigée sur le fonctionnement et les objectifs de ce comité, y compris une description du rôle et des devoirs spécifiques du comité.

Les administrateurs sont responsables individuellement de développer et de conserver les connaissances et les aptitudes dont ils doivent disposer afin de pouvoir exercer leur fonction au sein du conseil d'administration et au sein du comité dont ils font partie.

Evaluation

Le conseil d'administration procède à une évaluation périodique de sa propre efficacité en vue d'optimiser en permanence l'administration de la société. A ces fins, il procède annuellement à l'évaluation de son envergure, de sa composition, de son fonctionnement et de son interaction avec le management exécutif, sous la direction du président et avec l'assistance du comité de nomination et de rémunération. Cette évaluation vise quatre objectifs:

- évaluer l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration et ses comités;
- vérifier que les sujets importants ont été préparés et discutés en profondeur;
- 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 des prises de décisions;
- mettre sur pied une comparaison entre la composition actuelle du conseil d'administration et ses comités et leur composition souhaitée.

Les administrateurs non exécutifs évaluent chaque année leur interaction avec le senior management et font, si nécessaire, des propositions au président du conseil d'administration en vue d'améliorer cette interaction.

La contribution de chaque administrateur est également évaluée régulièrement. En cas de renouvellement du mandat, il est procédé à une évaluation de l'engagement et de l'efficacité de l'administrateur.

IV.11. RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Le conseil d'administration procure à l'assemblée générale toutes les informations pertinentes nécessaires à l'exercice de ses pouvoirs, plus particulièrement en fournissant aux actionnaires un calendrier (*calendrier financier*) annonçant la diffusion des informations périodiques et les assemblées générales.

Le conseil d'administration utilise l'assemblée générale pour communiquer avec les actionnaires et pour stimuler leur implication. Le conseil d'administration établit les contacts nécessaires avec les actionnaires pour permettre une communication continue afin de se tenir au courant des questions prioritaires, des attentes et des inquiétudes des actionnaires.

Les membres du conseil d'administration assistent à l'assemblée générale, sauf en cas d'empêchement dû à des circonstances particulières. Le président du conseil d'administration veille à ce que les administrateurs répondent aux questions pertinentes des actionnaires pendant l'assemblée générale.

Le conseil d'administration veille à ce que toute modification substantielle dans la structure de gouvernance d'entreprise de la société ou dans le respect du Code de Corporate Governance par la société soit abordée par l'assemblée générale sous un point distinct à l'ordre du jour.

Le conseil d'administration veille au respect des législations et réglementations applicables en ce qui concerne les droits de l'assemblée générale et les droits qui en découlent pour les actionnaires individuels. Le conseil d'administration tente ainsi de stimuler l'exercice des droits accordés aux actionnaires par le droit des sociétés.

IV.12. RELATIONS AVEC LES ANALYSTES, LA PRESSE FINANCIERE ET AUTRES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Le conseil d'administration informera de manière identique et simultanée tous les actionnaires et autres acteurs du marché financier des aspects pouvant influencer le cours de l'action. Les contacts entre le conseil d'administration, d'une part, et la presse et les analystes financiers, d'autre part, sont consciencieusement gérés et structurés.

Les réunions et les présentations d'analystes, les présentations aux investisseurs (institutionnels) et les conférences de presse sont annoncées à l'avance sur le site internet de la société et par des communiqués de presse.

IV.13. TRANSACTIONS ENTRE LA SOCIETE ET SES ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration élabore une directive pour les opérations ou autres relations contractuelles entre la société (y compris ses sociétés liées) et ses administrateurs et le management exécutif, qui ne sont pas régies par les dispositions légales en matière de conflits d'intérêts.

La directive actuelle est jointe à l'annexe B.

IV.14. TRANSACTIONS EN ACTIONS DE LA SOCIETE

Le conseil d'administration rédige un protocole concernant les transactions en actions ou autres instruments financiers de la société par les administrateurs, le management exécutif et d'autres personnes désignées pour leur propre compte.

Le règlement actuel des transactions en titres de la société est repris à l'annexe C.

PARTIE V : REGLEMENT INTERNE DU COMITE D'AUDIT

V.1. ROLE ET POUVOIRS

Rôle

Le comité d'audit vérifie le reporting financier, veille au respect des procédures administratives, juridiques et fiscales, assure le suivi des contrôles financiers et opérationnels et détermine le choix et la rémunération du commissaire. Ce comité rapporte directement au conseil d'administration. Il contrôle et donne des avis.

Pouvoirs

- (a) Le comité d'audit veille à l'intégrité du reporting financier et du processus de compte rendu financier, et plus particulièrement:
- le comité d'audit s'assure que le reporting financier reflète une image conforme à la vérité, sincère et claire de la situation et des perspectives de la société, sur une base individuelle et consolidée;
 - le comité d'audit contrôle la précision, l'exhaustivité et la cohérence des informations financières avant leur publication;
 - le comité d'audit évalue le choix des règlements comptables et l'impact des nouvelles règles comptables;
 - le comité d'audit discute des aspects significatifs du processus de compte rendu financier avec le management exécutif et avec le commissaire ;
 - la surveillance du contrôle des comptes annuels et des comptes annuels consolidés, y compris le suivi des questions et recommandations formulés par le commissaire.
- (b) Contrôle interne:
- le comité d'audit évalue au moins une fois par an le système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif;
 - le comité d'audit vérifie aussi les déclarations en matière de contrôle interne et de gestion des risques qui sont formulées dans le rapport annuel de la société.
- (c) Audit interne:
- le comité d'audit décide de la nomination et de la révocation de l'auditeur interne. Le comité d'audit approuve le calendrier annuel ainsi que le budget pour l'audit interne. L'évaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne et le suivi par le management exécutif des constatations et des recommandations formulées par l'auditeur interne font également partie de l'ensemble des tâches du comité d'audit.
- (d) Audit externe:
- le comité d'audit surveille les relations de la société avec le commissaire-réviseur et formule des recommandations au conseil d'administration concernant la sélection, la nomination, le renouvellement de mandat, la révocation et les conditions de désignation du commissaire;

- l'évaluation et la surveillance de l'indépendance du commissaire, en tenant compte notamment de la fourniture de services complémentaires à la société. Le commissaire doit confirmer chaque année par écrit son indépendance au comité d'audit ;
- le comité d'audit veille à l'indépendance du commissaire, principalement à la lumière des dispositions du Code des sociétés et de l'arrêté royal du 4 avril 2003;
- le comité d'audit assure le suivi du plan d'action du commissaire et veille à l'efficacité du processus d'audit externe. Le comité d'audit vérifie dans quelle mesure le management exécutif donne suite aux recommandations formulées par le commissaire dans sa lettre au management;
- le comité d'audit vérifie quels services autres que l'audit ont été confiés au commissaire et quelle est leur portée. Le comité d'audit définit et applique une politique formelle pour ce qui est des sortes de services autres que l'audit qui: a) sont exclus; b) sont admissibles après contrôle par le comité et c) sont admissibles sans devoir faire appel au comité, compte tenu des dispositions spécifiques du Code des sociétés.

V.2. COMPOSITION

Le comité d'audit se compose d'au moins deux administrateurs. Tous les membres du comité d'audit sont des administrateurs non exécutifs, pour la plupart des administrateurs indépendants au sens de l'article 526ter du Code des sociétés. Les membres du comité d'audit sont nommés sur proposition du président du conseil d'administration et peuvent être révoqués à tout moment par le conseil d'administration. La durée du mandat d'un membre du comité d'audit ne peut pas excéder la durée de son mandat d'administrateur.

La présidence du comité d'audit est assurée par un des membres du comité d'audit. Le président du conseil d'administration ne peut pas être président du comité d'audit.

Les membres du comité d'audit disposent de suffisamment de compétence pertinente pour accomplir leur fonction de manière effective, et plus particulièrement pour les questions financières. Au moins un membre du comité d'audit doit avoir de l'expérience dans le domaine de la comptabilité et de l'audit.

V.3. SECRETAIRE

Le secrétaire de la société joue également le rôle de secrétaire du comité d'audit. Le secrétaire du comité d'audit dresse un rapport des constatations et recommandations de la réunion du comité d'audit. Après la réunion, le secrétaire transmet ce rapport au plus vite à tous les membres du conseil d'administration.

V.4. FONCTIONNEMENT

Le comité d'audit se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire au bon fonctionnement du comité d'audit, mais se réunit au moins quatre fois par an. Un calendrier des réunions du comité d'audit est établi chaque année. Les réunions ont lieu de préférence peu avant les réunions du conseil d'administration.

Les réunions du comité d'audit sont en principe convoquées par le président du comité d'audit. Chaque membre du comité d'audit peut réunir le comité d'audit.

Excepté dans les cas urgents, l'ordre du jour de la réunion est envoyé au moins deux (2) jours avant la réunion à tous les membres du comité d'audit. Chaque point de l'ordre du jour sera accompagné d'autant d'explications écrites que possible et les pièces pertinentes seront jointes. Les réunions du comité d'audit peuvent se tenir par téléphone, par vidéoconférence et/ou par tout moyen de communication basé sur la technologie internet, si cela peut faciliter la présence des membres.

La réunion de deux membres physiques suffit à réunir le quorum de présence nécessaire.

Dans le cadre de son rôle de contrôle et consultatif, les décisions du comité d'audit doivent être prises à la majorité des voix exprimées.

Le comité d'audit invite à sa convenance d'autres personnes à ses réunions. Le comité d'audit rencontre, au moins deux fois par an, le commissaire et l'auditeur interne afin de se concerter avec eux sur les questions qui ont trait à son règlement interne et sur toutes les questions qui découlent du processus d'audit.

Le président du comité d'audit a un accès illimité à l'auditorat interne pour discuter des questions concernant l'audit interne de la société.

V.5. RAPPORTS ET APPRECIATION

Le comité d'audit informe clairement et régulièrement le conseil d'administration de l'exercice de ses missions; au moins lorsque le conseil d'administration établit les comptes annuels et les comptes annuels consolidés, le comité d'audit rend compte au conseil d'administration/ Il informe le conseil d'administration de toutes les questions pour lesquelles le comité d'audit estime que des mesures doivent être prises ou qu'une amélioration est recommandée. Le comité d'audit formule des recommandations concernant les démarches nécessaires qui doivent être entreprises.

Le comité d'audit teste annuellement son fonctionnement et son efficacité. Il rend compte de cette évaluation au conseil d'administration et fait si nécessaire des propositions de modification à ce dernier.

PARTIE VI : REGLEMENT INTERNE DU COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION

VI.1. ROLE ET POUVOIRS

Rôle

Le comité de nomination et de rémunération fait des recommandations au conseil d'administration sur le plan de la nomination et de la rémunération des membres du conseil d'administration et du management exécutif.

Pouvoirs

Le comité de nomination et de rémunération est compétent pour:

En ce qui concerne les nominations et évaluations:

- l'élaboration des critères de sélection et des procédures pour la nomination des membres du conseil d'administration et du management exécutif;
- la sélection et la présentation de candidats adéquats pour des mandats administratifs vacants ou pour pourvoir à des postes vacants pour le management exécutif;
- la formulation de propositions pour des renominations;
- l'évaluation périodique de l'envergure et de la composition du conseil d'administration et, si nécessaire, la formulation de recommandations concernant les modifications de l'envergure ou de la composition;
- l'élaboration de critères de sélection et de procédures de nomination pour le management exécutif.

Le comité de nomination et de rémunération tient à jour l'exercice des compétences précitées en ce qui concerne la (re)nomination des administrateurs en tenant compte de la clause de présentation statutaire.

En ce qui concerne la politique de rémunération:

- la formulation de propositions au conseil d'administration concernant la mise en oeuvre de la politique de rémunération pour les administrateurs non exécutifs;
- l'élaboration et l'appréciation des propositions faites au conseil d'administration en ce qui concerne l'exécution de la politique de rémunération pour le management exécutif, au moins en ce qui concerne:
 - (1) les dispositions contractuelles principales, y compris les caractéristiques principales des plans de pension et les réglementations prévues pour la rupture de la relation contractuelle;
 - (2) les éléments principaux pour la détermination de la rémunération, y compris:
 - l'importance relative de chaque composante de la rémunération;
 - les critères de prestation valables pour les éléments variables;
 - les avantages en nature.
 - (3) l'élaboration de propositions en ce qui concerne la rémunération, y compris, selon la situation, les bonus et les primes à long terme – qu'elles soient liées ou non aux actions de la société – sous la forme d'options ou d'autres instruments financiers.

VI.2. COMPOSITION

Le comité de nomination et de rémunération se compose d'au moins deux administrateurs. Les membres du comité de nomination et de rémunération sont des administrateurs non exécutifs et une majorité d'entre eux sont indépendants.

Les membres du comité de nomination et de rémunération sont nommés et peuvent être révoqués à tout moment par le conseil d'administration. La durée du mandat d'un membre du comité de nomination et de rémunération ne peut pas excéder la durée de son mandat administratif.

La présidence du comité de nomination et de rémunération est assurée par le président du conseil d'administration ou par un autre administrateur non exécutif.

VI.3. SECRETAIRE

Le secrétaire du comité de nomination et de rémunération, ou une autre personne désignée à cette fin par le président de la réunion, dresse un rapport des constatations et recommandations de la réunion du comité de nomination et de rémunération. Après la réunion, le secrétaire transmet ce rapport au plus vite à tous les membres du conseil d'administration.

VI.4. FONCTIONNEMENT

Le comité de nomination et de rémunération se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire à son bon fonctionnement, mais au moins deux fois par an. Dans la mesure du possible, les réunions sont fixées à l'avance pour un an.

Les réunions du comité de nomination et de rémunération sont en principe convoquées par le président du comité de nomination et de rémunération. Chaque membre du comité de nomination et de rémunération peut en demander la convocation.

Excepté dans les cas urgents, l'ordre du jour de la réunion est envoyé au moins deux (2) jours avant la réunion à tous les membres du comité de nomination et de rémunération. Chaque point de l'ordre du jour sera accompagné d'autant d'explications écrites que possible et les pièces pertinentes seront jointes.

La réunion de deux membres physiques suffit à réunir le quorum de présence nécessaire. Les réunions du comité de nomination et de rémunération peuvent se tenir par téléphone, par vidéoconférence et/ou par tout moyen de communication basé sur la technologie internet, si cela peut faciliter la présence des membres.

Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres du comité. Le comité invite, à sa convenance, d'autres personnes à ses réunions.

Aucun administrateur ne sera présent à la réunion du comité de nomination et de rémunération portant sur sa rémunération ni ne sera impliqué à quelque décision que ce soit concernant sa propre rémunération.

VI.5. RAPPORTS ET APPRECIATION

Le comité de nomination et de rémunération informe clairement et régulièrement le conseil d'administration sur l'exercice de ses missions. Il informe le conseil d'administration de toutes les matières pour lesquelles le comité de nomination et de rémunération est d'avis que des mesures doivent être prises ou qu'une amélioration est recommandée. Le comité de nomination et de rémunération formule des recommandations concernant les démarches nécessaires qui doivent être entreprises.

Le comité de nomination et de rémunération présente chaque année au conseil d'administration un rapport relatif aux rémunérations.

Le comité de nomination et de rémunération évalue annuellement son fonctionnement et son efficacité. Il rend compte de cette évaluation au conseil d'administration et fait, si nécessaire, des propositions de modification à ce dernier.

PARTIE VII : ROLE ET RESPONSABILITES DU CEO

VII.1. ROLE ET POUVOIRS

Rôle

Le rôle du Chief Executive Officer de la SA Roularta Media Group consiste à colporter et à réaliser la mission, la stratégie et les objectifs présumés par le conseil d'administration et de prendre en charge la gestion quotidienne de la SA Roularta Media Group.

Pouvoirs

En tant que top manager de la SA Roularta Media Group, le Chief Executive Officer est chargé:

- d'examiner, analyser et soumettre au conseil d'administration les opportunités professionnelles stratégiques susceptibles de contribuer à la croissance du Groupe;
- de mettre à exécution les décisions du conseil d'administration;
- de formuler des propositions au comité de nomination et de rémunération concernant la nomination, la rémunération et l'évaluation des membres du management team;
- de composer, présider et diriger le management team;
- de donner les directives aux membres du management team en vue de l'exercice de leurs responsabilités individuelles telles que définies par le Chief Executive Officer;
- de déterminer les objectifs à atteindre par le management;
- d'assurer l'organisation de la stratégie quotidienne de la société et d'en rendre compte régulièrement au conseil d'administration;
- d'entretenir un dialogue constant et une interaction permanente avec les membres du conseil d'administration dans un climat d'ouverture et de confiance;
- d'entretenir d'excellentes relations avec les gros clients, les fournisseurs et les autorités.

En outre, le Chief Executive Officer doit permettre au conseil d'administration et au président d'exercer leurs responsabilités d'administrateurs. A la lumière de cela, le Chief Executive Officer doit:

- formuler des propositions sur les sujets dont la décision est exclusivement réservée au conseil d'administration;
- rencontrer régulièrement le président du conseil d'administration, se concerter avec lui et l'associer dès le début aux initiatives stratégiques;
- remettre au conseil d'administration toutes les informations pertinentes possibles en vue de l'exercice de ses pouvoirs.

Le conseil d'administration confère au Chief Executive Officer les pouvoirs qui conviennent et sont nécessaires pour mener à bien ses tâches et responsabilités. Le Chief Executive Officer est chargé de rendre compte au conseil d'administration de l'exercice des tâches et responsabilités qui lui sont confiées.

Pour toutes les matières ayant trait à la gestion quotidienne, la société est valablement représentée par le CEO agissant seul.

VII. 2. NOMINATION ET DUREE DU MANDAT

La nomination du CEO se fonde sur une recommandation du comité de nomination et de rémunération. La personne désignée comme Chief Executive Officer par le conseil d'administration sera nommée comme administrateur par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration.

Le mandat de CEO couvre une période de quatre ans. Le mandat est reconductible pour quatre années.

VII.3. REMUNERATION

La rémunération du Chief Executive Officer est déterminée par le conseil d'administration sur proposition du comité de nomination et de rémunération, conformément à la politique de rémunération applicable aux administrateurs et au management exécutif, telle qu'elle est décrite à l'annexe A.

VII.4. EVALUATION

Le comité de nomination et de rémunération évalue chaque année les prestations du Chief Executive Officer et fait des propositions au conseil d'administration pour les objectifs à réaliser par le CEO dans l'année à venir.

PARTIE VIII : ROLE ET RESPONSABILITES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

VIII.1. ROLE ET POUVOIRS

Rôle

La mission du management exécutif (= executive management committee et le management team), sous la direction du Chief Executive Officer, est d'assurer la gestion de Roularta Media Group.

Pouvoirs

Le management exécutif assure:

- développant et en implémentant les lignes stratégiques;
- conduisant, en dirigeant et en soutenant les membres du personnel qui font partie des différentes unités d'activité et des services de support centraux;
- établissant les budgets, les rapports des résultats et l'évolution des investissements prévus dans leurs différentes unités d'activité;
- organisant et en gérant les services de support centraux, comme les ressources humaines, le service juridique, l'audit interne, le service budget et gestion, le marketing,...
- l'élaboration et l'implémentation des contrôles internes, qui sont basées sur le cadre qui a été approuvé par le conseil d'administration ;
- la préparation de la publication obligatoire par la société des comptes annuels et autres informations financières.

VIII.2. COMPOSITION ET NOMINATION

Le président du conseil d'administration, le Chief Executive Officer et le directeur RH constituent ensemble l'executive management committee.

Dans la composition actuelle du management, le Chief Executive Officer et le président de l' executive management committee font également partie du conseil d'administration.

VIII.3. STRUCTURE

L'executive management committee forme avec le management team le management exécutif de Roularta Media Group.

Au sein du management team opérant en tant qu'équipe, chaque membre a ses responsabilités spécifiques. La répartition des fonctions au sein du management team est réalisée par le Chief Executive Officer avec l'approbation préalable du conseil d'administration.

Le Chief Executive Officer dirige l'équipe

Les fonctions suivantes font partie du management team.

▪ Président
▪ Directeur régie publicitaire nationale
▪ Directeur magazines
▪ Directeur journaux
▪ Directeur local media

▪ Directeur administratif
▪ Directeur prémédia
▪ Directeur ressources humaines
▪ Directeur imprimerie
▪ Directeur financier
▪ Directeur IT
▪ Directeur nouveaux médias
▪ Secrétaire Général

Ni l'executive management committee, ni le management team ne sont des comités de direction au sens de l'art. 524bis de la loi sur les sociétés.

VIII.4. REUNIONS

Le Chief Executive Officer est responsable de l'organisation et du bon fonctionnement du management team. Le secrétaire de la société assiste le Chief Executive Officer. En principe, le management team se réunit chaque mois en se basant sur un calendrier établi au préalable. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à tout moment à l'initiative du Chief Executive Officer.

Chaque membre du management team peut porter des points à l'ordre du jour des réunions, qui sont rassemblés par le secrétaire de la société.

Chaque réunion du management team fait l'objet d'un procès-verbal.

VIII.5. REMUNERATION

La rémunération des membres du management exécutif est déterminée par le conseil d'administration sur proposition du Chief Executive Officer.

VIII.6. EVALUATION

Le comité de nomination et de rémunération évalue chaque année le fonctionnement du management exécutif, en concertation avec le Chief Executive Officer. Sur la base de propositions du Chief Executive Officer, le comité de nomination et de rémunération détermine chaque année les objectifs à réaliser l'année suivante par le management exécutif.

VIII.7 LIGNES DE CONDUITE

La politique élaborée par le conseil d'administration en matière de transactions et d'autres liens contractuels entre la société, y compris ses sociétés liées et ses administrateurs, qui ne tombent pas sous l'application du règlement des conflits d'intérêts (voir annexe B) est mutatis mutandis applicable aux membres du management. Il en va de même des mesures que la société a prises pour se mettre en conformité avec la directive du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers ainsi qu'à l'A.R. du 5 mars 2006 relatif aux abus de marché (abus de marché - voir annexe C).

Annexe A – POLITIQUE DE REMUNERATION

LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le plafond de la rémunération des administrateurs est défini en tenant compte des responsabilités respectives et de l'emploi du temps des administrateurs et conformément aux pratiques de marché.

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 réunions des comités dont ils font partie.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux prestations tels que bonus, programmes d'incentive à long terme, avantages en nature ou plans de pension. Les administrateurs non exécutifs ne se voient pas non plus octroyer d'options ou de warrants.

Les dispositions relatives à la rémunération des administrateurs non exécutifs s'appliquent également aux administrateurs exécutifs en leur qualité d'administrateurs.

LA POLITIQUE DE REMUNERATION DU MANAGEMENT EXECUTIF (CEO ET MEMBRES DU MANAGEMENT TEAM)

Le niveau et la structure de la rémunération du management exécutif doivent permettre à la société d'attirer, de maintenir et de motiver en permanence des managers qualifiés et experts, compte tenu de la nature et de la portée de leurs responsabilités individuelles.

La conformité du plafond et la structure de la rémunération de base du management exécutif par rapport au marché est contrôlée sur base régulière par un bureau (international) de consultance spécialisé dans le domaine des rémunérations et avantages.

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 liés 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;
- un incentive à long terme constitué de droits à l'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Les plans d'options ou de warrants émis par la société ont toujours une durée de dix 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.

Les dispositions relatives à la rémunération du management exécutif s'appliquent également aux administrateurs en leur qualité de managers.

Annexe B – REGLEMENT DES CONFLITS D'INTERETS

Un administrateur ou un membre du management exécutif de la SA Roularta Media Group qui veut, directement ou indirectement, conclure en son nom et pour son propre compte, une transaction avec la société qui ne tombe pas sous l'application du règlement des conflits d'intérêts du Code des sociétés, en informe immédiatement le conseil d'administration.

On estime qu'il y a conflit d'intérêts lorsque:

- un administrateur ou un membre du management exécutif a un intérêt financier personnel significatif dans la personne morale avec laquelle la SA Roularta Media Group désire conclure une transaction;
- l'administrateur ou le membre du management exécutif, son ou sa conjoint(e), concubin(e), enfant ou parent ou allié jusqu'au deuxième degré font partie du conseil d'administration ou du management exécutif de la personne morale avec laquelle la SA Roularta Media Group souhaite conclure une transaction importante;
- il appartient au conseil d'administration de juger de l'existence d'un tel conflit.

L'administrateur ou membre concerné fournit au conseil d'administration toutes les informations pertinentes concernant le conflit d'intérêts. L'administrateur ou membre du management exécutif concerné s'abstient de participer à la délibération et à la prise de décision sur ce point de l'ordre du jour.

Si le conseil d'administration décide d'autoriser l'opération envisagée, cette transaction devra au moins intervenir sous les conditions et moyennant les sûretés habituellement utilisées sur le marché pour des opérations similaires.

Le chapitre Corporate Governance du rapport annuel mentionnera les transactions que la société a réalisées pendant l'exercice comptable écoulé, après l'application de la procédure précitée entre la SA Roularta Media Group et ses administrateurs et/ou membres du management exécutif et les membres de leur famille.

Annexe C – PROTOCOLE DE PREVENTION CONTRE LES DELITS D'INITIES

I. INTRODUCTION

Le présent protocole définit la politique interne de la société en matière de prévention contre les délits d'initiés.

Le conseil d'administration de la société a élaboré le protocole suivant pour éviter que des informations privilégiées ne soient utilisées de manière illicite par les administrateurs, actionnaires, membres du management et travailleurs, ou même qu'une telle impression puisse être donnée.

Ces clauses prohibitives et le contrôle de leur respect visent en premier lieu à protéger le marché en tant que tel. Les opérations d'initiés touchent en effet l'essence même du marché. Si on laisse à des initiés l'opportunité de réaliser des bénéfices sur la base de connaissances préalables (ou si cette impression est donnée), les investisseurs tourneront le dos au marché. Un intérêt réduit peut porter préjudice aux liquidités des actions cotées et entraver le financement optimal de l'entreprise.

Les opérations d'initiés et les manipulations de marché sont des délits. Les personnes concernées et la SA Roularta Media Group s'exposent à des sanctions pénales et/ou administratives et leur responsabilité civile peut être engagée.

Pour assurer le respect des dispositions légales et la préservation de la renommée de la société, il est donc souhaitable de prendre un certain nombre de mesures préventives sous la forme d'un code de conduite. Le respect de ce code de conduite ne dispense cependant pas l'initié concerné de sa responsabilité individuelle.

Le protocole s'applique à tous les Initiés. Tout initié qui fournit pour la première fois des services pour la société est réputé adhérer au protocole et être engagé par ce dernier.

Les questions qui pourraient se poser dans le cadre de l'application du présent règlement peuvent être adressées au Compliance Officer.

II. DEFINITIONS

Les termes utilisés dans le protocole ont la signification suivante:

Instruments financiers: désigne des actions ou valeurs y assimilées, des obligations ou autres effets de commerce y assimilés, des instruments du marché monétaire, des droits de souscription ou warrants, mais aussi des options, swaps, droits de participation dans les organismes de placement collectif et autres titres ou droits repris dans l'une des catégories énumérées à l'article 2, 1° de la loi.

Initiés: tout membre d'un organe administratif de la société, toute personne qui participe au capital ou qui, de par son travail, sa profession ou ses fonctions, a accès à des informations et qui sait ou devrait raisonnablement savoir que les informations en question constituent une connaissance préalable, et qui a signé le protocole et y est soumis. La loi parle dans ce cas d'"initiés primaires".

Protocole: le présent protocole, approuvé par le conseil d'administration de la société.

Compliance Officer: un *Compliance Officer*, engagé par la société pour veiller à l'application du présent protocole et faire office de contact au sein de la société en ce qui concerne les cas de délits d'initiés.

Connaissance préalable: a le sens mentionné ci-après dans le point III.(2).(a).

Loi: la Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, *M.B.* 4 septembre 2002.

III. PRINCIPES FONDAMENTAUX EN MATIERE DE DELITS D'INITIES

III.1. Base légale

Le délit d'initiés est régi par les articles 2, 14°, 25 et 40 de la loi.

Le protocole s'inspire des définitions utilisées par la loi. Les articles précités de la loi sont joints en annexe au protocole. On attend de chaque initié qu'il lise attentivement le texte intégral de l'annexe.

III.2. Quelques principes

Dans le cadre de l'exercice normal de ses activités, un initié peut avoir accès à des connaissances préalables. Il incombe donc à l'initié le devoir important de traiter ces informations de manière confidentielle et de ne pas s'immiscer dans la négociation des instruments financiers de la société auxquels se rapporte cette connaissance préalable.

Voici un certain nombre de principes fondamentaux concernant le délit d'initiés.

(a) Qu'est-ce que la connaissance préalable?

Pour qu'une information puisse être considérée comme une connaissance préalable, elle doit satisfaire à quatre conditions cumulatives:

- l'information doit être **précise**. Les rumeurs vagues et imprécises ne peuvent donc jamais être considérées comme des informations privilégiées. Les informations sont précises si elles font mention d'une circonstance qui existe ou dont on peut raisonnablement admettre qu'elle se réalisera ou d'un événement qui s'est produit ou dont on peut raisonnablement penser qu'il se produira, et si elles sont suffisamment spécifiques pour que l'on puisse en tirer une conclusion quant à l'effet potentiel de ces circonstances ou événements susvisés sur le cours des instruments financiers;
- l'information doit se rapporter, directement ou indirectement, à un ou plusieurs **émetteurs** d'instruments financiers, ou à un ou plusieurs **instruments financiers**. Cette information peut par exemple parler des résultats d'une société, d'une fusion imminente, d'augmentations ou de réductions de dividendes, d'émissions d'instruments financiers par une société, de la signature de contrats, de modifications dans le management, d'innovations technologiques, de modifications stratégiques, etc. ;
- l'information ne peut **pas encore avoir été rendue publique**; autrement dit, elle ne peut pas avoir été diffusée de manière générale parmi les investisseurs. L'information n'est réputée avoir perdu son caractère privilégié que lorsqu'elle est réellement publique ;
- si elle était rendue publique, l'information serait susceptible d'**influencer sensiblement le cours** de l'instrument financier concerné ou celui des instruments financiers connexes.
On estime que les informations influencent considérablement le cours de ces instruments financiers ou d'instruments connexes si un investisseur agissant raisonnablement utilisera probablement ces informations pour fonder en partie sa décision d'investissement.

(b) Quels sont les actes visés?

Sont interdits, les actes suivants:

- **Interdiction de négocier:** acquérir ou céder ou tenter d'acquérir ou de céder pour son propre compte ou pour le compte d'un tiers, directement ou indirectement, les instruments financiers ou instruments financiers connexes auxquels a trait la connaissance préalable.

Cette interdiction concerne tant les opérations en bourse que les opérations hors bourse.

- **Interdiction de communiquer:** communiquer des informations privilégiées à un tiers, si ce n'est dans le cadre de l'exercice normal de son travail, de sa profession ou de ses fonctions.

Par conséquent, l'initié qui dispose d'informations privilégiées est tenu au secret professionnel. L'initié n'est pas punissable dans la mesure où il rompt ce secret professionnel dans l'exercice normal de son travail, de sa profession ou de ses fonctions.

- **Interdiction de renseigner:** recommander à un tiers, sur la base d'informations privilégiées, d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par un tiers les instruments financiers ou instruments financiers connexes sur lesquels porte la connaissance préalable.

Les trois activités reprises ci-dessus sont également interdites aux **initiés secondaires:** quiconque n'est pas lui-même initié et détient sciemment des informations dont il devrait raisonnablement savoir qu'elles constituent une connaissance préalable et proviennent directement ou indirectement d'un initié. On peut penser ici au partenaire et aux enfants de l'initié.

Pour que l'interdiction soit applicable, le Ministère Public doit toutefois prouver l'existence d'un rapport de cause à effet entre la possession d'informations privilégiées et la réalisation des activités mentionnées ci-dessus. En d'autres mots, si la possession d'informations privilégiées n'est pas la raison qui a donné lieu à la réalisation d'une de ces activités, la personne ne tombera pas sous le coup de l'interdiction. La connaissance préalable doit réellement avoir été utilisée lors de la négociation des instruments financiers (connexes).

Les actes précités sont interdits lorsqu'ils se rapportent aux instruments financiers cotés ou aux instruments financiers qui sont négociés sur un marché réglementé ou sur tout autre marché ou système de négociation alternatif (désigné par le roi), ou lorsqu'ils ont trait aux instruments financiers dont l'autorisation de négociation a été demandée dans un marché ou un système semblable.

Il importe en outre de noter que les activités susmentionnées ne sont pas uniquement interdites en Belgique; elles le sont également à l'étranger.

(c) Sanctions pénales

En cas d'infraction à ces dispositions, l'initié risque une peine d'emprisonnement de trois mois à un an assortie d'une amende pénale pouvant aller de 50 à 10.000 euros.

En outre, le contrevenant peut être condamné au paiement d'une somme égale, au maximum, au triple de l'avantage financier résultant directement ou indirectement de l'infraction. Cette somme est encaissée sous la forme d'une amende.

En outre, ni le fait que l'initié ait obtenu ou non un avantage financier résultant du délit, ni l'importance de cet avantage n'a d'impact sur la pénalité de l'initié.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, il est non seulement répréhensible de négocier, communiquer et renseigner, mais aussi de tenter de négocier sur la base d'informations financières qui sont le résultat d'une connaissance préalable.

IV. CODE DE CONDUITE

Le protocole implique un code de conduite pour les initiés de la société en ce qui concerne les délits d'initiés, mais il ne décharge pas la personne concernée de sa responsabilité pénale et civile individuelle.

IV.1. Respect de la loi

De par son travail, sa profession ou ses fonctions, chaque initié acquiert des informations dont il sait ou devrait raisonnablement savoir qu'elles constituent une connaissance préalable. En vertu des dispositions légales en la matière, il est interdit de:

- utiliser cette connaissance préalable en acquérant ou en cédant, ou en tentant d'acquérir ou de céder, pour son propre compte ou pour le compte de tiers, directement ou indirectement, les instruments financiers auxquels se rapporte cette connaissance préalable ou les instruments financiers connexes;
- communiquer cette connaissance préalable à une autre personne, si ce n'est dans le cadre de l'exercice normal de son travail, de sa profession ou de ses fonctions;
- de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par autrui, sur la base d'informations privilégiées, les instruments financiers auxquels se rapporte cette connaissance préalable ou les instruments financiers connexes.

Le point précédent ne porte pas préjudice au devoir d'information tel que visé au point 4.4.

IV.2. Compliance Officer

Le conseil d'administration a engagé Sophie Van Iseghem en tant que Compliance Officer ("le **Compliance Officer**"), et ce conformément aux règles définies à cette fin par la société. Ce Compliance Officer veillera notamment au respect des règles définies par les initiés dans ce protocole.

Le Compliance Officer veillera également à ce que chaque nouveau manager, administrateur et travailleur de la société ou d'une de ses filiales signe ce protocole.

IV.3. Mesures préventives

(a) Restrictions sur le commerce spéculatif et le commerce à certaines périodes

La société est d'avis que le commerce spéculatif des initiés favorise, dans ses instruments financiers, les comportements illicites, ou du moins en donne l'apparence.

C'est la raison pour laquelle il a été convenu que les initiés ne poseraient aucun des actes suivants concernant les instruments financiers de la société:

- l'acquisition et l'aliénation consécutives en bourse d'instruments financiers dans un laps de temps inférieur à 6 mois, à l'exception de la vente d'actions obtenues par l'exercice de warrants ou d'options sur actions;
- l'acquisition et l'aliénation d'options de vente et d'achat ("*puts*" et "*calls*");
- la réalisation de transactions concernant les instruments financiers de la société, pendant une période de six (6) semaines avant la publication des résultats financiers de la société (la "période close") ou pendant toute autre période pouvant être considérée comme sensible et présentée comme telle par le conseil d'administration (une "période intérimaire").

(b) Directives visant à préserver le caractère confidentiel des informations privilégiées

Voici quelques directives que doit observer tout initié en vue de préserver le caractère confidentiel des informations privilégiées:

- s'abstenir de tout commentaire sur la société en ce qui concerne les enquêtes externes (menées par ex. par des analystes, des courtiers, la presse, etc.) et orienter immédiatement ces personnes vers le Compliance Officer;
- utiliser des noms de code pour les projets sensibles;
- faire usage de mots de passe dans le système informatique afin de restreindre l'accès aux documents qui contiennent des informations privilégiées;
- limiter l'accès aux espaces où l'on peut trouver des informations privilégiées ou en discuter;
- mettre les informations privilégiées en sûreté;
- ne pas discuter d'informations confidentielles dans des lieux publics (par ex. ascenseurs, hall, restaurant);
- apposer la mention "confidentiel" sur les documents qui contiennent des informations sensibles et utiliser des enveloppes fermées sur lesquelles figure la mention "confidentiel";
- limiter autant que possible le nombre de copies des documents contenant des informations sensibles;
- le cas échéant, faire signer un registre par les personnes qui consultent les informations confidentielles;

- tenir et actualiser régulièrement la liste des personnes qui ont accès aux informations confidentielles et limiter l'accès aux informations particulièrement sensibles aux personnes qui doivent nécessairement en être informées;
- ne jamais laisser des informations privilégiées sans surveillance;
- toujours attirer l'attention des travailleurs qui sont en contact avec des informations confidentielles sur le caractère confidentiel de ces informations et sur la nécessité de préserver la confidentialité;
- si des informations privilégiées doivent être faxées, toujours contrôler le numéro d'envoi et vérifier qu'une personne autorisée à accéder à ces informations soit présente pour en assurer la réception.

Les prescriptions susmentionnées ne constituent en aucune manière une énumération exhaustive. En outre, toutes les autres mesures adéquates devront à tout moment être prises en fonction des circonstances concrètes. En cas de doute, contactez le Compliance Officer.

IV.4. Signalement de transactions boursières (intention et commerce effectif)

Tout initié qui souhaite obtenir ou céder des titres de la société en fera part par écrit au Compliance Officer au moins trois jours boursiers avant l'opération. Dans son signalement, l'initié doit confirmer qu'il n'a pas la moindre connaissance préalable.

A la suite de la notification faite par l'initié, le Compliance Officer peut formuler un avis sur l'opération envisagée. En cas d'avis négatif de la part du Compliance Officer, l'initié doit considérer cet avis comme une désapprobation explicite de l'opération par la société. Si l'avis négatif du Compliance Officer se fait attendre, cela ne porte cependant pas préjudice à l'application des dispositions légales telles que mentionnées ci-dessus. Il ne faut pas en conclure que le Compliance Officer approuve l'opération.

Si l'opération se poursuit, l'initié doit en informer le Compliance Officer au plus tard le premier jour ouvrable après l'opération, en mentionnant le nombre de titres vendus et le prix auquel ils ont été vendus.

IV.5. Publication de commerce

Toute opération sur des titres de la société qui, conformément à l'article IV.4. ci-dessus, a été signalée au Compliance Officer (ou dont le Compliance Officer a pris connaissance d'une autre manière), sera annoncée sur le site internet de la société.

Les opérations dont on peut raisonnablement attendre qu'elles influencent le cours boursier de la société seront annoncées sans retard conformément aux règles en matière de diffusion occasionnelle d'informations.

Le rapport de gestion du conseil d'administration contiendra un aperçu de toutes les opérations sur des titres de la société qui ont été signalées au Compliance Officer, conformément à l'article IV.4. du présent protocole ou dont le Compliance Officer a pris connaissance d'une autre manière.

IV.6. Gestion de trésorerie assurée par des tiers

Lorsqu'un initié confie la gestion de ses ressources à un tiers, l'initié imposera à ce tiers l'obligation d'observer les mêmes restrictions en ce qui concerne les titres qui s'appliquent également à l'initié en ce qui concerne la négociation des titres.

Il est fait exception à cette règle lorsque le tiers a la gestion discrétionnaire sur la base d'un accord écrit et que l'initié n'exerce aucune influence sur la politique menée par le tiers.

IV.7. Durée

Les initiés sont réputés être liés par les dispositions du protocole jusqu'à trois mois après avoir quitté leurs fonctions au sein de la société.

IV.8. Modifications

Le conseil d'administration se réserve le droit de modifier le contenu du protocole. La société informera les initiés de ces modifications et mettra à leur disposition des copies du protocole modifié.

IV.9. Vie privée

Les informations fournies par l'initié dans le cadre du protocole seront traitées par le président du conseil d'administration conformément à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel, telle que modifiée par la loi du 11 décembre 1998 ("loi relative à la protection de la vie privée") en vue de la prévention contre les délits d'initiés. En vertu de la loi relative à la protection de la vie privée, tout initié a accès à ses données personnelles et a le droit de corriger les erreurs éventuelles.

Annexes:

- Article 2, 14° de la Loi du 2 août 2002
- Article 25 de la Loi du 2 août 2002
- Article 40 de la Loi du 2 août 2002