

WE ARE **ROULARTA!**



2016 LE **MAGAZINE** DU
RAPPORT ANNUEL

2016 LE MAGAZINE DU
RAPPORT ANNUEL

Rencontre avec Roularta

Des chiffres et des montants, des pourcentages, des comptes et des bilans, des coûts et des rentrées... bref, des résultats. Telle est l'essence d'un rapport annuel. En toute logique, le présent rapport annuel 2016 de Roularta répond donc avant tout à la logique des chiffres.

Mais nous avons décidé de lui associer un magazine. Rien ne nous y obligeait, mais nous en avons eu envie. Parce que réaliser des magazines fait partie du cœur de métier de Roularta Media Group. Présenter 'Roularta en 2016' sous la forme d'un magazine est donc parfaitement fidèle à notre ADN. Et comme regarder vers l'avant est aussi dans les gènes de Roularta, nous ne nous limitons pas à jeter un œil sur l'année écoulée mais nous nous exprimons également sur ce que nous voulons faire en 2017. C'est donc un grand écart sur l'échelle du temps, parce que ce qui compte le plus dans ce qui est passé, c'est ce que nous pouvons en apprendre aujourd'hui pour demain.

Dans ce magazine joint au rapport annuel, nous racontons Roularta au gré de 100 rencontres. Toutes les catégories de personnes concernées par Roularta s'y expriment. Bien évidemment le CEO, le CFO et toute l'équipe de management. Mais vous ferez aussi connaissance dans ces pages avec des collaborateurs qui conçoivent les produits de Roularta, et avec leurs collègues qui font tout ce qui est nécessaire pour permettre la réalisation concrète de ces produits. Sans oublier naturellement nos clients et nos partenaires. 100 rencontres donc, avec 1 dénominateur commun : Nous sommes Roularta !

Rencontre avec Roularta. Rencontre avec 100 personnes qui racontent qui elles sont, ce qu'elles font chez nous, et comment elles le font. Chacune de ces 100 rencontres est le reflet du véritable esprit, de l'ambiance authentique de Roularta. Un esprit et une ambiance qui se résument en un seul mot. Passion.

Quelle est l'unité de mesure de cette passion ? Comment mesure-t-on le dynamisme ? Certainement pas avec des chiffres, mais peut-être bien avec un magazine. Bonne lecture !

Colophon **WE ARE ROULARTA!** Le magazine du rapport annuel 2016 est un concept et une édition de Roularta Custom Media

Sales Director Roularta Custom Media Kris Dewitte | **Rédacteur en chef** Ben Herremans | **Art Director** Sophie Lemaitre | **Mise en page** Lien Huyghe | **Rédaction définitive** Valerie Degeeter, Dirk Pille, Marijke Slabbinck, Joost Vermeulen | **Illustrations** Hans Vanneste | **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.

Sommaire

The chiefs 6

Xavier Bouckaert.....	6
Jeroen Mouton.....	13

The managers 14

Philippe Belpaire	15
Jan Cattrysse.....	16
Erwin Danis.....	16
Katrien De Nolf.....	17
William De Nolf.....	17
Jos Grobben.....	18
William Metsu.....	18
Willem Vandenameele.....	19
Sophie Van Iseghem	19
Stefaan Vermeersch	20
Luk Wynants	20

The public 21

Ben Lambrechts.....	21
Kries De Vriese.....	21
Céline Djerma.....	22
Serge Quinet	22
Leylah Alliet	22
Jacques Derom.....	23
Carole Absil.....	23
Marc Geldof	23
Jan Denys	24
Dirk Lavergne	24
Nabil Jijakli	24
Sarah Bouton.....	25
Lisenka Pelckmans	25
Sonja Peeters	25
Ivan Bouchaert	26
Kathleen Vanassche	26
Margaux Decroos	26
Monique Pickavet & Johan Boie	27
Hans Wilmots	27
Patrick Verbrugghe	28
Ludwig Dumont	28

The creators 29

Kristof Clerix.....	29
Ruth Goossens	29
Dave Mestdach	30
Jago Kosolovsky.....	30
Olivier Mouton	31
Elise Mommerency.....	31
Kevin Dochain.....	32
Griet Peeters.....	32
Bert Lauwers.....	33
Els Schroeders	33
Karolien Van Cauwelaert.....	34
Nele Keyaert	34
Kathleen Beaucarne.....	35
Joost Martens.....	35
Jan Etienne.....	36
Eric Doignée	36
Alain Vermeire	37
Pieterjan Van Leemputten	37
Annelies Claeys	38
Vincent Claes.....	38
Pieter Taelman	39
Pascal Kerkhove.....	39
Patrick Staudt.....	40
Bart Casteleyn	40
Nina Tack	41
Carina De Backer	41
Iris Stevens	42
Vincent Vandenberghe.....	42
Karel Van Biervliet.....	43
Stefan Seghers	43
Wilfried Celis	44
An Caers	44
Annick Sterckx.....	45
Herbert Vanhove	45
Bart Coopman	46
Catherine Laverge	46
Wim Lanser	47
Matthias Schmid.....	47
Andrea König	48
Susanne Bachmüller.....	48

The facilitators 49

Petra Gadeyne	49
Ann Feys.....	50
Sophie Lemaitre	50
Frederik Couckuyt	51
Pedro Depoorter.....	51
Mieke Vanmarcke	51
Mario Paret	52
Marina Goethals	52
Karina Jacobus.....	53
Filip De Neef	53
Hélène Beele	53
Hans Duynslaeger	54
Marianne Desmedt.....	54
Heidi Van Iseghem.....	54
Kenneth De Mol.....	55
Steven Bruynsteen	55
Sybille Blondeel.....	56
Stefaan Cossey	56
Rachel Coghe	57
Delphine Deltombe.....	57
Marie-Anne Breyne	57
Danny Desmet	58
Vincent Desmet	58
Katrien Verstraete	58
Barbara Tack	59
Heidi Soete.....	59

The places 60

The brands 62

Facts & figures 68

The chief

01

ROULARTA EST PRÊTE POUR L'AVENIR

2016 a été la première année de Xavier Bouckaert en tant que CEO de Roularta Media Group. L'entretien qui suit a porté sur de nombreux thèmes : l'anticipation pour prendre le bon train au bon moment, être présent partout et stimuler l'ancrage local, le numérique, les formats à dos carré, informer, gérer les données, conseiller, faire de la publicité. Bref, sur les réponses de Roularta au changement.

Vous êtes devenu CEO de Roularta le 1^{er} janvier 2016. En pratique, la fonction correspond-elle à l'image que vous en aviez ?

Oui, en grande partie. Les années précédentes, j'avais déjà travaillé dans le sillage proche de l'ancien CEO et j'avais donc déjà une bonne idée de la fonction. Ce qui m'a frappé, c'est qu'en tant que CEO il faut avoir un raisonnement beaucoup plus stratégique qu'un COO, qui comme son nom l'indique est plus axé sur l'opérationnel. Les lieux que vous visitez, les gens que vous rencontrez, tout ce que vous faites en tant que CEO est placé sous le signe de la stratégie d'entreprise et de l'inspiration stratégique. Le raisonnement est différent. Dans notre secteur comme dans d'autres, la composante stratégique est devenue généralement plus importante ces dernières années. Quand vous devenez CEO, votre raisonnement trouve une autre assise. Je me rends compte qu'aujourd'hui, je me pose bien plus qu'avant la question : « À quoi doit ressembler Roularta d'ici, disons, cinq ans ? » Avant, je me focalisais plus sur les conséquences directes d'une décision. Maintenant, j'essaie de voir plus loin. La représentation à l'extérieur, les contacts avec toutes les parties prenantes possibles, c'est aussi un aspect important de la fonction, beaucoup plus que je ne le pensais.

Rik De Nolf, l'ancien CEO, est encore bien présent dans l'entreprise puisqu'il est président du conseil d'administration. Comment se passe l'interaction ?

Cela fait certainement déjà trois ans que 'Monsieur Rik' m'implique dans tout. Il y avait donc déjà une forte interaction. Nous avons chacun dû trouver notre nouvelle place, et je pense que nous avons trouvé un bon équilibre. Nous ne pouvons que nous réjouir du fait que Monsieur Rik reste si activement impliqué dans l'entreprise, si disponible. Avoir un président du conseil d'administration qui connaît le métier est un cadeau du ciel, certainement quand on voit l'importance acquise par le volet stratégique. Un président du conseil d'administration qui vient d'un autre secteur peut aussi avoir des avantages, par exemple d'apporter une nouvelle perception sans préjugés. Mais dans la situation actuelle, avoir un président qui connaît parfaitement le secteur est la meilleure chose qui peut arriver à Roularta.

LE MULTIMÉDIA IMPLIQUE LA NÉCESSITÉ DE POUVOIR SUIVRE TOUTES LES ÉVOLUTIONS.



Ce sont des années de changement pour les médias. Cela fait déjà un moment que cela dure, et cela ne s'arrêtera pas de sitôt, pour autant que cela s'arrête un jour. Comment Roularta se positionne-t-elle dans ces changements ?

Le mot stratégique par excellence pour Roularta est 'multimédia'. Et le multimédia implique la nécessité de pouvoir suivre toutes les évolutions. Nous y

travaillons pleinement. Je n'aurais pas assez d'une heure pour énumérer tout ce que fait Roularta. Nous devons être présents sur chaque plan de communication qui se présente. Nous devons tout essayer, ce qui veut dire parfois tâtonner, voir ce qui marche, corriger, etc. Mais c'est notre mission principale : nous voulons être 'multimédia', être présents sur chaque plate-forme, avoir une portée aussi vaste que possible. C'est ce que nous voulons proposer à nos lecteurs et à nos annonceurs.

Les évolutions sont très rapides, ce qui les rend imprévisibles. N'est-il dès lors pas difficile pour Roularta de décider dans quels domaines elle veut être à la pointe, et dans lesquels elle préfère garder une petite distance ?

Les évolutions ne sont pas toutes imprévisibles. Il y a des aspects où nous sentons bien que nous arriverions trop tôt. Prenez la vidéo, par exemple. Cela fait déjà sept ou huit ans qu'on en parle, mais à l'époque c'était beaucoup trop tôt. Quelques start-up se sont lancées, mais elles font aujourd'hui beaucoup plus vivre que de la vidéo. Dans une stratégie, le timing est très important. Il faut vraiment embrayer au bon moment. Si votre timing est bon, vous éviterez de cannibaliser vos autres activités. Ce sont des équilibres qu'il faut bien préserver. Prenez le cas de Newsweek : ils se sont lancés à fond dans le numérique et ont abandonné le print beaucoup trop tôt. Dix mois plus tard, ils ont dû corriger le tir et revenir sur leur décision. Cela ne m'a pas du tout surpris.

Dans ce cas précis, être trop tôt n'a pas été bon. Mais dans d'autres cas, vous pouvez aussi ne pas être assez tôt. Comment fait Roularta pour choisir entre prudence et innovation ?

Si vous voulez lancer de nouvelles initiatives et de nouvelles activités avec succès, vous devez d'abord



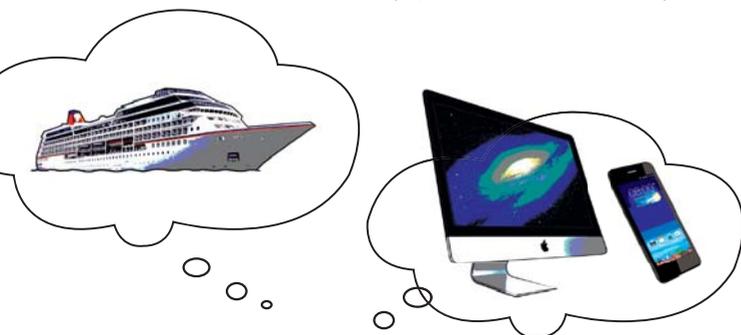
XAVIER BOUCKAERT
CEO

savoir ce que vous faites le mieux et comment. Nous avons pris une série d'initiatives pour acquérir plus de savoir-faire interne en matière d'innovation. Il se passe tellement de choses, il faut pouvoir trouver les bons atouts. L'initiative la plus connue de Roularta est la création de notre Mediatech Accelerator, dont l'objectif est précisément de permettre de suivre l'innovation dans le secteur des médias. En effet, ces innovations ne se passent pas uniquement dans les maisons d'édition, mais commencent parfois à l'extérieur. L'important est alors de réussir à importer tout ce savoir-faire et cette technologie qui ont été développés en dehors des maisons d'édition. Notre ambition est de pouvoir les utiliser pour créer de nouveaux modèles d'affaires. Avec ce genre d'initiatives, nous voulons aussi faire savoir au monde extérieur que nous ne sommes pas uniquement une entreprise de journalistes et de vendeurs. En 2016, nous nous sommes focalisés sur la détection d'innovations externes dans le secteur des médias. En 2017, nous déploierons au sein de Roularta les projets qui ont été sélectionnés.

Nous avons aussi l'Innovation Lab, dont la mission est de capter les tendances actuelles dans les médias et de diffuser en interne le savoir ainsi acquis. On peut donc dire que nous avons posé des pas importants en termes d'innovation. Mais ce que nous faisons et implémentons aujourd'hui ne donnera des résultats visibles que dans minimum cinq ans. C'est précisément pour cela qu'il faut agir dès aujourd'hui, faire des choix et décider sur quoi nous allons miser. Se contenter d'entretenir ce qu'on fait pour le moment, même si on le fait bien, c'est de toute façon une mauvaise option.

Les sociétés de médias sont entre-temps passées au contenu payant. Roularta comme les autres, et sur plusieurs terrains d'ailleurs. Quel est le bilan provisoire de ces expériences ? Comment Roularta veut-elle poursuivre sur la voie du contenu payant ?

Roularta place le contenu payant dans un contexte d'abonnements. Nous ne voulons pas d'arrangements du genre 'payer 1 euro pour 1 article'. Ce type de contenu payant ne nous intéresse pas.



Nous cherchons surtout à construire une communauté de lecteurs pour le long terme. Et cela va de pair avec des abonnements, qu'il s'agisse d'abonnements pour le print, le numérique ou l'omnicanal. Fidèles à cette approche, nous livrons aujourd'hui du contenu que nous réservons exclusivement à nos abonnés, dans ce que nous appelons la zone+. Les indicateurs sont très positifs à ce sujet. Depuis que nous appliquons cette stratégie, le nombre de surfeurs anonymes est en diminution, c'est-à-dire que de plus en plus de visiteurs s'enregistrent, ils sont deux fois plus nombreux qu'au lancement de la zone+. Nous constatons aussi un doublement des abonnements d'essai. Et les abonnements d'essai sont beaucoup plus fréquemment convertis en abonnements à part entière. C'est évidemment une quête permanente. Nous avons beaucoup d'idées pour encore améliorer les choses, et il est certain que nous allons les développer.

Les 'titres' sont devenus des 'marques'. Comment Roularta traduit-elle cela dans sa stratégie d'entreprise ?

C'est ce que nous appelons l'approche des marques à 360°. Nous partons en effet du point de vue que ce ne sont pas des magazines ou des sites Internet que nous avons, mais des marques. C'est la raison pour laquelle nous imaginons beaucoup d'activités pour créer, étendre et approfondir des communautés : la communauté business chez Trends, la communauté ICT chez Data News, ... Cet exercice est un peu plus difficile pour les marques qui s'adressent à un public plus large, mais nous avons le grand avantage que ces marques plus 'grand public' sont elles aussi des marques premium. Cela génère beaucoup d'opportunités pour des initiatives qui s'inscrivent dans le prolongement de ces communautés. Nos croisières (Knack, Krant van West-Vlaanderen), cadrent parfaitement dans ce contexte. Nous recherchons constamment de nouvelles initiatives en phase avec nos marques.

Les changements dans le monde des médias semblent s'éloigner de plus en plus du print. Ou est-ce une mauvaise interprétation ?

Non, c'est une tendance que nous vivons depuis une quinzaine d'années. Mais il y a un fait important que beaucoup oublient : chez nous, cette évolution se fait très progressivement. Ce n'est pas comparable avec la disruption que connaît par exemple le monde de la musique, où de nombreux magasins ont dû fermer parce qu'ils avaient été 'rattrapés' par la technologie et les nouvelles formes de distribution.

Si vous avez un magazine de qualité, avec lequel vous arrivez régulièrement à surprendre le lecteur, vous pouvez doubler vos ventes au numéro.

Ce n'est pas le cas dans le secteur des médias, et certainement pas chez nous. Nous devons donc être attentifs, rappelez-vous Newsweek. Mais il ne faut même pas aller jusque-là. Si nous analysons les nouveaux abonnements chez Roularta, force est de constater que moins de dix pour cent des gens prennent un abonnement full numérique, alors que cela fait bel et bien partie de notre offre et que nous offrons le choix aux gens. La plupart optent pour un abonnement omnicanal. Nos lecteurs veulent lire de différentes façons et via différents canaux, et cela a considérablement modifié leur expérience de lecture au cours des dernières années. Mais ils n'ont en aucun cas renié le print.

Idem pour les annonceurs. Ils ont désormais le luxe d'un mix média énorme, même s'il en devient plus difficile de trouver le bon mix média. Eh bien, là aussi, et certainement pour les groupes-cibles plus élevés (où nous sommes présents avec Roularta), le print reste toujours très important. Certainement quand il s'agit de communautés bien définies, par exemple les CEO et les CFO. Les annonceurs savent qu'ils doivent aborder ces personnes également avec le print. Et Roularta a des médias qui se prêtent à merveille à cela.

Comment évaluez-vous l'équilibre entre print et numérique chez Roularta ? Et comment voyez-vous évoluer cet équilibre ?

Equilibre n'est pas le bon terme. Il n'y a chez Roularta aucune crainte ou inquiétude de voir le numérique prendre la main à un moment ou un autre. C'est tout simplement une évolution qui est en cours, et cela fait donc partie des possibilités, voire des probabilités. Mais nous parlons là d'une prédominance du numérique, pas de numérique exclusif. La plupart des gens continueront encore longtemps à opter pour un mix de print, numérique, smartphones, tablettes, écrans (TV et autres). L'objectif de notre stratégie est de vendre des abonnements, de construire des communautés et de renforcer la fidélité. Que cela se fasse via le print ou le numérique n'a pas beaucoup d'importance pour nous.

Roularta est traditionnellement perçue comme une société de médias liée au print. Comment Roularta voit-elle l'avenir du print ? Quelle est votre politique sur ce plan ?

Nous constatons une consolidation dans le secteur des imprimeries. Des imprimeries locales ont fait des pertes et ont dû fermer, et des problèmes de capacité ont obligé de grands groupes d'impression à dégraisser. Cela a profité à Roularta. Nous pensons que le print continuera à être largement utilisé à l'avenir, comme produit journalistique mais aussi comme produit commercial, comme brochure et comme 'carte de visite' d'entreprises qui veulent se profiler. En plus de l'impression de nos propres journaux et magazines, nous recevons beaucoup de commandes intérieures et de l'étranger d'imprimés commerciaux et de magazines. C'est cette consolidation qui a permis cela.

Nous constatons aussi que ce sont surtout les versions luxe des magazines qui fonctionnent très bien. D'où la décision d'investir dans la technique du 'dos carré' et d'intégrer une machine de ce type dans notre imprimerie, étant donné que la demande est grande. D'autant plus que nous avons nous-mêmes beaucoup de magazines avec dos carré. En le faisant nous-mêmes, nous avons vu une opportunité de le faire pour moins cher.

Dans le secteur des médias, le print affiche ces dernières années des chiffres à la baisse, mais Roularta a bien tenu le coup. Est-ce que 'tenir le coup' est en l'occurrence le mieux que Roularta puisse faire ?

Les ventes des titres Roularta sont basées sur des abonnements et ne sont pas en recul. En 2016 par exemple, même les ventes de Knack au numéro ont augmenté. Tout cela est lié à la qualité du produit. Si vous avez un magazine de qualité, avec lequel vous arrivez régulièrement à surprendre le lecteur (comme en 2016 avec les numéros consacrés aux Panama Papers, à l'affaire Optima...), vous pouvez régulièrement doubler vos ventes au numéro. Nous ne pensons donc pas avoir atteint le plafond avec le print, mais il est vrai qu'il ne faut plus s'attendre à

une méga-croissance comme par le passé. Encore une fois, ce qui compte pour nous c'est le tableau d'ensemble, que ce soit par les abonnements ou la vente au numéro, en print ou en numérique, c'est faire progresser le nombre total de lecteurs sur toutes les plates-formes possibles. Et pour ce qui concerne ce tableau d'ensemble, nous sommes tout à fait optimistes.

Quel est le bilan de Roularta pour son volet numérique ?

Sur le plan numérique, Roularta a engrangé de bons résultats en 2016. Toutes nos activités numériques ont progressé. Nous sommes devenus de plus en plus un spécialiste en marketing online pour les annonceurs locaux. Nous avons été le meilleur vendeur Google en Flandre.

Nous créons des sites Web et les promovons via Google et Facebook, à l'aide de campagnes numériques sur des sites Web (Proxistore) et des newsletters (Proxiletter). Nous facilitons le développement du commerce électronique. La croissance des publicités sur nos propres sites Web vient principalement de la publicité native et du programmatique. Nous voulons continuer à innover dans notre offre publicitaire numérique, et la diversifier.

L'APPROCHE PAR GROUPE-CIBLE GAGNE EN IMPORTANCE, ET CELA SE TRADUIT PAR LE PROGRAMMATIQUE ET LA PUBLICITÉ CIBLÉE.



Dans ce contexte numérique, la gestion des données devient de plus en plus importante. Seulement, on ne voit pas toujours clairement à quoi ces données sont utilisées (pour autant même qu'elles soient utilisées). Que fait Roularta avec toutes les informations collectées ?

La gestion des données joue un rôle essentiel dans la croissance que nous voulons réaliser et la stratégie que nous avons définie pour y arriver. Nous voulons apprendre à connaître encore mieux nos lecteurs, les internautes et les personnes qui nous suivent sur les médias sociaux. Et leur proposer sur cette base une belle offre, adaptée à leurs besoins. Les données sont donc très importantes pour pouvoir leur proposer une telle offre sur mesure. Ça,

c'est pour ce qui concerne les lecteurs. Mais pour les annonceurs aussi, l'approche par groupe-cible gagne en importance, et cela se traduit par le programmatique et la publicité ciblée. C'est quelque chose que les annonceurs nous demandent de plus en plus, car eux aussi veulent diversifier leur publicité en ligne. Ils viennent nous dire qu'ils ont par exemple besoin de cibler des trentenaires qui s'intéressent aux voitures. Pour leur donner un groupe-cible aussi précis, il faut des données.

En 2016, le marché des magazines a encore été bien agité. Cela reste un environnement très instable, avec des magazines qui disparaissent ou qui se font reprendre. Roularta n'a pas repris de magazines en 2016. Est-ce parce qu'aucune opportunité ne s'est présentée ?

Nous pensons que seuls survivront les magazines qui sont une marque forte avec une bonne image, et qui disposent d'une base d'abonnements de qualité, c'est-à-dire une base fidèle. Car les abonnés fidèles sont des lecteurs qui sont prêts à évoluer au niveau du print et du numérique. Ils sont fidèles à une marque parce que celle-ci leur donne de la qualité et répond à leurs besoins. En 2016, nous n'avons pas trouvé de magazines de cet acabit à reprendre.

Via sa politique de recrutement, Roularta a quand même récupéré en 2016 du savoir-faire venant d'autres magazines et entreprises médias. Dans le secteur lifestyle en particulier, il y a eu d'importants mouvements de personnel, notamment un nouvel éditeur et deux nouveaux rédacteurs en chef. Hasard ou stratégie ?

Un peu des deux. En 2016, certaines personnes ont fait d'autres choix, donné une nouvelle tournure à leur vie et à leur carrière. Face à ces changements imminents, nous avons scruté nos titres lifestyle et nous nous sommes demandé comment nous pourrions encore renforcer ces titres, quels accents nous pourrions y mettre à l'avenir. Nos titres lifestyle doivent eux aussi être capables de tirer le package dont ils font partie. Pour Knack/LeVif Weekend et Nest, nous avons estimé qu'il fallait renouveler notre formule rédactionnelle : générer plus de vécu, plus surprendre le lecteur. Le concept rédactionnel devait évoluer et nous avons donc déjà ancré ce changement de manière proactive, en embauchant des professionnels qui sont de vrais faiseurs de magazines.

Une des lignes maîtresses pour 2016 a été le focus de Roularta sur l'aspect local. La division Presse

Gratuite a changé de nom pour devenir Roularta Local Media, la plate-forme Storesquare a atteint sa vitesse de croisière, et la métamorphose de De Streekkrant a été préparée. De façon générale, comment qualifiez-vous ce focus sur le marché local ?

Roularta distingue encore un grand potentiel de croissance sur le marché local. Ce marché est en train de changer de façon fondamentale. Il s'agit des changements qui se sont produits sur le marché national il y a quelques années et qui s'infiltrèrent désormais jusqu'au niveau local. Des annonceurs qui ont composé leurs budgets et leur mix marketing différemment. Aujourd'hui, les commerçants locaux se demandent eux aussi quel est le mix média idéal pour eux, pour leur budget.

Ce marché est fortement fragmenté en Flandre, avec un très grand nombre de petits acteurs. Il y en a qui développent uniquement des sites Web, d'autres qui font exclusivement des campagnes sur Facebook, mais personne qui offre un package global de possibilités, allant du print à l'e-commerce en passant par la création de sites Web et de webshops, ou encore l'élaboration d'une campagne Google ou Facebook, ou la réalisation d'une publicité localisée. Roularta se propose donc comme one-stop-shop. C'est quelque chose sur quoi nous voulons nous concentrer, investir.

Nous faisons également évoluer nos produits par rapport à ce niveau local. De Streekkrant n'avait plus beaucoup évolué ces derniers temps, et nous trouvions que le nom ne couvrait plus le contenu que nous voulions lui donner. Nous voulions plus nous adresser à des personnes qui regardent vers l'avenir, d'où le nouveau nom : Deze Week (Cette Semaine). Nous voyons d'ailleurs aussi une évolution chez les clients de Deze Week. Ils grandissent également sur le plan géographique, ils deviennent actifs sur un plus grand territoire. C'est la raison pour laquelle nous avons combiné plusieurs éditions, pour que nos clients puissent toucher un plus grand territoire avec leurs publicités.

Storesquare a atteint sa vitesse de croisière en 2016.

1.300 commerçants et PME de Flandre se sont enregistrés à ce jour sur Storesquare. Nous nous étions fixé l'objectif de mille membres pour 2016, et nous l'avons donc largement dépassé. 1.300 est un beau nombre, avec lequel nous couvrons de nombreux secteurs différents. On peut donc dire que nous avons réussi à rassembler une belle offre en 2016, offre que nous allons continuer à affiner et à mettre à jour, et à mieux structurer. Et nous allons nous concentrer sur le nombre de conversions, le nombre



de commandes. La croissance est déjà très nette à ce niveau. Les opportunités sont nombreuses. Il y a quelques très gros acteurs étrangers qui opèrent sur ce marché, et cela pose pas mal de questions. Le temps est donc venu pour une alternative belge de qualité. Nous poursuivons sur cet élan.

Les revenus publicitaires des magazines ont baissé. Pourquoi, à votre avis ?

C'est très fragmenté. Nous avons connu une légère croissance en 2015, et une légère baisse en 2016. Cette courbe descendante est due à la problématique spécifique de deux secteurs : le secteur lifestyle et le secteur bancaire. Plusieurs raisons expliquent les difficultés rencontrées par le secteur lifestyle, notamment les attentats. Quant au secteur bancaire, il a été soumis à une forte pression par la faiblesse des taux d'intérêt. En 2017, nous voyons que le secteur bancaire est déjà en train de se rétablir. Il est difficile de faire déjà un pronostic pour le secteur lifestyle, mais nous pensons que 2017 sera une meilleure année pour les revenus publicitaires.

Quelles sont les initiatives prises par Roularta pour inverser la tendance ?

Nos grands annonceurs veulent être approchés de manière proactive, avec une proposition 'all-in' qui répond à leurs besoins spécifiques. Roularta possède pour cela un solide atout avec sa Fabrique à Idées, qui propose des projets sur mesure. Nous avons noté une croissance significative à ce niveau en 2016, et 2017 a déjà bien démarré. Il y a une très grosse demande de projets sur mesure. Nous nous efforçons d'exploiter notre approche à 360° de façon optimale. Et d'aider nos annonceurs par ce biais, car pour eux non plus il n'est pas facile de trouver l'approche la plus efficace, celle qui apportera le meilleur ROI pour leur marque. Nous sommes des conseillers en la matière. Nous voyons tout ce qui bouge dans le secteur. Nous rencontrons beaucoup d'annonceurs,



du tout contaminé. À peine deux pour cent, et encore. La transparence est particulièrement importante dans ce contexte. Chez nous, tous les maillons intermédiaires de la chaîne programmatique sont connus. Roularta traite cette problématique avec prudence. Nous considérons d'ailleurs le programmatique comme un canal publicitaire complémentaire, pas comme un canal publicitaire de remplacement.

nous savons où sont les succès. Nous pouvons utiliser ce savoir-faire pour d'autres. Notre caractère multimédia nous y aide, car c'est là que se trouve l'avenir.

Notre position est extrêmement solide, parce que nous avons réellement tout en maison. Nous développons de nombreuses campagnes qui passent dans plusieurs titres, et ça joue manifestement en notre faveur. Nous pouvons développer des campagnes qui incluent des magazines dans leur version print et leur version numérique, qui incluent la TV avec Canal Z, du content marketing, des événements, etc. Cela va très loin. Ces tendances dans la publicité sont une belle opportunité pour Roularta, c'est une évolution favorable pour nous. Peu d'entreprises peuvent offrir tout ce que Roularta offre. Nous proposons une grande valeur ajoutée avec l'étendue de notre offre.

La publicité native est-elle aussi une évolution favorable pour Roularta ? Ne cannibalise-t-elle pas la puissance journalistique, un des cœurs de métier de Roularta ?

Nous en avons discuté. Nous avons des accords à ce niveau, la base étant que nous proposons uniquement une publicité native de qualité. Nous y associons certaines conditions pour l'annonceur, et ce dans son propre intérêt, car autrement la publicité native ne fonctionne pas. Si elle ne se fait pas de façon professionnelle et contrôlée, la publicité native manque sa cible. Mais si les règles du jeu sont respectées, tout le monde est gagnant. Quoi qu'il en soit, la publicité native a connu un énorme boom en 2016, online et offline.

Autre tendance, la publicité programmatique. Pourtant, l'axiome 'mesurer c'est savoir' soulève de plus en plus de questions. En effet, que mesure-t-on exactement ? Et quelle est la pertinence des chiffres si les robots les font exploser ?

Roularta affirme très clairement, avec toutes les fédérations du secteur et résultats d'enquêtes à l'appui, que notre trafic n'est que très peu, voire pas

Roularta et la télévision, ce sont deux histoires. L'histoire MEDIALAAN et l'histoire télévision propre. En 2016, deux histoires couronnées de succès.

La télévision reste un média de masse incroyablement populaire. Là aussi, nous devons bien réfléchir à ce que sera l'avenir de la télévision, où elle en sera d'ici cinq ans. C'est la raison pour laquelle nous avons conclu de très bons contrats de distribution, qui couvrent toutes les alternatives de visionnage, et qu'une rétribution a été convenue. Ce volet génère sensiblement plus de revenus qu'avant.

Nous avons également fait en sorte que la télévision puisse être visionnée sur toutes les plates-formes possibles. Pour cela, nous avons développé des solutions avec Vtm.be et l'appli Stievie. Plus d'un million et demi de Flamands s'y sont enregistrés, avec beaucoup de potentiel à ce niveau pour la publicité programmatique ainsi que pour la publicité ciblée sur le comportement. Nous travaillons également à nos propres productions vidéo, ce qui entraîne une croissance significative de la publicité vidéo. Sans oublier Mobile Vikings et ses 275.000 abonnés, ce qui avec Jim Mobile fait un total de 450.000 clients. Quant à Canal Z, nous constatons toute la valeur ajoutée que cette chaîne apporte sur le plan du content marketing. La demande de programmes connexes informatifs et de qualité est grande. Canal Z tourne plus sur du content advertising que sur du spot advertising.

2016 a été pour Roularta la première année sans les activités en France. Le dégraissage/démantèlement s'est-il bien passé ?

Grâce aux efforts de beaucoup de personnes chez Roularta, nous sommes parvenus à nous séparer complètement des activités françaises. Il ne nous reste désormais que le volet 'agréable' de ces activités françaises, à savoir les commandes d'impression.

Et la collaboration entre Le Vif/L'Express et L'Express est toujours très bonne. ✘



CFO

The chief financial officer **02**

SAVOIR + ENTHOUSIASME = PASSION

Un CFO ne fait pas que surveiller les finances. Jeroen Mouton a conscience qu'il est au cœur d'un changement de génération chez Roularta, et ne rechigne pas à être le sparring partner du CEO et de l'équipe de management.

En 2016, Roularta a reçu non seulement un nouveau CEO mais aussi un nouveau CFO.

Un changement de génération est en train de s'opérer chez Roularta, et j'y participe. Roularta a une culture d'entreprise bien à elle, et cet environnement familial me donne l'impression d'être 'chez moi'. Nous voyons ce changement de génération comme une transition en douceur.



Quel regard portez-vous sur les résultats de 2016 ?

Le 1^{er} janvier 2016, Roularta s'est trouvée à un croisement. Après l'arrêt des activités en France, nous nous situons dans un tout nouveau contexte. Roularta connaît un nouveau dynamisme. Si je devais exprimer cela par une opération mathématique, je dirais : savoir + enthousiasme = passion.

Comment cette passion se concrétise-t-elle ?

Le marché se transforme, Roularta aussi, et cela s'illustre parfaitement par l'interaction entre le print et le numérique. Aucun des deux n'est dominant, chez nous les deux sont

Jeroen Mouton
CFO

équivalents. Mais nous misons aussi fortement sur de nouvelles initiatives. Du point de vue financier, c'est important.

Un peu aventureux aussi ?

Pas du tout. Nous réussissons à bien intégrer nos acquisitions, et rapidement. Et nous tenons nos promesses : nous faisons et réalisons effectivement ce que nous avons dit au moment de la reprise.

Qu'est-ce qui est prioritaire, d'un point de vue financier ?

Un bilan solide. Dans le secteur des médias, c'est crucial, précisément parce que ce secteur est en pleine mutation. Il faut faire en sorte de pouvoir tenir le coup financièrement. Mais un bilan solide est également important pour les nombreuses opportunités qu'il y a sur le marché. Les acteurs qui ont les reins solides financièrement voient des opportunités se présenter. Dans ce contexte, la patience est une vertu essentielle : il faut agir au bon moment.

Les nouvelles initiatives visent de nouveaux clients. Quid des clients existants ?

Pour nous, l'orientation client est une seconde nature. En 2017, Roularta déploie un projet qui concerne toute l'entreprise : la 'Customer journey'. Un client satisfait revient, dépense plus. Cela se traduit surtout de façon indirecte, mais je considère ce fameux parcours client naturellement aussi comme un projet financier.

Qu'est-ce qui définit l'identité financière de Roularta ?

La diversité des sources de rentrées, l'avantage de pouvoir aborder le côté des coûts avec des synergies. Et puis nous avons une équipe de management extrêmement forte. Je considère qu'être le *sparring partner* du CEO et de l'équipe de management fait partie intégrante de mes tâches quotidiennes. ✘

The managers

03-13

Les treize membres du management team veillent sur la mission de Roularta Media Group, et définissent la stratégie du groupe.

Roularta Media Group est une entreprise de haute qualité d'entrepreneuriat socialement justifié, qui accorde une grande importance à l'honnêteté, le service au client et l'engagement. ✕



- 01 **Xavier Bouckaert** CEO
- 02 **Jeroen Mouton** CFO
- 03 **Philippe Belpaire**
Directeur régie publicitaire nationale
- 04 **Jan Cattrysse** Directeur administratif
- 05 **Erwin Danis** Directeur Prémédia
- 06 **Katrien De Nolf** Directrice RH
- 07 **William De Nolf** Directeur nouveaux médias
- 08 **Jos Grobben** Directeur Magazines
- 09 **William Metsu** Directeur imprimerie
- 10 **Willem Vandenameele** Directeur IT
- 11 **Sophie Van Iseghem** Secrétaire général
- 12 **Stefaan Vermeersch**
Directeur Krant van West-Vlaanderen
- 13 **Luk Wynants** Directeur Local Media

Philippe Belpaire
Directeur régie publicitaire nationale



03

Nos magazines sont plus que jamais des marques cross-média qui touchent leurs audiences et communautés via différents points de contact (print, online, applis, mobile, médias sociaux, audiovisuel, événements, etc.). De ce fait, les chiffres d'audience de nos marques n'ont jamais été aussi hauts. Les annonceurs veulent exploiter tous les points de contact, et en tant que conseillers médias stratégiques, nos Account Managers aident le client dans cette approche à 360°.

La création de contenu est essentielle pour les marques. Une entreprise comme Roularta, totalement orientée sur le contenu, s'efforce chaque jour de créer un contenu de qualité. En d'autres mots, personne ne peut mieux que nous garantir aux annonceurs un contenu de marque d'une haute tenue.

Aujourd'hui, la vidéo devient une préoccupation importante des annonceurs. Le fait de disposer d'une plateforme vidéo unique telle que Canal Z/Kanaal Z nous donne un atout supplémentaire.

En 2016, notre régie a également investi dans la proposition programmatique de nos inventaires numériques. Nous avons atteint les objectifs et avons tiré pas mal d'enseignements pour 2017.

Ensuite, il y a l'analyse poussée des données, qui nous permet d'apprendre à connaître encore mieux nos lecteurs/internautes/spectateurs et de proposer aux annonceurs des segmentations de profils bien délimitées. Associer des événements à nos marques de magazines permet de créer des projets lucratifs, et nous mettons à la disposition de nos clients/annonceurs tout notre savoir-faire en matière d'organisation d'événements. En 2017 aussi, nos annonceurs pourront tirer le meilleur parti de nos points de contact cross-média. C'est précisément pour cela que 2017 est placé sous le signe du travail d'équipe. Pas seulement entre les différentes expertises présentes dans la régie publicitaire, mais aussi entre les différents départements de Roularta comme la régie, le marketing, custom media, le bureau créatif, le département vidéo, les nouveaux médias, les rédactions, etc.

Tout cela rend notre travail de plus en plus passionnant. ✕

Jan Cattrysse

Directeur administratif



04
2016 a une nouvelle fois été une année passionnante, avec un mélange de circonstances planifiées et de circonstances qui ne l'étaient pas. Mais ce qui a surtout marqué, c'est le manque de prévisibilité, plus grand qu'avant.

Il y a eu en 2016 quelques projets concrets qui ne seront pas oubliés de sitôt. Le lancement du projet CRM (Customer Relationship Management) 'marché de la publicité' et l'introduction du nouveau workflow de RIOS, notre système de commande interne, ont donné lieu à d'intéressantes discussions en interne ainsi qu'avec des parties externes. Ces discussions ont permis de mieux cerner certains aspects, et d'améliorer la collaboration et la flexibilité. La décision de miser totalement sur le nouveau logiciel Publinota pour les Notaires a rendu les choses sensiblement plus simples et conviviales pour les clients. Une partie du workflow a en outre été digitalisée, de sorte que le média online s'étend progressivement, en plus du print, et qu'il ne faut plus faire appel à d'autres départements spécialisés dans l'online.

Le nombre de documents de lancement de projets a augmenté. Sur le plan de la créativité, nous avons noté une plus grande diversité dans les formules commerciales, notamment grâce au succès de la Fabrique à Idées. On peut ajouter à cela les préparatifs du lancement de Deze Week ainsi que la suppression de la commission d'agence. Pour terminer, nous avons décidé de miser à fond sur le projet 'orientation client', que nous voulons ancrer dans tous les départements et diffuser dans toute l'organisation.

En 2017, nous allons continuer à soutenir et coacher nos collaborateurs. Nous commençons à déployer CRM Dynamics auprès d'un certain nombre d'utilisateurs, et avons l'intention de réactualiser et d'implémenter des magazines RIOS. ✕

Année après année, nous corrigeons constamment ce que nous estimons nécessaire, et Prémédia est donc un département parfaitement sain. Notre ambition est de fournir à toutes les business units de Roularta la meilleure qualité, au prix le plus bas et le plus rapidement possible. C'est-à-dire que nous essayons en permanence d'aider ces business units à réaliser de bonnes ventes.

Le print et le numérique n'évoluent pas de la même façon, ce qui est depuis quelques années à l'origine d'un exercice d'équilibre particulièrement difficile. Même si cet équilibre optimal n'a pas été atteint en 2016, Prémédia réussit toujours son grand écart : d'une part préserver et aider à adapter la belle offre print de Roularta, et d'autre part poursuivre la numérisation de notre offre de produits tout en innovant au maximum. En 2017, nous continuerons à essayer d'atteindre l'équilibre parfait entre le print et le numérique. Mais en attendant, l'année 2016 a permis de poser quelques jalons. Nous avons par exemple initié des projets importants, comme Storesquare, et préparé des changements de taille tels que la transformation de De Streekkrant en Deze Week. Et notre département vidéo a aussi atteint la maturité en 2016. En 2017, Prémédia veut continuer à assumer son rôle de façon optimale, en mettant l'accent sur l'innovation et la convivialité. Nous voulons contribuer à faire de Deze Week un produit apprécié, et continuer à apporter tout notre soutien à la magnifique solution qu'est Storesquare. En ce qui concerne Custom Media, nous visons de beaux résultats grâce à une offre multimédia. Enfin, j'attends beaucoup des start-up qui ont été sélectionnées pour le Roularta Mediatech Accelerator. ✕

Erwin Danis
Directeur Prémédia



05

Quelle que soit la fonction que nous exerçons, il y a dans cette entreprise un petit peu de chacun de nous. C'est la base des ressources humaines chez Roularta. Nous nous considérons comme une seule grande famille. Chaque personne qui travaille ici en fait partie.

Le travail du département RH comprend les salaires, le recrutement, les sélections, l'accompagnement de carrière, les trainings et formations pratiques et théoriques, la communication interne, et les événements internes. Près de 200 ETP (équivalents temps plein) ont été engagés en 2016, principalement dans le cadre de la croissance numérique de Roularta. Nous publions nos offres d'emploi dans nos journaux et magazines, mais aussi sur nos sites Web et sur des sites externes. En 2016, nous avons pour la première fois organisé un 'salon de l'emploi RMG' dans nos locaux. Nous avons aussi développé Monavenirchezroularta.be, un site Web moderne pour ceux et celles qui souhaitent poser leur candidature chez nous.

Toujours en 2016, après les sessions d'info internes à Zellik et Evere, nous avons créé la Meiboom Academy à



Katrien De Nolf

Directeur RH

Les avis sont parfois très partagés au sujet de la publicité en ligne. Il est vrai que de plus en plus d'internautes installent des logiciels bloqueurs de pubs, mais en ce qui nous concerne, ce phénomène est encore assez limité. D'après nos mesures, c'est le cas d'en moyenne dix-sept pour cent des visiteurs du site LeVif.be, et onze pour cent des visiteurs de Knack.be.

Il y a une rumeur pour le moins interpellante qui nous vient des Etats-Unis : une bonne part du trafic numérique consisterait en impressions publicitaires non humaines (IVT - Invalid Traffic), c'est-à-dire des impressions générées par des robots. Avec les autres membres de l'Online Professional Publishers Association, Roularta a néanmoins effectué des mesures qui indiquent que l'IVT sur les sites de contenu premium est inférieur à trois pour cent. 2016 a été l'année où nous avons délaissé la quête de 'plus de trafic' au profit d'une quête de 'plus d'abonnements'. En 2015, Roularta avait utilisé ses sites pour fidéliser ses abonnés, via une zone+ leur proposant du contenu supplémentaire. En 2016, ces sites ont été plus utilisés pour l'acquisition d'abonnements. Tous les

Roulers. De plus, RH a décidé d'interroger les nouveaux collaborateurs à propos de leur bien-être et de leurs souhaits d'évolution, non seulement après trois mois mais aussi après un an de présence. En 2016, Roularta a lancé une page Facebook interne. Nous avons aussi créé le statut d'Ambassadeurs Roularta : les collaborateurs avec 25-30-35-40 ans d'ancienneté ont été mis à l'honneur dans un spectacle multimédia lors de la fête annuelle de Roularta. Pour la première fois, la visite de saint Nicolas a été organisée dans les salles Kinopolis de Hasselt, Bruxelles et Courtrai. Roularta entend poursuivre en 2017 la transformation numérique de ses ressources humaines. Le projet 'The Customer Journey' se focalisera pendant les trois prochaines années sur l'orientation client, et Roularta Local Media donne une nouvelle impulsion aux ventes. Une nouvelle plate-forme d'information interne est annoncée, et le journal du personnel Insight Magazine sortira son centième numéro. En 2017 toujours, le Comité Sportif organisera la dixième édition de l'action 'Au boulot à vélo'. Roularta Media Group, ce sont des personnes qui recherchent la meilleure qualité et qui s'impliquent à cent pour cent. Tout ce que RH entreprend va dans ce sens. ✕

William De Nolf

Directeur nouveaux médias



07

articles publiés dans les versions print sont désormais aussi visibles dans la zone+. Chaque article supplémentaire dans la zone+ représente une chance de conversion en abonnement. Et c'est aussi un plus pour les abonnés numériques. 2016 a aussi été une année où nous avons innové, introduit des améliorations sur la base de tests A/B, et initié auprès de nos utilisateurs une enquête baptisée 'The Customer Journey'. Pour 2017, nous entendons poursuivre l'optimisation du vécu numérique de nos produits, et ajouter des fonctionnalités sur mesure pour les lecteurs. Et sur nos canaux numériques, nous continuerons à focaliser sur l'acquisition d'abonnements. En nous basant sur l'enquête auprès des utilisateurs et les tests A/B, nous voulons rafraîchir l'apparence visuelle de nos sites, en commençant par nos sites mobiles qui deviennent adaptatifs et qui donnent la priorité aux performances. Le mot d'ordre pour 2017 est 'mobile first'. ✕

2016 n'a pas été une mauvaise année du tout pour le département magazines de Roularta Media Group. Dans les comparaisons, les titres B2C ont été très performants grâce à leur solide portefeuille d'abonnements qui ont généré la majeure partie des rentrées du marché des lecteurs, et grâce à la confiance des annonceurs dans nos produits de qualité.

Début 2016 par exemple, les magazines Trends et Trends-Tendances ont connu leur tirage le plus élevé. Des éditions spéciales de certains de nos titres ont remporté un franc succès auprès des lecteurs. Une enquête approfondie auprès des lecteurs de Knack et des visiteurs de Knack.be confirme une très grande confiance des utilisateurs dans nos produits. Il est également à remarquer que les utilisateurs tiennent encore, et



08

Jos Grobben
Directeur Magazines

beaucoup plus qu'on ne le croit, aux produits print. 2016 a aussi été la première année (partielle) pour la zone+ sur Knack.be/LeVif.be. Notre stratégie, qui est de proposer d'une part un contenu gratuit ou ouvert à tous, et d'autre part un contenu exclusivement réservé aux personnes enregistrées et aux abonnés, nous permettra d'arriver à mieux connaître nos utilisateurs et de stimuler les abonnements. Pour 2016 en tout cas, les résultats ont été plus qu'encourageants. En 2017, nous poursuivrons nos efforts pour réaliser des magazines de haut vol avec un contenu unique, avec une politique de tarification variable et une finition technique du plus haut niveau (grands formats, dos carrés). De nouveaux événements et des initiatives rédactionnelles seront développés pour renforcer le chiffre d'affaires et l'EBIT des magazines. Enfin, une plus grande intégration entre print et numérique visera à pérenniser la rentabilité de la division magazines. ✕

William Metsu
Directeur imprimerie



09

L'imprimerie de Roularta réalise chaque année un beau résultat si l'on tient compte des coûts de leasing qui seront comptabilisés pour la dernière fois en 2018.

En 2016 aussi, Roularta Printing a fait de bons résultats, avec un taux d'occupation optimal réparti entre cinquante pour cent d'imprimés pour le groupe et cinquante pour cent de commandes externes avec beaucoup de nouveaux clients. Nos presses rotatives heatset modernes, qui sont dotées d'équipements permettant d'imprimer jusqu'à 128 pages en un seul passage, nous donnent une position forte sur le marché. Nous avons un nombre croissant de grosses commandes pour quelques grandes surfaces étrangères, et des commandes fixes pour des périodiques avec des contrats à long terme. Roularta Printing surveille en permanence sa productivité et sa rentabilité. Nous nous efforçons d'obtenir des prix d'achat intéressants pour le papier, qui est notre matière première et représente cinquante pour cent des coûts de Roularta Printing. Grâce à nos bonnes relations à long terme avec les fabricants de papier, nous pouvons

négocier pour Roularta des conditions qui respectent toutes les parties impliquées. C'est également une sécurité pour l'avenir. En 2016, nous avons introduit dans l'imprimerie une ligne de thermoreliure, avec laquelle nous pouvons faire la reliure *perfect bind* (dos carré collé). Cela nous permet à présent d'assurer en interne la finition de gros volumes, plutôt que de sous-traiter. Notre intention en 2017 est d'améliorer encore le rendement de cette ligne de thermoreliure, d'installer deux nouvelles emballeuses (avec la possibilité d'utiliser du papier kraft plutôt que du film plastique, nocif pour l'environnement) et un massicot trilames sur une des presses Lithoman 72 pages, de renouveler deux insoleuses de plaques pour les journaux, et d'optimiser le flux de création des plaques pour permettre éventuellement l'impression de quotidiens. Dans la foulée de notre adhésion à la convention de politique énergétique flamande (EBO - EnergieBeleidsOvereenkomst), nous voulons également obtenir la certification ISO 50.001. ✕



Willem Vandenameele
Directeur IT

10

La première tâche d'un département IT est de veiller à ce que les systèmes IT soient disponibles à 100% pour les utilisateurs internes et externes. Nous mettons donc tout en œuvre pour que l'infrastructure IT reste performante, robuste et moderne. En 2016, nous avons renouvelé non seulement le réseau principal mais aussi la plate-forme de stockage, et Roularta est parfaitement en mesure de continuer à développer son cloud privé dans les années à venir.

Il est également important que les différentes applications évoluent avec les besoins de nos activités. Ces dernières décennies, pas mal d'aspects ont été optimisés sur le plan de l'automatisation numérique des processus, chez Prémédia et dans l'imprimerie, et il ne reste pas beaucoup d'opportunités de rendement supplémentaire à ce niveau. En revanche, cela bouge pas mal sur le marché des lecteurs et de la publicité. En ce qui concerne le marché des lecteurs, pour commencer, nous devons encore améliorer l'expérience des lecteurs, en personnalisant l'offre aussi bien en termes de contenu que de promotions. C'est la raison pour laquelle nous mettons en place un nouveau système d'enregistrement avec un seuil d'accès relativement bas mais qui nous permet de composer progressivement le profil des visiteurs. Ce profil est ensuite complété avec les données collectées automatiquement pendant la lecture sur le site Web général ou sur tablette.

Pour le marché de la publicité, nous continuons à adapter nos systèmes de commande qui sont historiquement axés sur les publicités print, pour les transformer en systèmes multimédia capables de traiter tous les mix média. En 2017, nous terminerons le volet magazines.

Tous ces systèmes contiennent des trésors d'informations. Différents projets visant à permettre une meilleure analyse et un meilleur rapportage de ces *big data* sont actuellement prévus, pour le service financier et pour ce qui concerne le marché des lecteurs. Afin de mieux définir les priorités entre les différents projets, nous avons créé en 2016 un Project Office rapportant au comité exécutif. Le but est de donner la priorité aux projets susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée. ✕

Dans le cadre de ma fonction, je suis en contact avec beaucoup de personnes au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les rédactions, j'ose affirmer sans la moindre hésitation que Roularta a d'excellents journalistes en maison. Ils savent ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et ils connaissent la déontologie de leur métier. Il est donc assez rare que je doive intervenir en tant qu'éditeur responsable. C'est aussi pour cela qu'il y a relativement peu de droits de réponse dans nos magazines. Pour certains thèmes délicats, on me demande quand même mon avis au préalable. Et quand nous envisageons de quand même publier un droit de réponse, la décision se prend toujours en concertation avec le rédacteur en chef concerné. Je constate avec beaucoup de plaisir la bonne collaboration avec toutes les rédactions, et plus particulièrement avec les rédacteurs en chef internes.

En tant que juriste d'entreprise, c'est la plupart du temps moi qui rédige les contrats pour les différentes entités. Quand un problème juridique ou un conflit risque de se poser, on vient me demander mon avis, ce qui permet de réagir très rapidement et d'éviter à l'entreprise des conflits juridiques. Cette collaboration permanente avec les différents départements de Roularta me permet de rester bien informée des évolutions, ce qui rend mon travail varié, stimulant et passionnant. Aucune journée de travail ne se déroule de la même façon que la précédente.

En tant que secrétaire général, je m'occupe des procès-verbaux et des comités du conseil d'administration. L'an dernier, j'ai ainsi eu l'occasion de travailler avec 'Monsieur Rik', qui est maintenant le Président exécutif du Conseil d'administration. ✕

Sophie Van Iseghem
Secrétaire général,
juriste d'entreprise,
éditeur responsable



11

12

**Stefaan Vermeersch**

Directeur Krant van West-Vlaanderen

Le 1^{er} janvier 2016, j'ai repris les tâches d'Eddy Brouckaert au sein de Roularta. J'ai hérité ainsi de la direction de Krant van West-Vlaanderen (KW), et dans la foulée, du plus ancien produit du groupe, celui avec lequel tout a commencé : De Weekbode.

Il ne m'a pas fallu longtemps pour comprendre que le nom regroupe diverses appellations, KW, De Krant van West-Vlaanderen, Het Brugsch Handelsblad, Het Wekelijks Nieuws... qui toutes couvrent la même réalité. Et aussi que notre produit compte vraiment aux yeux de nos lecteurs. Ce n'est pas seulement un journal, mais aussi des newsletters, des sites Web, des voyages de lecteurs, du vécu... Lorsque j'ai repris la barre de KW, j'ai analysé le département en profondeur et j'ai réorganisé les produits, le fonctionnement, les structures. Avec deux mots d'ordre : clarté et simplicité.

2017 sera aussi une année passionnante pour KW. Notre journal est désormais distribué sous blister aux abonnés.

Depuis le 1^{er} mars, c'est un produit encore meilleur, basé sur trois piliers : un journal de base revisité, un journal des sports revisité, et le tout nouveau magazine 'KW Weekend'. Tout cela forme un ensemble homogène, dans lequel nous mettons en avant l'identité de la Flandre occidentale, et où nous pratiquons un journalisme de qualité dans la mesure où nous misons notamment aussi sur le journalisme d'investigation.

Nous voulons en outre simplifier les choses en regroupant toutes ces éditions sous un seul nom, celui de Krant van West-Vlaanderen, et en faisant du vendredi le 'jour du KW'. Nous avons inventé pour cela en flamand le nouveau verbe 'Wij westvlaanderen', qui désigne une coupole marketing par le biais de laquelle nous voulons en somme littéralement donner forme à une communauté de Flandre occidentale. Et nous avons aussi lancé l'outil 'Mijn KW', grâce auquel les lecteurs peuvent déterminer eux-mêmes ce qu'ils veulent lire de KW en mode numérique, à quel moment et de quelle façon.

Bref, KW vit (avec vous). ✕

L'année 2016 a débuté avec le changement de nom de 'Gratis Pers' en 'Roularta Local Media'. Un nouveau nom qui traduisait mieux nos activités (solutions print & online), avec De Streekkrant, De Zondag et Steps en tant que médias imprimés.

En quelques années, nous sommes devenus un partenaire important de Google pour la vente de Google AdWords™. En 2015, nous avons lancé Digilocal, un département qui propose un ensemble de solutions numériques aux acteurs du commerce local. En 2016, nous l'avons développé pour en faire un *service center* à part entière. En somme, nos clients peuvent compter sur nous pour les 'décharger' totalement du numérique.

Les premières demandes pour une solution d'e-commerce nous ont été adressées par nos clients en 2015. C'est pour y répondre que nous avons lancé en 2016 Storesquare, une plate-forme de vente dédiée au commerce local. Proposer une offre plus complexe dans un marché qui bouge rapidement exige une formation et un accompagnement spécialisés. Nous avons commencé par préparer l'approche au niveau de la vente. Le déploiement proprement dit a débuté à l'automne 2016 et se poursuivra en 2017.

À partir de mars 2016, un groupe de travail s'est penché

sur la transformation de De Streekkrant. D'après l'enquête que nous avons réalisée, les gens sont intéressés par les infos locales, les activités locales, les événements locaux, un agenda régional et surtout par des rubriques de bonnes affaires, actions, offres d'emploi, annonces immobilières et infos pour les consommateurs. Pour le titre, nous avons retenu 'Deze Week'. La cellule créative a ainsi conçu un nouveau journal avec un nouveau contenu, un nouveau look, et une nouvelle orientation. La rédaction a tout repris à zéro et a développé 'Le journal de l'avenir' : visionnaire, gratuit, qui arrive en milieu de semaine dans la boîte aux lettres.

En 2017, nous allons optimiser nos activités online et développer Storesquare pour en faire la plate-forme d'e-commerce en Flandre. Nous vendons des 'solutions 360°' et nous nous profilons comme le seul acteur du marché qui propose à la fois du print et de l'online. Non, ce n'est pas l'ambition qui manque chez Roularta Local Media ! ✕

Luk Wynants

Directeur Local Media



13

CLIENTS

The public

14-34

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group (RMG) veut créer de la valeur pour ses lecteurs, internautes, spectateurs, auditeurs, pour ses clients-annonceurs, collaborateurs et actionnaires. Voici les témoignages de 21 d'entre eux.

14

Ben Lambrechts

Directeur général de la haute école PXL à Hasselt, et lecteur de Knack

Le temps passe très vite en semaine, et un hebdomadaire a l'avantage de donner une vue d'ensemble et un certain recul sur les sujets présentés. Les commentaires et les articles bien étayés affinent et élargissent le regard sur le monde. Les interviews en profondeur ne s'arrêtent pas au caractère ponctuel des informations, et offrent des analyses détaillées et des questions critiques. Pour les articles que je n'ai pas eu l'occasion de lire, je me rattrape pendant mes vacances annuelles à la Costa Brava, histoire de ne rien manquer. Avec Knack Focus, je (re)découvre souvent des talents musicaux ou artistiques que je ne connaissais pas ou que j'avais oubliés. Dans un monde où tout est de plus en plus numérique, je préfère toujours consulter le guide TV imprimé, qui me semble au moins aussi clair et rapide ! Enfin, Knack Weekend est par excellence la lecture du week-end. Mon épouse dévore littéralement les rubriques consacrées à la cuisine, la mode, la société, l'architecture,... Pour ma part, je lis surtout les points de vue particuliers sur des choses simples, comme dans l'intro. C'est toujours pratique comme inspiration quand j'ai moi-même un discours à faire. ✕

Kries De Vriese

Lectrice de Nest

J'avais arrêté d'acheter Nest il y a plusieurs années, mais quand le magazine a été renouvelé, j'ai recommencé à le lire. Ce qui est bien dans Nest, c'est qu'il contient des reportages alternatifs, qui font réfléchir. Dans le numéro de février par exemple, il y avait un article sur la réserve naturelle d'Elmley en Grande-Bretagne. C'est un endroit magnifique, que je suis heureuse d'avoir découvert. Dans le numéro de mars, j'ai lu avec beaucoup d'intérêt l'article consacré aux tendances en matière de couleurs. Mon intérieur est dans des tons de beige et de brun, mais lorsque nous déménagerons dans quelques années, je tenterai certainement une couleur plus affirmée. ✕

15

Céline Djermag*Lectrice de vifweekend.be***16**

Je suis française, je vis à Bruxelles depuis trois ans et je m'y plais beaucoup. C'est via les médias sociaux que j'ai découvert les articles du Vif Weekend, et je me suis immédiatement abonnée aux newsletters. Le Vif Weekend, c'est pour moi avant tout un certain ton, une façon de réagir à l'actualité. Ils abordent tous les thèmes lifestyle, mais toujours d'une façon un peu moins conventionnelle, avec un bon grain de sel. Une des principales raisons qui m'amène sur le site, c'est la qualité des textes qui y sont proposés. Et aussi les quiz 'société', qui sont tout à fait dans l'esprit de l'époque. En d'autres mots, Le Vif Weekend est très stylé, et c'est ce qui rend ce site unique à mes yeux. ✕

Serge Quinet*Ostéopathe, kinésithérapeute et lecteur de Sport/Foot Magazine***17**

Je m'appelle Serge Quinet, je suis français et j'ai 55 ans. Ostéopathe depuis 24 ans, kinésithérapeute depuis 33 ans, je pratique le foot en salle depuis toujours. J'apprécie Sport/Foot Magazine pour ses articles diversifiés et précis. En Belgique, c'est la référence en matière de magazine de sport et de journalisme footballistique. Une fois que j'ai fini de le lire, je le mets dans la salle d'attente pour que mes patients, hommes ou femmes, sportifs ou non, puissent aussi en profiter. ✕

Leylah Alliet*Première dauphine Miss Belgique 2015 et lectrice de Deze Week***18**

Deze Week est une formule très réussie pour succéder à De Streekkrant. En tant que 'marketeer', j'ai tout de suite remarqué la disparition des publicités en couverture. Deze Week a un lay-out plein de fraîcheur et se lit très facilement, avec des rubriques bien claires. Pour ma part, j'aime beaucoup cuisiner et essayer de nouvelles recettes, et la rubrique culinaire me plaît énormément. Je trouve Deze Week vraiment très novateur. ✕

Jacques Derom*Lecteur de Plusmagazine.be***19**

Je m'appelle Jacques Derom et j'ai remporté le 'prix du public' au concours de mannequins organisé en 2000 par Plus Magazine. Depuis, je surfe souvent sur Plusmagazine.be, c'est un site Web très agréable, et très varié. Il y a de la mode, des avis en matière de droits et de santé, des loisirs, des conseils de voyage. Bref, c'est un site agréable et enrichissant. Mais je trouve quand même qu'il pourrait y avoir un petit peu plus de mode masculine. ✕

Carole Absil*Lectrice/surfeuse Data News***20**

Je suis économiste de la santé et je travaille chez Agoria, la fédération sectorielle de l'industrie technologique en Belgique, où je défends les intérêts de notre industrie des soins de santé. C'est un beau secteur, composé de nombreuses entreprises qui sont aussi bien des start-up que des scale-up. Mes priorités ? Positionner notre pays comme un moteur d'innovation dans le secteur de la santé, et aider ainsi nos entreprises à grandir, tant en Belgique qu'à l'étranger. En ce qui me concerne, Data News est vraiment une excellente source d'information et d'inspiration sur le plan des tendances et des évolutions technologiques. ✕

Marc Geldof*Lecteur en ligne de KW.be***21**

J'ai 66 ans, j'habite Izegem, et je suis enseignant à la retraite. Cela fait au moins quarante ans que je suis un fidèle lecteur de Krant van West-Vlaanderen. J'ai évidemment suivi avec intérêt le lancement du site news KW.be en 2010. J'y vais trois fois par jour, et je reçois aussi les newsletters, celle du midi et l'update du soir. Le journal non plus n'a pas de secret pour moi. Je lis toutes les éditions de KW online : je commence par lire en vitesse De Weekbode Izegem, puis j'enchaîne avec les dix autres éditions pour notre province, et je termine par Krant van West-Vlaanderen. On y parle toujours bien de l'une ou l'autre personne que je connais mais qui n'habite pas dans la région d'Izegem. Je trouve cela passionnant. Le samedi et le dimanche, je lis De Weekbode Izegem en version papier, à mon aise. Je m'intéresse au sport, à la culture, la nature, l'aventure, la politique locale et l'histoire. Mais ce qui pour moi est certainement un avantage, c'est la couverture du sport local. La rédaction sportive est vraiment très réactive. ✕

22**Jan Denys***Director Corporate Communications & Public Affairs du groupe RH Randstad, et spectateur de Kanaal Z*

Je suis un spectateur fidèle de Kanaal Z. Je regarde régulièrement les infos, et il n'est pas rare que je reste ensuite accroché par d'autres émissions. C'est un pack complet et très intéressant. De par ma fonction, je suis naturellement intéressé par le monde de l'entreprise, mais les informations sur les entreprises sont relativement rares dans les médias traditionnels, et souvent assez négatives. Kanaal Z est donc complémentaire aux autres chaînes. Pour moi, c'est une véritable source d'informations et un média important sur le plan professionnel. ✕

Dirk**Lavergne***Spectateur de WTV***23**

Je suis un spectateur fidèle de WTV depuis plusieurs années. Comme je vis à Roulars et que j'enseigne à la haute école Howest à Courtrai, j'aime être bien informé de ce qui se passe dans ma région. Je regarde les programmes TV classiques, comme les infos ou l'émission 'Tendens', et je suis aussi quelques canaux sociaux de Focus et WTV, comme le compte Twitter @focuswvtv et ceux de quelques rédacteurs de WTV. Cela représente pour moi une source quotidienne d'informations. ✕

24**Nabil Jijakli***Group Deputy CEO de Credendo et annonceur chez Roularta*

La société Credendo (ex-Ducroire) existe depuis 1921. Sa mission première est de promouvoir l'exportation tout en protégeant les entreprises belges contre les risques liés aux transactions internationales. Exporter est essentiel pour la croissance et l'expansion d'un petit pays comme la Belgique. Chaque année, nous organisons le Credendo Trade Forum, une rencontre dédiée au commerce international, qui réunit des chefs d'entreprises belges et des orateurs internationaux. Pour l'organisation de cet événement et sa communication, Credendo a collaboré avec la Fabrique à Idées et les équipes de Roularta Media. L'approche cross-média pratiquée par Roularta est un atout majeur pour le succès d'une telle opération. Nous organiserons la troisième édition du Credendo Trade Forum en automne 2017, et Roularta Media y sera une nouvelle fois notre partenaire média et communication. ✕

25**Sarah Bouton***Annonceur régional*

Ma mère et moi exploitons depuis 2004 le supermarché Spar (2.000 m²) à Ypres. Avec mon background en marketing, j'ai réfléchi à la façon dont je pourrais accroître notre clientèle. Grâce aux annonces passées dans De Streekkrant, entre-temps devenu Deze Week, notre chiffre d'affaires a augmenté. Roularta nous a également proposé des possibilités supplémentaires pour notre page Facebook, et Digilocal est actuellement en train de développer notre site Web, pour nous permettre entre autres d'envoyer tous les quinze jours une newsletter à nos clients. Bref, en ce qui concerne notre marketing, Roularta offre un package total dont nous sommes particulièrement satisfaites. Ils ont contribué et contribuent encore, de façon professionnelle et à la fois très personnelle, à faire connaître notre magasin auprès de différents groupes cibles, et nous permettent ainsi de nous développer. ✕

26**Lisenka Pelckmans***Commerçante et cliente Storesquare*

Storesquare est une solution parfaite pour tous les commerçants qui hésitent à investir dans la création d'un webshop propre. Il y a un an, quand j'ai vu qu'Unizo, KBC et Roularta soutenaient ce projet, cela m'a convaincue de franchir le pas. La collaboration est excellente. C'est Storesquare qui prend en charge les coûts de construction du webshop, le marketing pour le rentabiliser, ainsi que les transactions de paiement. Moi, tout ce que j'ai à faire, c'est gérer le magasin. Ma crainte des retours s'est avérée infondée : en un an, je n'en ai même pas encore eu dix. En revanche, mes ventes en ligne progressent régulièrement. Pour moi, Storesquare est une énorme vitrine en ligne. Et le site m'a déjà valu la visite, dans mon magasin, de clients qui m'avaient d'abord découverte en ligne. ✕

27**Sonja Peeters***Edito Director de l'agence média MEC*

Avec plus de trente ans d'expérience dans les médias imprimés, dont plus de vingt chez MEC, on peut dire que j'en connais un brin sur la question. Au fil de toutes ces années, j'ai construit avec Roularta une relation forte, professionnelle et réussie. Au début uniquement pour le print, mais ensuite également pour le numérique. En plus des campagnes traditionnelles, nous avons aussi souvent développé ensemble des campagnes créatives et distinctives, et toujours dans une optique de ROI. L'année dernière, pour notre client Chanel, nous avons par exemple organisé ensemble le lancement du parfum N°5 L'Eau, avec un dépliant très classe au format gatefold avec échantillon dans un numéro luxueux de Knack Weekend/Le Vif Weekend Black. Une collaboration réussie, et toutes les parties concernées ont été ravies ! ✕

Ivan Bouchaert*Fournisseur*

Je suis actif dans le secteur graphique et du papier depuis 1983. C'est moi qui ai créé Haindl Belgilux, une société qui a été reprise par UPM en 2002. J'en suis actuellement le General Manager pour le Benelux, et le Sales Director. Mes clients sont des maisons d'édition et des imprimeries, mais je livre également à des détaillants. Ma relation avec Roularta ne date pas d'hier, et nous sommes en contact quasi tous les jours. Nous cherchons ensemble des solutions et essayons de créer une valeur ajoutée, un win-win pour les deux parties. La collaboration avec mes personnes de contact chez Roularta est basée sur une grande confiance, des discussions ouvertes, et l'échange d'informations utiles. ✕

28**Kathleen Vanassche***Cliente de Trends Business Information*

Je suis General Manager de JM Bruneau, le leader du marché dans la vente à distance de matériel et de mobilier de bureau pour les clients professionnels. J'ai trouvé en Trends Business Information le partenaire idéal pour nos fichiers d'adresses. TBI est plus qu'un simple 'fichier de données', car la combinaison avec Trends Top permet de fournir des données extrêmement ciblées. Dans notre business, un bon fichier clients est très important, et choisir le bon partenaire dans ce domaine est essentiel. ✕

29**Monique Pickavet & Johan Boie***Croisiéristes Knack*

Hormis la première parce que nous ne connaissons pas encore la formule, nous avons fait toutes les croisières Knack. Chacune est unique, nous ne sommes pas seulement intéressés par les excursions mais aussi par les orateurs invités. Soit nous partons avec des amis, soit nous nous en faisons de nouveaux pendant la croisière, et nous nous donnons alors rendez-vous pour la prochaine. Pour une première croisière, le mieux est d'accompagner un couple qui a déjà l'expérience. Créer une sorte de 'parrainage', ce ne serait pas une mauvaise idée. Et, oui, nous sommes déjà inscrits pour toutes les prochaines croisières Knack. ✕

31**Hans Wilmots***CEO de BDO et client Roularta Events*

BDO est spécialisée dans la prestation de services financiers, fiscaux et juridiques. Avec 600 experts répartis dans neuf bureaux en Belgique, nous proposons des services de conseil dans un vaste éventail de domaines : Human Capital, Organisation & Performance Management, Interim Management, Digital & Innovation, Corporate Finance, Risk Advisory. Depuis plus de quatre ans, BDO travaille en partenariat avec Roularta sur différents événements, dont le 'Manager de l'Année', le 'CFO de l'Année' et les 'Trends Gazelles'. Des marques Roularta fortes, centrées sur les histoires personnelles des chefs d'entreprises ! Roularta réussit à les rassembler, aussi bien sur le plan régional que national, leur offre une plate-forme rédactionnelle, et crée des moments de réseautage uniques. Et les partenaires ne sont pas oubliés, car Roularta est toujours à l'écoute de bonnes suggestions et s'efforce en permanence de rendre ses formats encore plus professionnels. Roularta nous traite comme un partenaire, un interlocuteur à part entière, comme un membre de l'équipe, et ça fonctionne ! Pour BDO, il est important que les entrepreneurs, qui sont l'essence de l'économie belge, soient mis en valeur de façon positive. Et c'est une grande fierté pour nous de pouvoir le faire avec le concours de Roularta. ✕

32**Margaux Decroos***Etudiante en visite chez Roularta*

Avec les étudiants de la section Communication et Média de l'école Burgerschool à Roularta, nous avons eu l'occasion de visiter l'entreprise multimédia Roularta. Nous y avons été accueillis chaleureusement par Francis De Nolf. Une présentation vidéo, dans la bibliothèque de Roularta, nous a permis de bien comprendre ce qu'était cette entreprise. Ensuite, il y a eu une visite guidée au cours de laquelle nous avons vu tout le processus de production. Nous avons également visité le département qui accueille la plus grande presse d'imprimerie couleur d'Europe. Cela nous a permis de nous rendre compte du travail qui s'effectue entre le stade de la simple idée et celui où le magazine arrive dans une boîte aux lettres. ✕

30

Patrick Verbrugghe

Voisin de Roularta (Roulers)

J'habite dans le quartier du Meiboom, donc tout près du siège de Roularta. Il y a encore peu de temps, je travaillais comme Project Manager dans l'industrie. Regarder depuis la ligne de touche ce qui se passe sur le terrain n'a jamais été et ne sera jamais mon truc, même à 62 ans. Si on veut changer les choses, il faut s'engager, et c'est pour cela que je suis devenu président du comité du quartier du Meiboom. Nous avons développé une belle collaboration avec Roularta, ce qui s'est traduit par un respect mutuel. On ne peut pas ignorer les efforts très importants que Roularta a déjà consentis et continuera à consentir pour améliorer la qualité de vie dans notre quartier. Il y a chaque année une réunion entre toutes les parties concernées. Chaque fois, Roularta nous fournit un état des lieux et nous informe sur les adaptations des installations existantes ou les extensions prévues. La zone verte promise entre les bâtiments de Roularta et le quartier résidentiel de la Menenpoortstraat a entre-temps été aménagée. Tous les quartiers environnants se félicitent de pouvoir poursuivre cette bonne concertation avec Roularta. ✕

33



Ludwig Dumont

Participant dans le Roularta Mediatech Accelerator

Look Live Media est une start-up belge active dans le domaine du *live streaming*. Avec notre appli, des utilisateurs peuvent demander à d'autres utilisateurs de faire du *live streaming* à partir d'un endroit spécifique. Cela permet de découvrir de nouveaux lieux. Nous avons également développé une plate-forme que les entreprises peuvent utiliser pour collecter à la demande des contenus générés par nos utilisateurs. L'actualité est un champ d'application important pour nous, car Look peut en somme faire intervenir ses utilisateurs en tant que 'reporters mobiles'. Notre collaboration avec Roularta via le Mediatech Accelerator nous apporte une valeur ajoutée, car elle nous permet d'appliquer notre technologie. ✕

34

MAKING-OF

The creators

35-74

Qui sont-ils, que font-ils, et à quoi travaillent-ils ?
40 collaborateurs sur les médias Roularta qu'ils aident à réaliser.

35



Kristof Clerix

Journaliste d'investigation chez Knack

Knack joue résolument la carte du journalisme d'investigation. C'est-à-dire, surtout, que la rédaction se donne le temps et l'espace nécessaires pour analyser les sujets dans les moindres détails.

Personnellement, je crois beaucoup dans la valeur ajoutée d'une collaboration internationale entre journalistes d'investigation. Regardez les articles édifiants sur les Panama Papers ou les Bahamas Leaks, pour lesquels Knack a collaboré avec le Consortium International des Journalistes d'Investigation (ICIJ). Il y a aussi une série d'articles à propos des milliards d'euros consacrés par l'Europe à des études de sécurité, pour lesquels nous collaborons avec notamment De Correspondent aux Pays Bas et Die Zeit en Allemagne. En publiant simultanément dans différents pays des articles sur le même thème, vous en augmentez l'impact. Avec ce genre de journalisme d'investigation, Knack joue le rôle classique des médias en tant que quatrième pouvoir, le 'chien de garde' de la démocratie. A une époque où les médias se trouvent pris sous des tirs croisés et où les *fake news* sont partout, cette prise de position est très importante. ✕

Depuis octobre 2016, je dirige la talentueuse et dynamique équipe de rédaction de Knack Weekend, le seul véritable magazine d'info lifestyle de Flandre.

Notre principal défi, et aussi le plus excitant, consiste à faire en sorte que Knack Weekend puisse continuer à prétendre à ce titre, dans tous les domaines du lifestyle. Nous nous y efforçons en relevant chaque semaine avec pertinence les tendances dans les domaines de la société, de la mode, de la beauté, du design, de la gastronomie et des voyages. Les journaux du week-end avec leurs suppléments, Internet, les médias sociaux... tout cela nous fait une grande concurrence. Nous devons donc faire les bons choix, proposer des informations pertinentes et des interviews percutantes, débroussailler les tendances, présenter des portraits intéressants, et toujours écrire les plus belles histoires. De nombreuses rubriques vont être rafraîchies, et la formule du magazine va être affinée afin de faire en sorte que le lecteur soit chaque semaine impatient de retrouver son magazine. Nos éditions Black vont devenir encore plus 'collector'. En septembre, il y aura d'ailleurs une édition 'Black Food' en plus. Je souhaite en outre renforcer le lien avec l'online, en travaillant plus étroitement avec la

newsroom. Faire en sorte que les choses publiées dans le magazine continuent à vivre sur Weekend.be, et approfondir autant que possible dans le magazine les articles qui suscitent de l'intérêt sur le site. Cette collaboration est essentielle, étant donné que Knack Weekend est beaucoup plus qu'un simple magazine pour les lecteurs et certainement pour les *millennials*. Knack Weekend est une marque forte, une marque avec un label de qualité. Et pour qu'il continue à en être ainsi, il faut faire des efforts chaque jour. ✕



36

Ruth Goossens

Rédactrice en chef de Knack Weekend

Le cinéma est ma passion depuis toujours, depuis le jour où j'ai vu le film ET, avec la fameuse scène du BMX qui se découpe sur fond de pleine lune. Ce qui rend mon métier si passionnant, c'est de partager cet amour avec les lecteurs de façon critique, informative et, je l'espère, enthousiasmante. Bref, je suis rédacteur cinéma chez Knack. Je rédige des critiques, j'interviewe des acteurs, des réalisateurs et d'autres personnes du métier. J'écris des comptes-rendus des plus grands festivals ainsi que des reportages sur tout ce qui se passe dans le secteur. Quand je ne suis pas dans l'une ou l'autre salle de cinéma.

37



Dave Mestdach

Rédacteur cinéma chez Knack Focus

Un film, du moins quand il est bon, est l'œuvre d'art ultime, une symbiose entre théâtre, littérature, musique, peinture, photographie et architecture. De *Citizen Kane* à *In the Mood for Love* en passant par *2001, l'Odyssée de l'espace*. Knack est déjà depuis plusieurs années une référence dans le domaine, le magazine qui détermine ce qui est 'hot' et ce qui ne l'est pas, ce qui est artistique et ce qui est kitsch. Mon boulot consiste à faire en sorte que cela continue. Knack mise sur l'expertise, la profondeur, la réflexion critique. C'est bien sûr important pour les lecteurs, mais au moins autant pour les rédacteurs. Knack se veut synonyme de qualité, et c'est ce qui le rend si unique sur le marché flamand. Pour reprendre une réplique du film *Highlander* : *il ne peut en rester qu'un*.

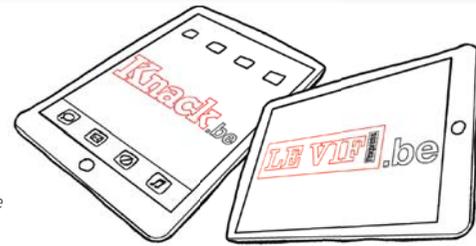
2016 a été une année bien remplie, avec des films forts, des rencontres passionnantes et des tâches excitantes. Il y a aussi eu la première édition du quiz cinéma de Knack Focus, qui a eu beaucoup de succès. Et j'ai eu le privilège d'interviewer Quentin Tarantino, Cate Blanchett, Oliver Stone, Isabelle Huppert et pas mal d'autres grands noms du 7^e art, alors que pourrais-je espérer de plus en tant que cinéophile convaincu ? Encore plus de tout cela en 2017 ! ✕

38



Jago Kosolosky

Rédacteur en chef Knack.be/LeVif.be



En tant que rédacteur en chef de Knack.be/LeVif.be, je suis le responsable principal des sites d'infos Knack.be/LeVif.be et de tous les sites qui font partie de notre couplé News. Cette dernière comprend les sites de toute une série de rédactions, comme Knack, Le Vif/L'Express, Trends et Trends-Tendances, Sport/Foot Magazine, Data News, et bien d'autres.

Pour moi, une journée de travail est réussie quand je peux dire que notre site a apporté une contribution au débat public et que nous avons pu offrir une valeur ajoutée à nos abonnés via la zone+. L'importance de cette zone+ va d'ailleurs encore être renforcée en 2017.

Pour convaincre de plus en plus de lecteurs de s'enregistrer, et peut-être ensuite de s'abonner, nous devons miser sur un journalisme de qualité, qui va en profondeur et apporte une valeur ajoutée.

Par rapport aux sites d'information gratuits qui misent encore toujours quasi exclusivement sur les rentrées publicitaires, nous demandons beaucoup à nos lecteurs. Nous leur demandons de s'enregistrer afin d'avoir un avant-goût de ce que nous pouvons leur offrir en tant qu'abonnés. S'ils souhaitent continuer à nous lire (et c'est souvent le cas), nous leur demandons de s'abonner. La seule façon de les amener à faire cela, c'est de leur fournir des informations qu'ils ne trouvent pas ailleurs, leur proposer des points de vue que seuls nos titres peuvent offrir. L'année 2017 sera marquée par un journalisme d'exception, sur tous nos sites. ✕

Je suis journaliste politique pour le magazine Le Vif/L'Express. Avant cela, j'ai travaillé pendant vingt ans pour les quotidiens La Libre Belgique et Le Soir.

Etre journaliste pour un hebdomadaire est quelque chose de fascinant, surtout à cette époque où les médias et notre métier sont tellement remis en question. A mes yeux, le rythme hebdomadaire est la meilleure façon de mettre de l'ordre dans l'énorme quantité d'informations que nous recevons aujourd'hui. Nous recherchons constamment des angles d'approche originaux, en allant au fond des choses, pour démêler l'actualité et instruire nos lecteurs. Nous voulons leur donner toutes les clés pour développer une analyse critique. Je considère ma journée comme réussie quand j'ai découvert des informations intéressantes, ou quand j'ai écrit un article qui passionne le lecteur. En d'autres mots, quand je peux défendre la quête de qualité du magazine et la traduire en mots. La force de notre magazine représente aussi un défi quotidien : celui de préserver notre indépendance vis-à-vis de tous les partis politiques, et notre neutralité dans le traitement des sujets. En ces temps de forte émotion politique, nous devons nous montrer plus déterminés que jamais à rester fidèles à notre façon de travailler, et nous ouvrir à de nouvelles idées. 2016 a ainsi été une année pendant laquelle nous avons approfondi le contenu de notre magazine, dans un dialogue permanent avec notre rédacteur en chef Thierry Fiorilli. En 2017, nous continuerons à nous efforcer d'améliorer systématiquement le magazine, non par la révolution mais par l'évolution. Nous voulons rendre Le Vif/L'Express incontournable, de façon positive. Le climat serein qui règne chez Roularta y contribue : c'est un havre de stabilité et d'intelligence, dans un monde qui n'arrête pas d'évoluer. ✕

39



Olivier Mouton
Rédacteur chez Le Vif/L'Express

40



Elise Mommerency

Coordnatrice & rédactrice finale Le Vif Weekend

Cela fait presque dix ans que je travaille à la rédaction du Vif Weekend, et j'en suis la secrétaire de rédaction depuis 2010. Outre la coordination (commande d'articles, surveillance des timings,...), je vérifie la justesse et la lisibilité des textes fournis par nos journalistes et par les collaborateurs free-lance, et je traduis des textes qui viennent de nos collègues de Knack Weekend. Bref, je relis le magazine de A à Z, pour corriger les fautes d'orthographe et de grammaire, et je surveille le contenu.

Avant que le magazine mis en page ne parte pour l'imprimerie, je le contrôle encore une fois : je vérifie la cohérence des photos, je rédige les légendes, je raccourcis des textes si nécessaire, j'adapte des titres, etc.

Mes journées de travail sont donc bien remplies. Ce qui me passionne dans ce job, c'est qu'avec toute une équipe, je contribue à la réalisation d'un magazine de qualité qui propose des sujets lifestyle comme la mode, le design, la beauté, la gastronomie et les voyages. Tous ces thèmes sont abordés sous un angle journalistique. Notre signature est sans détour : 'Un art de vivre avec intelligence'. Avec Le Vif Weekend, nous essayons de nous tenir au plus près de l'actualité et des tendances du moment.

En 2016, pour rester à l'avant-scène d'un marché où la concurrence est très intense, nous avons changé le format des éditions Weekend Black. Ce sont de vrais collecteurs, imprimés sur papier mat, avec un contenu qui s'articule autour d'un thème central, et qui paraissent huit fois par an. Pour septembre 2017, nous avons même prévu une neuvième édition Black, un spécial 'Food', avec 150 restaurants à moins de 50 euros par personne. Chacun de ces restaurants a été testé en toute objectivité. Croyez-moi, il y a de quoi saliver ! ✕



41

Kevin Dochain
Journaliste Internet chez Focus Vif

Cela fait près de sept ans que je suis responsable du site Web de Focus Vif. Ma mission consiste à procurer un maximum de visibilité au magazine et à offrir de la valeur ajoutée.

Je retravaille les articles parus dans la version print du magazine et je les enrichis avec du contenu multimédia. Mais j'ajoute aussi d'autres sujets, qui doivent bien évidemment toujours être en accord avec la ligne rédactionnelle du magazine. En d'autres mots, je complète depuis la newsroom l'actualité 'froide' (spécificité inhérente à la formule d'un hebdomadaire) en y ajoutant des informations 'chaudes'.

Dans la newsroom, je joue aussi le rôle de 'médiateur pour les questions techniques et technologiques'. Etant ce qu'on appelle un *digital native*, je représente le premier recours vers qui se tournent mes collègues. Ils ne s'adressent au département IT que si moi, je n'ai pas de solution à proposer.

Le grand défi pour l'avenir réside sans aucun doute dans la zone+, la partie payante de nos sites Web. Proposer un contenu de qualité est dans les gènes de Focus Vif, mais la dictature du clic a été omniprésente ces dernières années.

Réaliser un contenu exclusif qui va inciter le lecteur anonyme à s'abonner, c'est excellent comme stimulant professionnel. Ce n'est pas une tâche simple, mais ça ne nous fait pas peur. ✕



Dès la fin de mes études, j'ai commencé à travailler chez Roularta comme designer graphique. D'abord quelques années chez Weekend Knack, Trends, Sport Magazine, ensuite quinze ans chez Focus Knack et Knack. En 2015, je suis devenue Art Director pour Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine. Cela fait donc plus de 22 ans que je m'adonne avec énormément de plaisir et d'application à la réalisation des innombrables possibilités qu'offre le domaine du lay-out.

La constante absolue dans mon métier, et ce qui le rend tellement passionnant, c'est la quête permanente d'originalité. J'éprouve toujours autant de satisfaction à développer de belles présentations pour des articles. À créer des structures claires de façon réfléchie et précise, à travailler avec justesse les plans et les couleurs pour pouvoir mettre des accents et des nuances, à constamment peaufiner et raffiner le produit. Le sport est une matière vivante. Je trouve fascinant de pouvoir y participer en apportant mon point de vue. L'envie de susciter de l'intérêt et de passionner le lecteur d'une façon graphiquement intéressante me motive en permanence. C'est peut-être étrange de le dire comme ça, mais c'est un peu comme si je préparais chaque jour des petits cadeaux. Des paquets surprises qui donnent du bonheur aux gens. C'est probablement un peu naïf... mais c'est tout moi. ✕

Griet Peeters

Lay-out Sport/Foot Magazine

42



43

Bert Lauwers

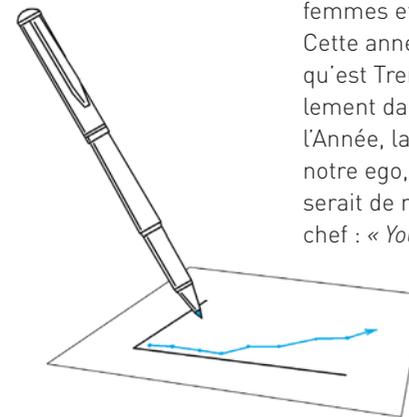
Rédacteur chez Trends

Cela fait près de dix ans que j'ai quitté De Tijd pour devenir journaliste chez Trends. Etre 'journaliste' chez Trends est d'ailleurs un concept très large : il y a évidemment les interviews et les articles à rédiger, mais étant donné l'organigramme très light du magazine, j'aide également le rédacteur en chef Daan Killemaes à accomplir ses très nombreuses tâches.

La situation est allée crescendo en 2016, à cause de la pression sur les revenus des ventes et des publicités, qui impacte tout le secteur des quotidiens et des magazines. Chaque semaine, il faut faire en sorte que le lecteur en ait pour son argent, aussi bien pour la version print que sur notre plate-forme online, qui est de plus en plus forte. En d'autres mots, pour lui apporter la valeur ajoutée qu'il est en droit d'attendre de notre magazine. Cela veut dire se battre encore plus pour décrocher des interviews exclusives avec de grosses pointures et des personnalités de la vie économique, financière et politique, et pour fournir les meilleures analyses, les meilleures opinions ainsi que les meilleurs conseils et profils d'entreprises.

Beaucoup de lecteurs potentiels ne sont pas encore conscients de la large palette de récits qu'il y a dans Trends, et c'est une grande source de frustration. Ils ne savent pas nécessairement que nous publions aussi des sujets 'plus légers' consacrés par exemple à la culture ou aux loisirs, qui peuvent aussi parfaitement intéresser les femmes et hommes d'affaires.

Cette année aussi, le plus grand défi restera de préserver l'intégrité de la marque forte qu'est Trends, et de continuer à la renforcer. Cette force se traduit par ailleurs également dans le succès de nos événements comme le Manager de l'Année, le CFO de l'Année, la Summer University et les Trends Gazelles. Tout cela a certes de quoi flatter notre ego, mais la pire erreur que nous pourrions commettre en tant que rédaction serait de nous reposer sur nos lauriers. Comme l'a un jour dit un de mes rédacteurs en chef : « *You are only as good as your last story.* » ✕



Els Schroeders

Account Manager chez Trends Top

Cela fait déjà seize ans que je suis Account Manager pour le Brabant flamand chez Trends Top. Pour pouvoir entrer dans les bonnes entreprises, j'applique une méthodologie de sélection soigneusement étudiée. J'ai quatre à cinq rendez-vous par jour. Lors de ces visites, je m'efforce d'identifier les besoins de mes personnes de contact et repérer ce qui peut servir de déclic. Cela me permet ensuite de proposer la bonne campagne média à mes clients et mes prospects. Ensuite, je surveille le bon suivi des accords qui ont été conclus. En plus de cela, j'organise aussi des déjeuners de networking pour mes clients, afin de leur faire rencontrer de nouveaux partenaires professionnels.



44

Avec une croissance de vingt pour cent supérieure à mes objectifs, 2016 a été ma meilleure année. Ce résultat est dû à la signature avec de nouveaux clients, mais aussi à des extensions de contrats existants. Ces dernières années, avec Trends Top, nous avons également investi beaucoup d'énergie dans de nouveaux projets. Par exemple nos SectorTops Industrie, Construction, Transport & Logistique, ICT, RH et Marketing, qui ont énormément de succès et sont vraiment des numéros de référence, à conserver. Cette année, nous avons ajouté à cela le Guide Gazelles Trends-Tendances.

Trends Top est une valeur sûre auprès des entreprises : nous visons les niches, nous avons une très bonne image, et nous proposons le print et l'online. Nos clients éprouvent de la fierté à pouvoir travailler avec Trends Top. Chez Roularta, le travail est une affaire de valeurs, d'engagement et de confiance. Un Service clients n'est pas qu'un département, c'est une institution. ✕



45

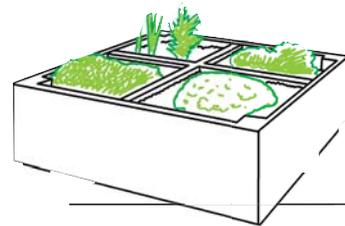
**Karolien Van
Cauwelaert**

Rédactrice en chef de Nest

Je suis rédactrice en chef de Nest depuis le mois d'octobre dernier. A mon entrée en fonction, il m'a été demandé de procéder à un restylage du magazine, pour le rafraîchir et le repositionner. Cette opération a été soutenue par l'ensemble de la rédaction.

Nest a maintenant un nouveau logo, une nouvelle signature et un look plus jeune, plus actuel. Nous avons aussi fait des modifications sur le plan du contenu pour adapter le magazine à la société moderne, en accordant plus d'attention aux envies des personnes qui habitent en ville et à leur intérêt pour la durabilité et l'écologie. En revanche, nous n'avons pas touché à l'ADN de Nest, qui reste le magazine des amoureux de la vie côté campagne et du rythme des saisons. Le nouveau Nest a été lancé en fanfare début février 2017. Il y a eu des présentations pour les représentants de Roularta à l'étranger, les clients de la régie et les collaborateurs externes de la rédaction, il y a aussi eu une action spéciale 'abonnements', ainsi que des mailings et de nouveaux spots TV et radio. Les réactions à ce stade sont très positives, et c'est la plus belle récompense que nous pouvions imaginer pour les efforts fournis.

Après ce départ sur les chapeaux de roues, nous voulons surtout continuer à affiner et à perfectionner en 2017 la nouvelle voie rédactionnelle empruntée. C'est également valable pour les différents magabooks de Nest, les numéros spéciaux Jardin, Potager, Côte, Saveurs et Créa idées. Pour 2017, nous n'avons en tout cas pas l'intention de nous reposer sur nos lauriers. C'est une bonne chose, non ? ✕



Dans l'équipe lifestyle de Roularta Media, je suis le point de contact pour les campagnes multimédia des secteurs construction, énergie & industrie. Concrètement, mon job consiste à entretenir les relations existantes, mais bien évidemment aussi à rechercher de nouveaux annonceurs désireux d'aborder leurs groupes cibles spécifiques par le biais de nos médias. C'est très gratifiant de développer avec un prospect/annonceur un plan média qui correspond à ses objectifs.

En ce qui concerne le secteur de la construction, Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren est le seul magazine belge qui s'adresse aux candidats actifs à la construction et à la rénovation. En 2016, nous avons consolidé nos relations avec de grandes entreprises. Après la reprise du magazine Tu bâtis, je rénove/Beter bouwen & verbouwen et une fois la fusion accomplie, nous avons réalisé une belle année ensemble. Roularta Media a récemment lancé la signature 'Your Premium Choice', qui met en avant son image de partenaire premium avec des médias premium. Roularta fait autorité dans le paysage médiatique et est synonyme de médias de qualité. Rester un partenaire premium pour un annonceur est un vrai défi, il ne faut jamais rien prendre pour acquis. C'est bien beau d'avoir beaucoup d'atouts à faire valoir, encore faut-il qu'ils restent bien présents à l'esprit de nos annonceurs. L'esprit d'entreprise familiale est une seconde nature chez Roularta. L'implication des collaborateurs est visible à tous les niveaux. Comme la distance entre le management et le personnel est très courte, les collaborateurs se sentent vraiment impliqués dans l'ensemble du processus opérationnel et ont la possibilité d'apporter leur contribution personnelle. ✕

Your Premium Choice



Nele Keyaert
Account Manager chez
Roularta Media

46



47

**Kathleen
Beaucarne**

Product Manager
Line Extensions



Mon job chez Roularta consiste à créer des actions lifestyle pour les lecteurs et à organiser les croisières Knack. Chaque année, nous organisons ainsi une quinzaine d'actions lifestyle et quatre croisières.

Le thème des actions lifestyle va des casseroles aux meubles design. C'est toujours un défi de trouver les produits qui feront mouche. Il faut que ce soient des produits qui sont pertinents au bon moment pour nos lecteurs et que nous pouvons proposer à un bon prix.

Depuis 2014, nous organisons aussi des croisières pour les lecteurs de Knack. Elles sont devenues de belles cartes de visite pour le magazine. L'an dernier, nous avons inauguré des croisières fluviales, sur le Danube et le Mékong. Elles ont d'emblée été un succès et ont très rapidement affiché complet. Nous nous efforçons toujours de mettre clairement en avant les valeurs de Knack. Pour cela, nous invitons à bord des orateurs de renom du monde politique, économique ou culturel, nous organisons des ateliers de cuisine, un quiz Knack... Tout est personnalisé au maximum : documents de voyage Knack, journal de bord Knack, newsletters Knack, menu Knack, tenues coordonnées pour les accompagnateurs, etc. Chaque fois, il y a environ quarante pour cent de personnes qui ont déjà participé à une croisière précédente, et le score moyen de satisfaction est supérieur à 9/10. C'est donc aussi notre objectif pour 2017 : continuer à avoir des clients satisfaits. Entre-temps, nos activités n'intéressent plus uniquement les lecteurs de Knack mais également ceux de nos autres magazines. Elles s'étendent désormais aussi à notre public francophone ainsi qu'à d'autres communautés, comme les lecteurs du Journal du Médecin... ✕

48

Plus Magazine est le seul magazine belge qui s'adresse spécifiquement aux plus de 50 ans. Chaque mois, il propose aux lecteurs des articles inspirants sur leur santé, leurs droits et leurs finances, ainsi que des infos passionnantes sur la culture, les voyages, la vie familiale et le lifestyle.

La tâche de notre département marketing est d'acquiescer de nouveaux abonnés et de conserver les abonnés existants grâce à notre programme de fidélité et à des offres intéressantes. Nous consacrons également pas mal d'énergie à stimuler les ventes par numéro, car le lecteur d'aujourd'hui peut en effet être l'abonné de demain. Pour toutes nos actions de marketing, nous pouvons compter sur la machine bien huilée de Roularta. Ses plus grands atouts sont la fiabilité, le savoir-faire et l'esprit pratique de ses collaborateurs. Cela nous a permis de tester avec succès de nombreux nouveaux flyers et des formules de mailings, qui se sont par la suite avérés très réussis.

À tous les égards, 2016 a été une bonne année. Nous avons vendu dix sept pour cent d'exemplaires de Plus Magazine en plus au numéro, et nos abonnements ont progressé de trois pour cent. Nous espérons grâce à de nouveaux partenariats poursuivre sur cette lancée en 2017, et atteindre le cap des 100.000 abonnés en 2018. Mais le plus important dans tout cela, c'est que nos lecteurs apprécient beaucoup notre magazine. C'est vraiment une question de contenu. La semaine dernière encore, un de nos lecteurs francophones nous envoyait ce petit mot : « Mon magazine préféré que je lis depuis plusieurs années déjà. C'est un pur bonheur et j'aime toutes les rubriques. » ✕



Joost Martens

Directeur Marketing
Plus Magazine



49

Jan Etienne

Journaliste scientifique chez Bodytalk



Dans trois ans, je serai pensionné. C'est dans pas longtemps, mais ma motivation est toujours bien là. Quand je regarde en arrière, je vois une carrière de plus de trente ans dans le journalisme santé. J'ai toujours eu ce besoin de comprendre comment fonctionnent les choses. Et le corps humain est décidément très intrigant sur ce plan.

Il y a une deuxième chose qui me motive : je déteste le langage inutilement complexe que beaucoup de gens pratiquent. Mon expérience dans le journalisme m'a appris que les personnes vraiment intelligentes et à l'écoute des autres n'ont généralement pas de mal à expliquer de manière simple les problèmes les plus complexes. J'ai vraiment eu envie de contribuer à cela, et j'ai eu la chance de pouvoir le faire pendant toute ma carrière.

Par exemple, comprendre pourquoi l'acide lactique est une source d'énergie pour le cœur, le cerveau et les muscles, et l'expliquer avec des mots simples, ça me passionne. Rectifier les malentendus tenaces à propos des graisses, vitamines, sucres, vaccins..., c'est une tâche sans fin car les gens veulent croire ce qui leur convient. Cela m'interpelle toujours autant.

Bodytalk est un magazine très critique, unique dans le paysage des médias belges consacrés à la santé, à l'alimentation et à l'exercice physique. Les collaborateurs de Bodytalk sont liés au magazine par un même souci : fournir des informations indépendantes dans un langage clair et accessible pour tous. Et c'est pour cela que nous formons une équipe au sein de laquelle il est très agréable de travailler. ✕

Dans le département Marketing & Distribution de Télépro, je m'occupe de la communication, des partenariats, de l'organisation de concours et de la vente par correspondance.

Mon job est vraiment génial : je travaille pour un hebdomadaire qui existe depuis 1954, qui a une excellente réputation et qui compte 430.000 lecteurs. Nous proposons les programmes de 100 chaînes de télévision. C'est quelque chose dont nous pouvons être fiers, mais c'est aussi un défi permanent de faire mieux que la concurrence. De toute façon, le succès se savoure mieux quand il a fallu se battre pour l'obtenir.

Ce travail est très varié. Elaborer un plan de communication, établir de nouveaux contacts et forger de nouveaux partenariats, proposer aux lecteurs un produit attrayant avec un bon rapport qualité-prix. Mais le nec plus ultra, c'est d'avoir une idée originale et d'avoir l'occasion de la développer.

2016 a été une très bonne année pour Télépro. Malgré un marché somme toute très difficile, nos chiffres CIM ont été très encourageants. Nos ambitions pour 2017, c'est d'encore renforcer notre portefeuille d'abonnements, développer de nouveaux partenariats, améliorer notre communication online, et accroître notre présence et notre visibilité aux événements de nos partenaires. ✕



Eric Doignée

Service Marketing & Distribution de Télépro



50

Je suis rédacteur en chef de magazines pour le secteur graphique, print & sign, emballage et étiquetage. Nos équipes travaillent de manière autonome sur des projets multimédias, qui vont des magazines aux conférences vidéo, en passant par le lancement d'événements 'dédiés' pour les différents secteurs. L'équipe de Nouvelles Graphiques, M&C et Emballages & Etiquettes possède vraiment l'esprit PME.

Les trois magazines et leurs extensions de lignes sont chacun dans leur branche le numéro un absolu en Belgique. Rester pertinents avec nos publications et nos marques est un défi quotidien. Lorsque nous lançons de nouvelles initiatives et que nous concrétisons de nouvelles idées, cela nous procure la plus grande satisfaction. Notre mission consiste à montrer à nos lecteurs et à leurs entreprises de production comment ils peuvent conserver leur position importante et essentielle. L'analyse des tendances, de la technologie et des opportunités de marché procure une grande satisfaction intellectuelle.

Avec le salon graphique international Drupa à Düsseldorf, 2016 a été une année passionnante. 2017 sera pour sa part aussi une année importante, avec la deuxième édition de notre événement Get Smart in Printmedia Business où il y aura des séminaires, des ateliers, des labos et des stands d'exposants.

Un des aspects intéressants à travailler pour un grand groupe d'édition, c'est l'enrichissement mutuel avec les collègues d'autres magazines. Les magazines B2B qui sont orientés technologie comme les nôtres, peuvent profiter un maximum du savoir des autres magazines du groupe. Cet enrichissement est un avantage absolu. ✕



51

Alain Vermeire

Rédacteur en chef de divers magazines B2B



Chez Data News, je m'occupe des actualités B2B pour le site Web, et je participe aussi à l'écriture du magazine avec des news brèves, des analyses, des interviews, des articles de fond. Et comme Data News est en quelque sorte la référence pour tout ce qui touche à la technologie, il n'est pas rare que nous soyons aussi contactés par d'autres médias. Il m'arrive ainsi régulièrement de commenter des sujets pour VRT, VTM, Kanaal Z, Radio 1, Het Laatste Nieuws ou Het Nieuwsblad. Data News se fait ainsi remarquer en dehors de son public-cible ICT.

52

Le grand défi consiste d'une part à donner les informations importantes, et d'autre part à trouver le temps de présenter des analyses plus larges. Le secteur ICT évolue vite et brasse beaucoup d'argent. A chaque nouvelle tendance, on ne manque pas d'acteurs qui veulent attirer l'attention sur leur vision et leur technologie. Nous



devons donc faire le tri et contribuer à définir le secteur. La qualité réside dans de bons textes susceptibles d'intéresser un public tant technique que d'affaires. Sans phrases complexes, avec des explications claires. *We don't do bullshit.* Qu'y a-t-il de spécifique à 'travailler chez Roularta' ? Les gens. Quand je vois ce que certains font chaque jour, pas seulement pour leur propre job mais aussi pour leurs collègues ou pour le bien général... On peut râler sur un CMS qui ne fonctionne pas toujours comme il devrait, ou sur les embouteillages du matin, mais quand on regarde au-delà de ça, on voit une entreprise composée de personnes qui font des choses remarquables, que celles-ci soient faciles ou difficiles. ✕

Pieterjan Van Leemputten

Rédacteur chez Data News

Cela fait dix ans que je travaille pour la rédaction fiscale et juridique de l'ex-maison d'édition Biblo. Celle-ci a pendant plusieurs années été une filiale de Roularta Media Group et fait partie intégrante de RMG depuis 2015. Nous éditons les newsletters Le Fiscologue, Bilan et Le Fiscologue International (en français et en néerlandais), ainsi que le magazine spécialisé juridique bilingue RPS-TRV (Revue Pratique des Sociétés / Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap).

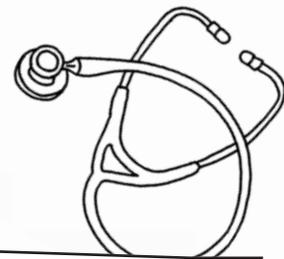
Plus particulièrement, en deux mots, je fais en sorte que chaque publication arrive en temps et en heure chez l'imprimeur, de préférence sans fautes (de langage). En tant que 'webmaster', je m'occupe avec mes collègues du contenu online (tout ce qui paraît dans les versions papier étant aussi publié sur le site, et accessible exclusivement aux abonnés). Je suis aussi le point de contact pour nos abonnés, pour toutes les questions relatives au site Web. Enfin, j'assure le suivi de la production des livres que nous éditons. Ce qui est très agréable dans ce travail polyvalent, ce sont les nombreux contacts que j'ai avec mes collègues chez Roularta : prépresse, numéros spéciaux, service des abonnements, achats, marketing, comptabilité... Je ne connais pas personnellement ces collègues et pour la plupart d'entre eux, je ne sais même pas à quoi ils ressemblent, mais nous avons énormément de contacts quotidiens, par e-mail et par téléphone ! 2016 a été une année très chargée. Notre magazine TRV a fusionné avec l'édition francophone RPS. Du point de vue rédactionnel, tout baigne. A présent, nous voulons convaincre aussi le monde extérieur de cette nouvelle formule. ✕

Annelies Claey

Rédactrice fiscale et juridique pour Le Fiscologue et Bilan



53



54



Vincent Claes

Rédacteur en chef du journal du Médecin

Après quelques années au service d'un autre éditeur, je suis revenu avec énormément de plaisir en octobre 2016 au journal du Médecin, une publication spécialisée à laquelle j'ai consacré vingt années de ma vie professionnelle. Lors de mon retour au journal du Médecin, j'ai retrouvé quelques anciens collègues mais j'ai aussi découvert pas mal de nouveaux visages. J'ai vraiment eu le sentiment de revenir chez moi après un long voyage.

Au Journal du Médecin, je suis confronté au défi auquel doit faire face tout rédacteur en chef : constamment améliorer le magazine et l'adapter à un secteur en perpétuelle évolution, fidéliser les lecteurs à notre magazine et assurer son développement. La presse médicale se trouve à un tournant. Il faut encore mieux répondre aux attentes des lecteurs, leur proposer des informations originales, ciblées et spécifiques via différents canaux, et leur offrir un service qui apporte une réelle valeur ajoutée. Ce défi nous motive tous, journalistes, graphistes et commerciaux. Après ces quelques mois chez Roularta HealthCare, je sais apprécier à sa juste valeur le professionnalisme des diverses équipes. Chez Roularta, je perçois aussi la synergie potentielle d'un grand groupe de presse avec un ancrage belge. Un groupe qui possède vraiment de nombreux titres de qualité. ✕



Pieter Taelman

Project Leader chez Roularta Custom Media

55

J'ai commencé à travailler chez Roularta Custom Media en janvier 2011, en tant que coordinateur de projets. On me demande souvent : « Un coordinateur de projets, concrètement, ça fait quoi ? ». En fait, 'un peu de tout' pour mener à bonne fin une publication pour un tiers : organiser la concertation avec le client, composer une équipe (journaliste, photographe, traducteur,...), piloter le lay-out, assurer la rédaction finale des textes fournis, gérer le budget, surveiller les délais, ...

Ce qui est chouette dans ce boulot, c'est qu'on est en contact avec beaucoup d'entreprises de secteurs différents. On apprend chaque semaine quelque chose de nouveau. Et en plus, le contenu du job est très varié.

La réalisation de magazines imprimés représente encore toujours la plus grosse part de mes tâches quotidiennes, mais 2016 a quand même été l'année de la grande percée pour la publicité native, tant en print qu'online. Avec le concours de l'équipe commerciale de Zellik, nous réalisons des contenus forts pour des clients externes, parfois des textes print d'une ou plusieurs pages, parfois un dossier online composé de plusieurs articles. Ce contenu est chaque fois publié dans nos propres titres ou sur notre propre site Web.

La publicité native devrait continuer à bien progresser en 2017. Nous voulons aussi nous concentrer cette année sur l'offre d'inbound marketing pour nos propres clients Custom Media, avec des newsletters et des blogs, du marketing vidéo, et l'utilisation des différents canaux des médias sociaux. En gardant toujours à l'esprit la devise légendaire de l'équipe cycliste Mapei : 'vincere insieme' (vaincre ensemble). En d'autres mots, atteindre un beau résultat grâce à un travail d'équipe parfait. ✕

Enfin de retour ! Pendant un an et demi, j'ai cru pouvoir vivre une vie en dehors des médias, et pendant plus d'un quart de siècle j'ai travaillé hors de ma province. Tout a changé le 17 octobre 2016, date à laquelle je suis arrivé chez Roularta en tant que directeur de rédaction de Krant van West-Vlaanderen. Cela a été une vraie révélation, en tant que journaliste et en tant qu'homme.

Je suis enfin de retour ! Rien ni personne n'a autant d'impact sur la vie d'un lecteur (sur papier ou en ligne) que le journaliste local. Et chez KW, les bons journalistes locaux ne manquent pas. Qui pourrait décliner un poste comme celui-ci ? Chaque semaine, nous réalisons près de deux mille pages destinées à onze journaux locaux revisités et à un tout nouveau magazine. Notre ADN, c'est la Flandre occidentale et ses habitants. Pour nous, c'est une affaire de tripes et de cœur...

Et ce n'est pas peu dire que nous en sommes fiers. Et ce n'est pas peu dire que cela me plaît. Vivre et travailler au rythme d'une rédaction, être toujours sous pression, vouloir toujours faire mieux. Toujours ensemble.

Pour la Flandre occidentale. Pour KW. Des amis et connaissances m'ont demandé récemment ce qui m'était arrivé. C'est simple, ai je répondu, je suis de retour chez moi. ✕

56

Pascal Kerkhove
Directeur de rédaction de Krant van West-Vlaanderen





Patrick Staudt

Rédacteur final et de mise en page chez Roularta Local Media

57

Je suis rédacteur final et de mise en page chez Roularta Local Media. Concrètement, je coordonne les pages provinciales et locales des éditions de Deze Week et De Zondag pour le Brabant flamand. Je les relis et les mets en page, en ce compris les publiereportages et les numéros spéciaux comme 'Gemeente in de Kijker' ou 'Focus Op'...

Une fois par mois, j'assure également la rédaction finale des pages sportives dans De Zondag. J'alimente aussi les sites d'annonces d'emploi Streekpersoneel.be et Gostarters.be. Les textes fournis par des collaborateurs freelance sont relus, munis d'une photo appropriée, puis le message est posté et partagé sur Facebook. Enfin, je m'occupe également du Guide des Carrières et du Guide des Jeunes Diplômés, deux guides qui sont publiés chaque année.

Ce qui est chouette dans ce job, c'est qu'on se trouve à la source de l'info et qu'on peut aider à déterminer ce qui est susceptible d'intéresser les lecteurs des différentes publications de RLM. Vous partez pour ainsi dire chaque semaine d'une page blanche. Et parvenir à la remplir avec des articles sympas et de belles photos, c'est une tâche non seulement stimulante, mais également variée et instructive. Fournir des informations de qualité aux gens est depuis longtemps une passion pour moi. Et quand on peut faire de sa passion son métier, c'est particulièrement gratifiant.

2016 a été en quelque sorte une année charnière. Au début de l'année, avec la rédaction et d'autres départements, nous avons commencé à modifier de façon drastique le concept de De Streekkrant. Aider à la poursuite du développement de Deze Week et apporter ma contribution aux autres titres de RLM, De Zondag et Steps, constitueront ma principale mission pour 2017. Et cet automne, j'espère en outre avoir l'occasion de composer à nouveau une belle édition du Guide des Carrières et du Guide des Jeunes Diplômés. ✕

Sur ma carte de visite, il est inscrit 'Rédacteur en chef Roularta Local Media'. Cela veut donc dire que je suis à la tête de la rédaction qui réalise les journaux gratuits de notre groupe, le plus connu parmi ces journaux étant probablement De Zondag, le plus récent Deze Week, et le plus tendance Steps.

Je fais mon travail avec beaucoup d'enthousiasme. Arriver à proposer chaque semaine des journaux intéressants, et chaque mois un magazine de qualité, c'est un beau défi. La diversité de ma fonction et de nos titres fait que dans ce job, il n'y a jamais deux journées identiques.

En ce qui concerne De Zondag par exemple, il nous arrive souvent le samedi de faire l'expérience de ce qu'est la 'vraie' vie d'un quotidien : démarrer sur le coup de midi avec des pages blanches, et tout doit être bouclé pour 22h45. C'est souvent le rush, mais nous sommes toujours fiers du résultat présent le dimanche matin chez le boulanger.

2016 a indéniablement été une année très importante pour nous. Nous avons renouvelé notre 'vaisseau amiral' De Streekkrant de fond en comble (ou devrais-je dire de la proue à la poupe ?). Ce qui nous a amenés à présenter et lancer son successeur Deze Week début 2017. Ce nouveau journal local a été accueilli avec un grand enthousiasme. Notre équipe a désormais la belle mission de fournir chaque semaine des infos qui doivent être actuelles malgré un délai très court. Jusqu'à présent, nous y arrivons chaque fois, grâce à une solide dose de bon sens et à un bon planning. Nos autres titres recevront eux aussi en 2017 toute l'attention qu'ils méritent. Nous entendons bien continuer à marquer des points chaque dimanche avec De Zondag. Et avec Steps, nous voulons continuer à faire preuve de l'innovation constante qui sied à un magazine lifestyle. Donc oui, 2017 promet d'être une année passionnante... ✕



Bart Casteleyn

Rédacteur en chef Roularta Local Media

58

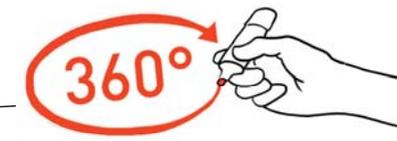


59

Nina Tack
Rédactrice chez Roularta Local Media

Je suis rédactrice lifestyle et mise en page pour Steps, De Zondag et Deze Week. C'est un job passionnant et créatif, où aucun jour n'est pareil au précédent. Un job qui possède aussi de nombreuses facettes différentes, mais dont une part importante est axée sur le lifestyle et concerne donc des aspects agréables de la vie, comme la mode, la beauté, la cuisine, la maison, les voyages...

Dénicher de nouvelles tendances, rassembler des idées pour des reportages, écrire des articles et réaliser des interviews, faire de la mise en page, penser à de nouveaux thèmes... c'est chaque fois un beau défi à relever pour proposer à nos lecteurs les infos les plus intéressantes et captivantes. Et vu qu'il faut poser un accent différent dans chacune des trois publications, sans oublier mes contributions pour les sites Web Steps.be et DeZondag.be, je peux dire que mon travail est très varié. Je considère par ailleurs que la partie online présente une valeur ajoutée : personnellement, je pense que cela ne doit pas être 'print ou online', mais bien 'print et online'. Les deux versions peuvent être parfaitement complémentaires, et c'est ce que nous nous efforçons de réaliser. Pour Roularta Local Media (ex-Gratis Pers), 2016 a été l'année du grand changement. De Streekkrant a été profondément remanié, et a reçu un nouveau nom et un nouveau contenu. C'est très particulier d'avoir pu participer à un tel 'chamboulement' en tant que rédactrice. Début 2017, le premier numéro de Deze Week est enfin sorti de presse, et nous n'en sommes pas peu fiers ! Bien évidemment, ce n'est pas parce que le journal est lancé que le travail est terminé pour autant. Au contraire, Deze Week doit continuer à grandir en 2017, et maintenir son succès. C'est d'ailleurs tout aussi valable pour De Zondag et Steps. Une chose est sûre : à la rédaction, nous sommes prêts ! ✕



Roularta Recruitment Solutions (RRS) est une division de Roularta axée sur la communication en matière de recrutement. Mon job en tant qu'Account Manager est de proposer à de grandes et moyennes entreprises des solutions pour les aider à trouver de nouveaux collaborateurs, via les canaux offerts par RRS.

Notre cahier hebdomadaire 'Streekpersoneel' dans De Zondag, Deze Week et Krant van West-Vlaanderen leur garantit une couverture dont l'étendue est unique en son genre. Je peux aussi utiliser les magazines Roularta bien connus (notamment Trends-Tendances, Data News, Sport/Foot Magazine, Le Vif/L'Express...) pour faire des campagnes plus sélectives par rapport à certains profils spécifiques. Selon le profil recherché et l'entreprise, je compose un mix média RRS à 360° qui allie le print et le numérique. RRS occupe ainsi une position unique sur le marché ! Donner des conseils, rechercher la meilleure solution et élaborer une campagne efficace et réussie, je trouve tout cela très gratifiant. L'année 2016 a été un grand cru ! Tous les objectifs ont été atteints, les miens comme ceux du groupe. En tant que 'vendeuse', ça stimule ! 2017 sera une année de nouveaux défis. Le marché du travail est très tendu, et il faut donc plus que jamais accompagner les entreprises pour les aider à trouver le bon profil. Positionner le nouveau concept de Deze Week sur le marché, bien faire comprendre aux clients les possibilités offertes par les solutions numériques, atteindre mes propres objectifs... ce sera sans aucun doute une année intense mais passionnante. ✕



60

Carina De Backer

Account Manager chez Roularta Recruitment Solutions

Dans ma fonction d'Account Manager chez Roularta Recruitment Solutions, je suis responsable pour la région Herentals-Lier, Mol-Geel, Turnhout, Heist-op-den-Berg, la Campine et le Westhoek, à la fois pour le print, l'online et Immovlan.

Je rencontre des prospects et les clients existants, pour discuter de leurs objectifs pour l'année à venir et définir une stratégie, c'est-à-dire déterminer avec quels moyens online ou print nous pouvons proposer une solution qui leur permette d'atteindre ces objectifs. Le côté difficile et à la fois hyper motivant de mon job ? Il n'y a pas deux journées, deux discussions identiques. Chaque client a des souhaits différents, qui requièrent une approche spécifique. C'est un défi chaque fois renouvelé de trouver la formule adéquate et donc de travailler en fonction du client.

Pour moi, une journée de travail peut être réussie de différentes façons. Par exemple quand j'arrive enfin à gagner à ma cause un prospect que j'ai longtemps 'travaillé'. Ou quand j'arrive à emmener un client existant dans un nouveau projet ou une nouvelle solution online.

Ou quand je reçois l'occasion de réaliser un beau thème de plusieurs pages dans le journal. Mais ça peut aussi bien être une réunion au niveau de la province, où toute l'équipe se creuse la tête, cherche des solutions, échange des expériences...

Notre équipe, qui est composée de personnes vraiment très bien, peut se targuer d'avoir réalisé une très belle année 2016. L'approche à 360° commence tout doucement à porter ses fruits, et nous espérons pouvoir continuer sur cette lancée en 2017. ✕



Iris Stevens
Account Manager chez
Roularta Recruitment Solutions

61



62

Vincent Vandenberghe

Account Manager chez
Immovlan.be



J'ai rejoint la famille Roularta en 2006 et j'ai donc été un témoin privilégié de la révolution numérique du marché immobilier en Flandre occidentale et en Flandre orientale. En tant qu'Account Manager chez Immovlan.be, je gère un portefeuille que j'ai réussi à faire progresser de dix pour cent en moyenne chaque année. Si le niveau historiquement bas des taux d'intérêt se maintient, je pense n'avoir aucun problème à maintenir ce rythme de progression en 2017, car il n'y a jamais eu autant d'actes notariés passés que l'an dernier.

La combinaison entre le monde numérique et le marché immobilier est un aspect passionnant de mon job. Mes clients sont des courtiers immobiliers locaux et des entreprises de construction au niveau national. Ils proposent le même produit, à savoir des habitations. Leur public cible, c'est le Belge adulte qui, comme tout le monde le sait, a une brique dans le ventre. Mais ce public cible change constamment, car dès qu'un particulier a trouvé une habitation, il cesse d'être un client potentiel.

Via les différents canaux online, comme Google, Facebook, l'e-mail marketing et Immovlan.be, nous faisons connaître les produits proposés par nos clients aux meilleurs endroits dans chaque région. L'objectif principal est d'arriver à savoir par qui leurs produits sont recherchés à tel moment. C'est pour cela qu'il est important de bien définir la 'Customer journey'. Le défi consiste à trouver un bon mix de campagnes, selon une ligne de temps prédéfinie avec un budget précis.

Google est la marque la plus connue dans le monde, Immovlan.be est le numéro deux des portails immobiliers en Belgique, et le nom de Roularta bénéficie d'une énorme aura auprès de nos clients. C'est un privilège de pouvoir faire ce que je fais. ✕

2016 a été l'année de la relance de Storesquare. D'un centre commercial online comptant une cinquantaine de boutiques dans le secteur de l'habillement, nous avons fait une vaste plateforme d'e-commerce accueillant plus de 1200 commerçants PME ! Au cours de cette période, nos services à ces PME se sont aussi fortement étoffés.

Une année réussie donc. Mais aussi une année avec de grands défis, le plus grand étant sans aucun doute de combler le retard numérique accusé par beaucoup de commerçants PME. L'élaboration d'une offre suffisante et d'un bon catalogue de produits est un processus fastidieux pour eux, mais c'est essentiel pour le magasin du futur, qu'il soit en briques ou online. L'époque où le commerçant avait juste à ouvrir sa porte pour faire entrer les clients est définitivement révolue. Et cela va encore s'amplifier une fois que les *millennials* se joindront à la population active. Il y a en outre une très forte concurrence dans le commerce en ligne, particulièrement de la part de grands acteurs étrangers. L'équilibre entre l'offre et la demande est un autre défi. Nous sommes une place de marché au sens strict du terme, nous ne vendons pas de produits que nous achetons nous-mêmes. C'est un choix volontaire. Beaucoup d'acteurs étrangers sont essentiellement des boutiques Web qui vendent leurs propres produits. Ils ne jouent le rôle de place de marché que pour pouvoir repérer des produits intéressants, ce qui crée un conflit d'intérêt. La vision de Storesquare est différente, et basée sur un e-commerce durable. Mais nous devons quand même préserver l'équilibre entre les deux pôles de notre place de marché, l'offre (commerçants) et la demande (consommateurs). Une place de marché avec beaucoup de consommateurs mais peu de produits, ce n'est pas bon. L'inverse non plus. Mais dans chaque défi réside une opportunité. C'est le bon côté d'une start-up : vous pouvez imaginer des solutions avec votre équipe, les développer, et les mettre en pratique très rapidement. ✕



Karel Van Biervliet
Business Development
Manager chez Storesquare

63



Stefan Seghers

Manager Digilocal/
Storesquare

64

Chez Digilocal et Storesquare, nous accompagnons le commerçant local dans son trajet numérique. Nous faisons en sorte qu'il soit présent en ligne avec un bon site Web, et que les clients puissent trouver son commerce sur Google. Nous attirons l'attention sur ses événements via tout un éventail de solutions numériques. Enfin, nous l'aidons à mettre en place sa propre boutique Web, et le conseillons pour la vente en ligne.

Dans le monde numérique digital, les données sont omniprésentes. Tout peut y être mesuré. Chaque jour, je consulte les chiffres des ventes en ligne de Storesquare, les résultats d'importantes campagnes Google, le nombre de nouveaux sites Web.

Nous plaçons le client au centre du processus et faisons travailler des équipes autour de lui. Chaque équipe rassemble l'expertise sur toutes nos solutions numériques. En 2017, chaque client aura un conseiller personnel qui pourra l'aider de A à Z. Ce conseiller écoutera et traduira. En 2017, nous rendrons le numérique simple et accessible. Le conseiller choisira avec les experts numériques les solutions convenant le mieux au client. Nous mesurons et nous évaluons. Bref, nous investissons dans une collaboration durable et personnelle avec chaque client.

Il y a très peu d'organisations qui, comme nous, sont aussi présentes dans les PME flamandes. Cela se sent dans la culture d'entreprise. Nous connaissons mieux que personne les besoins et défis des commerçants locaux. Comme nous sommes très pragmatiques, nous voulons pouvoir proposer une solution immédiatement. Et nous allons très loin sur ce plan. Nos résultats sont étroitement liés à ceux de nos clients. Roularta jouit d'un ancrage très fort dans les entreprises flamandes. ✕



**Wilfried
Celis**
Sales Director
MEDIALAAN

65

2016 a été une excellente année pour le cœur de métier de MEDIALAAN, avec une progression des rentrées publicitaires de nos trois médias (TV, Radio et Vidéo Online). Et nous avons concrétisé énormément de projets en dehors de notre cœur de métier afin de préparer notre entreprise de médias pour le futur.

Petit récapitulatif des principales initiatives de 2016 :

- Nous avons travaillé pour la première fois en tant que régie externe (pour les chaînes Disney et les chaînes pour enfants de Viacom, Nickelodeon et Nick Jr.).
- Nous avons repris la chaîne Acht et l'avons transformée en CAZ.
- Nous avons lancé KAMERAKI, première série de fiction diffusée exclusivement sur le Web.
- Nous avons implémenté divers paramètres de consultabilité (*viewability*) qui ont distingué qualitativement notre réseau Vidéo Online.
- Nous avons lancé BOX, un nouveau département qui élabore des formules créatives pour nos annonceurs.

L'étape la plus importante a été l'intégration de Radio, TV et Vidéo Online au sein d'un seul département commercial. Dans un monde convergent, cette décision revêtait une importance stratégique. Le contexte du marché évolue très rapidement. Avec l'évolution technologique, la convergence est désormais une réalité et les *touchpoints* se rapprochent de plus en plus les uns des autres. En ce qui concerne le monde de la vidéo, les gens regardent où ils veulent et quand ils veulent, sur le grand écran dans leur salon mais aussi de plus en plus sur des appareils mobiles. MEDIALAAN veut rassembler le meilleur de deux mondes, TV et Vidéo Online, pour pouvoir évoluer vers un monde unique de la vidéo. D'où la nécessité de définir des standards et de développer une certaine uniformité.

Notre stratégie pour l'avenir repose sur trois piliers : renforcer le noyau de notre activité (marques & contenu), diversifier via le numérique & les innovations, et développer une relation directe avec notre consommateur. ✕

En tant que Manager Marketing & Communication des deux marques radio de MEDIALAAN, j'ai le privilège d'apporter chaque jour ma contribution à quelque chose de fort.

En août 2016, 'Joe FM' est devenu 'Joe' tout court et a changé drastiquement sa programmation, qui s'adresse désormais sans équivoque aux 'jeunes quadragénaires'. Cette stratégie a immédiatement porté des fruits : à peine cinq mois après le repositionnement, les chiffres d'audience de Joe montraient une croissance de non moins de 40% sur son groupe cible (35-54). La meilleure audience jamais obtenue par la chaîne.

Selon moi, une des principales valeurs de MEDIALAAN, c'est le concept '1 team'. Une journée réussie, c'est : élaborer ensemble des plans, avoir ensemble des discussions constructives pour encore améliorer le résultat final, créer ensemble des moments agréables pour l'auditeur mais aussi pour nous. En tant qu'équipe radio, nous sommes très forts pour réaliser de grands rêves.

Il y a beaucoup de pain sur la planche pour 2017, mais nous pouvons continuer sur la lancée de la bonne année qui a précédé. Les deux marques Qmusic et Joe suivent le bon cap, elles doivent maintenant rester concentrées et continuer à grandir. Les grands défis ? Saisir en marche la digitalisation de l'audio, et stimuler correctement les personnes qui 'font la radio' pour qu'elles proposent chaque jour de la radio surprenante. ✕



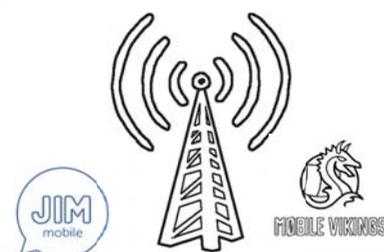
An Caers
Manager Marketing &
Communication de Qmusic & Joe

66



67

Annick Sterckx
Responsable Communication
Online chez MEDIALAAN



Le service Communication Online fait partie du département marketing de MEDIALAAN et est devenu en 2016 un unique grand service pour l'ensemble des marques TV et radio de la maison. Toute l'expertise online est désormais partagée et consolidée. En tant que responsable de ce service, je m'occupe de la stratégie de communication pour toutes nos marques TV et radio, sur toutes les plates-formes online, mobiles et de médias sociaux (VTM, Qmusic, Q2, Vitaya, VTM Koken, VTMKZOOM, Kadet, JOE, Festivalitis et Rode Neuzen Dag).

2016 a été une bonne année. Nous l'avons clôturée sur 1,5 million de comptes enregistrés chez MEDIALAAN. Ce qui est le plus populaire, surtout chez les jeunes, c'est de regarder des épisodes complets ou de suivre des émissions en direct sur nos sites et nos applis. Environ 70% des jeunes flamands entre 18 et 24 ans possèdent un compte MEDIALAAN. Au total, 36 millions d'épisodes complets ont été regardés sur nos plates-formes online.

Pour VTM, nous avons lancé une nouvelle appli et un site avec la possibilité de regarder en direct ou en léger différé. En décembre 2016, il y avait déjà eu 1,5 million de téléchargements de l'appli VTM. L'appli Q, qui réunit pour la première fois la radio (Qmusic) et la TV (Q2) sur une seule et même plate-forme, a aussi été créée en 2016 et a déjà été téléchargée par plus de 390.000 Flamands.

Les acteurs mondiaux placent la barre très haut dans notre secteur. Notre défi pour 2017 est d'atteindre ce même niveau en termes de personnalisation, de recommandation et de convivialité. ✕

Avec quatre-vingts collègues à Hasselt et Vilvorde, je développe une offre clients qui se compose de Mobile Vikings, Jim Mobile et Stieve. Cela fait déjà un moment que Jim Mobile et Stieve sont dans notre portefeuille, mais la reprise de Mobile Vikings nous permet désormais de proposer une large palette en matière de télécommunications. Chaque marque a son identité propre, mais pour chacune le rapport prix/valeur et service/qualité est primordial.

68

En tant que challenger sur le marché des télécommunications, le plus grand défi est d'arriver à prouver quotidiennement notre valeur ajoutée à un consommateur qui est submergé par les offres mobiles de nos concurrents plus grands. 2016 a été une première étape de notre plan de 3 ans qui vise à faire de notre



Herbert Vanhove
Directeur Mobile, responsable des activités mobiles de MEDIALAAN

start-up mobile une entreprise capable de tenir sur ses propres jambes. Maintenant que les remous de la reprise de VikingCo (société mère de Mobile Vikings) se sont aplanis et que nous avons une meilleure connaissance du business mobile, nous pouvons développer notre propre concept. En 2017, nous voulons opérer la transformation d'une mentalité de start-up en une équipe professionnelle et spécialisée. Cette ambition a des implications sur de nombreux plans : organisation, talent, ICT, plates-formes de télécommunication, et savoir-faire marketing. Cela fait beaucoup de travail en perspective, mais c'est nécessaire si nous voulons concrétiser nos plans. ✕

2016 a été une année importante et somme toute assez positive pour la rédaction de Focus & WTV. Parce que nous avons trouvé des réponses à plusieurs questions.

Mi-avril, nous avons commencé à diffuser un journal télévisé le samedi, ce qui veut dire que nous sommes donc désormais présents chez les gens chaque jour de la semaine. C'est un gros changement en interne, mais les réactions sont positives (comme nous l'avions espéré) et les chiffres d'audience indiquent qu'un 'trou' a ainsi été comblé. Online aussi, nous devons être là chaque jour, et nous y arrivons avec succès. En journée et le soir, principalement avec de brèves vidéos régionales de qualité, nous informons les spectateurs de ce qui se passe/s'est passé en Flandre occidentale. Cela ne peut se faire qu'avec l'engagement de chaque membre de la rédaction. Là aussi, nous avons évolué dans la bonne direction, mais il reste encore des défis.

En 2017, le principal défi que nous voulons relever avec une équipe enthousiaste, c'est d'arriver jour après jour à être le média visuel qui passionne et rassemble la Flandre occidentale. ✕



69

Bart Coopman

Chef News chez Focus & WTV

Outre les capsules Z-News, Z-Bourse et Z-Expert, Canal Z diffuse également en boucle une série de programmes hebdomadaires récurrents. En tant que Content Project Manager, je m'occupe de programmes annexes tels que Z-Energy, Z-Industry, Z-Smart Buildings, Z-Start,... Ces émissions sont le fruit de collaborations commerciales avec des fédérations, des organisations faïtières et des entreprises.

Ma tâche et mon défi consistent à mettre chaque année sur antenne entre dix et quinze (nouvelles) séries de programmes. Chaque série se compose en moyenne de dix à douze épisodes. Mon top trois des séries sur lesquelles j'ai travaillé en 2016 et que je trouve personnellement très réussies, est Z-Trade Indonésie, Z-Responsible Invest et Z-Brussels.

Ce qui rend notre approche si intéressante, c'est que tous les reportages sont réalisés libres de droits. Après la diffusion, les partenaires participants peuvent donc les placer sur d'autres plates-formes comme leur propre site Web ou les médias sociaux, dans des newsletters ou encore les présenter à des séminaires.

Mon travail est très passionnant car il me permet de rencontrer beaucoup de monde dans les domaines et secteurs les plus divers. Nos séries sont des témoignages positifs qui non seulement informent mais aussi inspirent ('seeing is believing') les spectateurs de Canal Z et Kanaal Z (jusqu'à 545.882 spectateurs par jour en moyenne - Source : CIM/RTVM/Arianna, janvier 2017). Quand nous avons par la suite des partenaires qui disent qu'ils sont satisfaits et disposés à répéter la collaboration, je sais que nous avons réussi. ✕



Catherine Laverge
Content Project Manager Canal Z



70



71

Wim Lanser

CFO Senior Publications Nederland

En tant que CFO de Senior Publications Nederland, je rends compte depuis 2002 à Roularta et à Bayard, nos deux actionnaires, notamment pour les rapports financiers mensuels, les budgets, les comptes annuels et la trésorerie. Je suis également impliqué dans les choix stratégiques et les reprises.

2016 a été l'année de la stabilité pour Plus Magazine. Pour la première fois depuis le début de la crise, nous avons constaté une très légère croissance du portefeuille d'abonnés, et les rentrées de la publicité print se sont maintenues au niveau de 2015. Nos activités online en revanche ont connu une forte croissance en termes de visiteurs et d'abonnés aux newsletters, ce qui s'est logiquement traduit par une augmentation des rentrées publicitaires online.

Pour 2017, nous constatons que le marché de l'édition restera encore sous pression. Le défi sera donc de rechercher de nouvelles initiatives (par exemple les assurances maladie) et de continuer à étendre nos activités online (notamment via des services online payants).

Pour nous, Roularta est avant tout un actionnaire qui mise sur le long terme, ce qui est une excellente base pour la création de valeur ajoutée pour toutes les parties concernées. Roularta est aussi un partenaire avec qui nous avons une très bonne collaboration dans les domaines des services aux abonnés, de l'impression, du CRM, etc. Il est vrai que nous ne parlons pas tout à fait la même langue et qu'il y a bien sûr des différences sur le plan culturel, mais la sobriété ouest-flandrienne s'accommode fort bien du calvinisme typique des Pays-Bas. ✕

Bayard Media Allemagne est une joint-venture 50/50 entre Roularta et la maison d'édition française Bayard. En raison de la distance et du taux d'occupation de Roularta Printing, nous sous-traitons nos travaux d'impression. Je suis responsable pour le planning, le choix des fournisseurs pour la repro, l'impression et la finition, ainsi que pour le contrôle et la coordination de tous les produits.

Je suis également l'interlocuteur attiré pour nos collègues. Ils peuvent m'adresser toutes leurs questions à propos de la repro et de la finition des magazines et du matériel publicitaire. L'élément central de mon travail est le planning de tous les magazines, depuis le stade rédactionnel jusqu'à la livraison comprise.

Nous demandons systématiquement des offres pour trouver le fournisseur le plus avantageux, tant pour les produits ponctuels que pour les imprimés récurrents. Pour ces derniers, nous essayons toujours de conclure des accords annuels. Pour chaque produit et chaque projet, nous établissons des commandes et des documents, nous surveillons les délais, nous effectuons des contrôles de qualité, nous calculons et contrôlons les coûts.

Cela fait déjà 45 ans que je travaille dans le secteur de l'imprimerie et de l'édition, et je trouve mon job chez Bayard Media très intéressant. Je trouve particulièrement agréable d'avoir des contacts permanents avec tous les départements de l'entreprise, comme la rédaction, le marketing, la comptabilité, Controlling, la distribution et le département publicitaire. ✕

Matthias Schmid

Collaborateur production chez Bayard Media Allemagne



72



73

Andrea König

Rédactrice au magazine 'Leben & erziehen'

Mon univers de travail, c'est mode pour femmes enceintes, petits pots pour bébés, landaus, parcs d'attractions... ! Je travaille depuis 2015 pour le magazine allemand 'Leben & erziehen' (50% Roularta). Je suis l'intermédiaire et la personne de contact pour la rédaction, la publicité et le prépresse.

Je rédige des articles, je crée des rubriques pour le magazine et je corrige les textes une fois mis en page.

Tant pour le magazine lui-même que pour les numéros hors-série, j'accompagne le processus de réalisation de A à Z, c'est-à-dire depuis la feuille blanche jusqu'aux dernières corrections des épreuves, en passant par le choix des photos pour les couvertures. J'aime beaucoup mon travail. Une de mes responsabilités consiste aussi à veiller à ce que les pages soient livrées en temps utile pour l'impression. L'an dernier, nous avons réalisé au total 35 publications, ce qui représente 2.280 pages et un nombre incalculable de sujets susceptibles d'intéresser les futures mamans et les jeunes parents. Chaque jour, il y a bien l'une ou l'autre chose qui sort du lot : un texte prenant, une couverture réussie, une belle mise en page, un message enthousiaste d'un lecteur. En 2017, nous lancerons 'Mein erstes Kinderzimmer', une nouvelle publication dans la famille 'Leben & erziehen', sur l'agencement et la décoration des chambres d'enfants. Nous célébrerons en outre le 65^e anniversaire de 'Leben & erziehen' avec un grand numéro anniversaire en mai. Mais son contenu est encore top secret ! ✕

Sailer (50% Roularta) est une maison d'édition spécialisée dans les publications pour enfants de tous les âges. En tant que Marketing Manager, je suis notamment responsable du télémarketing. C'est un job très polyvalent qui me plaît beaucoup. Je crée et je planifie des campagnes, je propose des scénarios pour les collègues des call centers. Pendant le déroulement d'une campagne, j'interagis en permanence avec les call centers. Et comme 'mesurer c'est savoir', je vérifie aussi les résultats à la fin de la campagne !

Mon job me pose de véritables défis car je dois trouver le ton exact pour nos groupes cibles. Certaines actions visent par exemple spécifiquement d'anciens abonnés que nous voulons regagner à notre cause. Avec d'autres, nous tentons de toucher de nouveaux clients par le biais de nouvelles collaborations sur la base de différents canaux, tant en print qu'en numérique.

J'assiste également le service commercial externe. Notre principal matériel de vente est notre brochure 'Informations à l'intention des parents'. Il faut toujours que nos produits les plus récents y figurent, avec un petit mot d'explication. Nous y présentons aussi les différentes formules d'abonnement et veillons à ce que le texte et l'image correspondent à nos groupes cibles.

En plus de tout cela, je contrôle également les chiffres. Je vais chercher dans différentes sources les chiffres mensuels sur le nombre total de nouveaux clients, et je mets cela dans des rapports. L'évaluation des canaux de vente est très importante pour Sailer. Cette analyse nous sert de base pour définir et consolider l'avenir de notre maison d'édition. ✕



74

Susanne Bachmüller

Marketing Manager de la maison d'édition allemande Sailer

MAINS SECOURABLES

The facilitators 75-100

Sans leur support, il serait impossible de réaliser les médias Roularta : 25 collaborateurs qui facilitent le travail des creators.

75

Petra Gadeyne

Collaboratrice Prémédia

Chez Prémédia, j'assure avec mes collègues le suivi de la réalisation des magazines afin que tout se fasse dans les délais. Je contrôle la qualité technique des annonces publicitaires, et notre département fait aussi de la mise en page d'annonces et de magazines. Je suis la personne de contact dans le département pour tout ce qui concerne les règles particulières, les délais, les couvertures/travaux spéciaux, les fiches techniques, et ce qui concerne le volet technique du système de suivi MAMI et le système de planification Journal Designer.

En cette qualité, je suis souvent en contact avec d'autres départements : les rédactions au sein de BMC, le service de planning, le back-office, le service de correction, la section i/o mise en page, le montage électronique, etc.

J'aime bien avoir beaucoup de choses à faire et j'aime aider les gens. En ce qui me concerne, rien de tel que de la variété dans les tâches quotidiennes. Le lancement de SOL (Smartphone Optimized Layout, c'est-à-dire un lay-out adapté pour smartphone) est un défi important pour 2017. Plus tard dans l'année, nous lancerons encore RIOS (Roularta Integrated Order System).

En dehors du travail, je fais également partie d'un groupe de musique baptisé Roularta Band et composé exclusivement de collègues. A la fête du personnel le 29 septembre, nous présenterons un petit répertoire hollywoodien. Roularta est une société fantastique pour commencer sa carrière, grandir et s'épanouir. Tout sauf stagner donc, car Roularta fait en sorte que chacun puisse évoluer avec les innovations qui sont nécessaires pour continuer à faire la différence avec nos produits dans le secteur des médias. ✕



75

Prémédia

76

78

77

79

80

Imprimerie

76

Ann Feys

Centrale Intake

J'ai ce qu'on appelle une fonction 'faîtière', je suis 'Centrale Intake'. Concrètement, je suis d'une part la personne de contact pour de grands dossiers multimédia, et d'autre part la personne de liaison entre le département Communication & Promotion chez BMC, et les différents départements à Roularta.

Je travaille surtout avec le département Preweb, et souvent pour le compte de notre cellule événements. Je fonctionne cependant en toute indépendance des départements de production, car c'est la meilleure façon de leur fournir un input neutre.

J'aide aussi à la coordination, à l'organisation, et au suivi technique d'impression de nos propres titres tels que Trends-Tendances, Le Vif, Nest...

L'occasion d'occuper cette fonction et donc de progresser m'a été donnée l'an dernier. Je l'ai saisie à deux mains, et je suis très reconnaissante envers Roularta de m'avoir donné cette opportunité. Mon ambition pour 2017 est de continuer à apprendre un maximum dans ce nouveau job, afin de pouvoir collaborer aussi facilement et efficacement que possible avec tout le monde. J'espère pouvoir inspirer d'autres personnes à faire de même.

Je pense que l'avenir est à une communication à 360° avec une forte intégration dans différents médias où print, vidéo et numérique vont de pair.

Je considère une journée de travail comme réussie quand, en collaboration avec différents collègues, nous arrivons à résoudre un problème de façon créative et positive. Je trouve aussi très gratifiant le résultat final d'une vidéo, d'un site Web réussi ou d'un beau travail d'impression. ✕

77

Sophie Lemaitre

Graphiste au Bureau créatif

Je travaille depuis 1999 comme graphiste senior dans le Bureau créatif. J'y assure avec une vingtaine de collègues la conception créative et graphique de toute la communication interne et externe.

Pour ma part, je crée principalement des concepts, tant pour le print que le numérique : magazines internes et externes, annonces publicitaires et applis. Et je fournis des conseils à mes collègues pour des questions de mise en page et de spécifications techniques.

Lorsque je rentre le soir chez moi, je suis contente si je peux me dire que j'ai apporté une valeur ajoutée à tout ce qui s'est passé dans la journée. Début 2017, nous avons lancé un nouveau système d'épreuve, ProofHQ. La devise du Bureau créatif est : « Tout finit toujours par s'arranger. » ✕

78

Frederik Couckuyt

Assistant-responsable du département magazines chez Prémédia

Chez Prémédia, je suis chargé du suivi quotidien du département Mise en page magazines. Je suis également la personne de liaison entre la mise en page chez Prémédia et la mise en page rédactionnelle des différentes rédactions au sein de BMC. Je me rends régulièrement dans ces rédactions pour discuter de questions techniques. Ce qui est passionnant, c'est que je vais généralement chez BMC pour discuter d'un point bien précis et que j'en reviens avec cinq nouveaux points.

Nous avons de plus en plus conscience chez Roularta que nous ne travaillons pas uniquement pour le print, mais aussi pour le numérique. C'est la raison pour laquelle nous suivons de très près toutes les nouveautés. Bien sûr quand il s'agit d'applications, mais de façon plus générale nous sommes très attentifs à toutes les évolutions numériques en matière de diffusion de contenus. Et nous faisons toujours bien la distinction entre ce qui peut fonctionner et ce qui ne le peut pas. Dans le monde multimédia d'aujourd'hui, nous devons essayer de prendre de l'avance en prenant de nouvelles initiatives. Nous continuons à nous investir pour offrir aux lecteurs une expérience de lecture numérique optimale. En 2017, nous passerons live avec la nouvelle application pour smartphone avec rendu SOL spécifique : un lay-out optimal pour l'écran du smartphone. ✕

79

Pedro Depoorter

Fabricant en chef et Sales Director Belgique chez Roularta Printing

J'ai en fait une double fonction dans l'imprimerie de Roularta. En tant que fabricant en chef, j'essaie de contribuer à la bonne organisation de l'imprimerie. Et je suis aussi le Sales Director pour la vente d'imprimés en Belgique.

La combinaison technique d'impression/organisation avec l'aspect commercial introduit beaucoup de variété dans mes journées de travail. C'est pour cette variété, et parce que je suis entouré d'une équipe de personnes enthousiastes qui mettent énormément de soin à faire leur travail, que j'aime tant mon travail. Nous ne quittons le bureau qu'une fois certains que les opérateurs de l'imprimerie ont toutes les informations nécessaires pour pouvoir se concentrer de façon optimale sur la production et la qualité. Cerise sur le gâteau, fin 2016, Roularta Printing a investi dans une nouvelle machine (une nouvelle unité de reliure pour les finitions à dos carré) pour le département Finition. Cette preuve de confiance dans l'avenir nous donne encore plus d'envie et d'énergie pour faire de 2017 aussi une année réussie. ✕

80

Mieke Vanmarcke

Département Planning chez Roularta Printing

Je travaille au département Planning de Roularta Printing depuis 1995. Notre département est en quelque sorte le maillon entre différents départements de Roularta. Nous travaillons en étroite collaboration avec les fabricants et les commerciaux, ainsi qu'avec les départements Prémédia, de calcul et de production.

Nous utilisons un planning à court terme et un planning à long terme. Pour ce dernier, nous établissons le taux d'occupation des presses, pour les magazines et pour les journaux, au minimum sur les 26 semaines à venir. Nous prenons comme base un planning standard, complété avec des commandes récurrentes ou des commandes commerciales. Le planning à court terme est quant à lui un planning effectif pour la semaine à venir. Avant qu'un client ne passe commande, nous vérifions si nous avons de la capacité d'impression, du papier en suffisance (ou s'il y a encore moyen d'en commander à temps), et si la finition et la livraison peuvent être garanties dans les délais demandés. Nous reportons ensuite la commande dans une note de planning qui reprend les spécifications techniques et un rétro-planning. Cette note est ensuite envoyée en interne aux différents départements. Il arrive évidemment que le planning ne se déroule pas comme prévu. Divers facteurs peuvent en effet venir le perturber. Si c'est le cas, nous recherchons une manière rapide et efficace pour quand même parvenir à livrer le travail au client dans les temps. Chaque journée de travail est donc différente chez nous. Tout peut sembler parfaitement calme et normal le matin, et basculer en quelques minutes dans la folie. Mais nous nous en sortons toujours. Il faut bien, car au final... le client est roi, n'est-ce pas ? ✕

81

Mario Paret

Project Manager chez Roularta Printing

Les projets sur lesquels je travaille chez Roularta Printing peuvent être très variés. Un des projets marquants des dernières années a concerné la construction du nouveau hall et l'installation de toutes les nouvelles presses avec leurs équipements techniques. Mais il peut tout aussi bien s'agir de petits projets d'optimisation dans le domaine de l'énergie, de l'environnement ou de la sécurité.

C'est surtout la diversité des aspects techniques qui rend mon boulot intéressant. Chaque journée de travail est passionnante.

En 2016, nous avons principalement travaillé à l'élaboration du plan pour la convention de politique énergétique EBO (EnergieBeleids-Overeenkomst) avec le gouvernement flamand, à la mise en place d'un système de monitoring de la consommation énergétique sur le site de Roularta, à l'installation et la mise en fonction de la nouvelle thermorelieuse KOLBUS (pour la réalisation de publications à dos carré) avec tous les équipements techniques correspondants. Parmi les défis importants pour 2017, il y aura l'application de la norme ISO 50001 pour la gestion énergétique, le remplacement de deux lignes Sitma pour pouvoir emballer de façon plus écologique, et l'installation d'une rogneuse inline près de la presse Lithoman. ✕

82

Marina Goethals

Accueil Villa

Depuis 22 ans, c'est moi qui m'occupe de l'accueil à la Villa qui se trouve sur le site de Roularta à Roulers. Quasi chaque jour, je reçois ainsi des invités de marque de Roularta, et les membres de la direction et de l'équipe de management peuvent également venir y déjeuner.

Entre les courses, la cuisine et le service, j'essaie de faire le plus possible moi-même. Les valeurs que je m'efforce de mettre en avant sont 'santé' et 'variation'. Elles sont partagées par la direction, qui me fait d'ailleurs parfois des suggestions. Le nombre d'invités qui passent par ici est variable : parfois un ou deux, mais cela m'est déjà arrivé d'avoir un groupe de soixante personnes à table. J'ai régulièrement des compliments des invités par la suite, ou alors c'est l'hôte/hôtesse du jour qui vient me dire au nom de Roularta que tout était parfait. Roularta met un point d'honneur à recevoir ses invités dans une ambiance conviviale, car cela soutient notre image d'entreprise familiale. Et je pense aussi qu'une bonne ambiance favorise la conclusion de bons accords commerciaux. ✕

83

Karina Jacobus

Account Director Business & News chez Roularta Media

Je suis responsable de la régie, c'est-à-dire de la vente de publicités dans nos magazines nationaux, sur le site faitier Knack/LeVif, et sur Kanaal Z/Canal Z pour les secteurs News & Business (notamment Finance, Automobile, B2B, ICT, Télécoms, Tourisme...).

Chaque journée est différente. Comme les annonceurs veulent des campagnes cross-média et de plus en plus créatives, je dois chaque fois sortir des sentiers battus. Je considère ma journée comme réussie quand nous avons réussi à signer un nouveau projet, d'autant plus si ce projet est le fruit d'un travail d'équipe créatif.

2016 a été pour moi une année à la fois difficile et stimulante car un de nos principaux secteurs, celui de la finance, était lui-même soumis à une très forte pression. En 2017, nous nous efforcerons d'encore renforcer la crossmédialité et la créativité dans nos campagnes, avec la publicité native, les data et du vécu. L'accent sera également mis sur la vente stratégique, avec une vraie phase de 'pitch' pour des solutions créatives. Je décrirais la culture de Roularta comme une culture sobre, pragmatique et entreprenante. ✕

84

Filip De Neef

Account Assistant Online Media

En tant qu'Account Assistant Online Media, j'assure avec mes collègues le suivi de toutes les campagnes online de Knack.be et LeVif.be, de l'offre jusqu'à l'évaluation. Je suis aussi la personne de contact à la régie pour tous les dossiers d'online content advertising. Avec cette diversité de tâches, mes journées de travail sont extrêmement variées.

Le grand avantage des médias online réside dans le fait que nous avons une capacité de réaction très rapide, une grande flexibilité pour le planning des campagnes, et la possibilité de fournir du travail sur mesure très ciblé. Internet est un média encore relativement jeune, ce qui fait qu'il y a constamment de nouvelles initiatives visant à améliorer la qualité et les mesures des campagnes online.

D'un point de vue commercial, 2016 a été une année réussie, mais sans grosse surprise. Sur le plan professionnel, nous avons pu montrer que nous sommes, en tant que cellule expérimentée dans l'online, un maillon indispensable dans un plan média réussi. Les principaux défis à relever pour 2017 sont d'intégrer avec succès nos nouveaux collègues dans l'équipe, et de réagir de manière appropriée aux très nombreuses évolutions au sein de l'univers online.

J'en suis à ma quatorzième année chez Roularta. A la Régie, je fais déjà partie des 'anciens'. Les titres média de Roularta sont synonymes de qualité et de profondeur, et donnent aux lecteurs une base pour se forger leur propre opinion, ce qui est assez rare dans la quantité énorme d'informations que l'on reçoit quotidiennement. Cela me motive à me donner à fond chaque jour. ✕

85

Hélène Beele

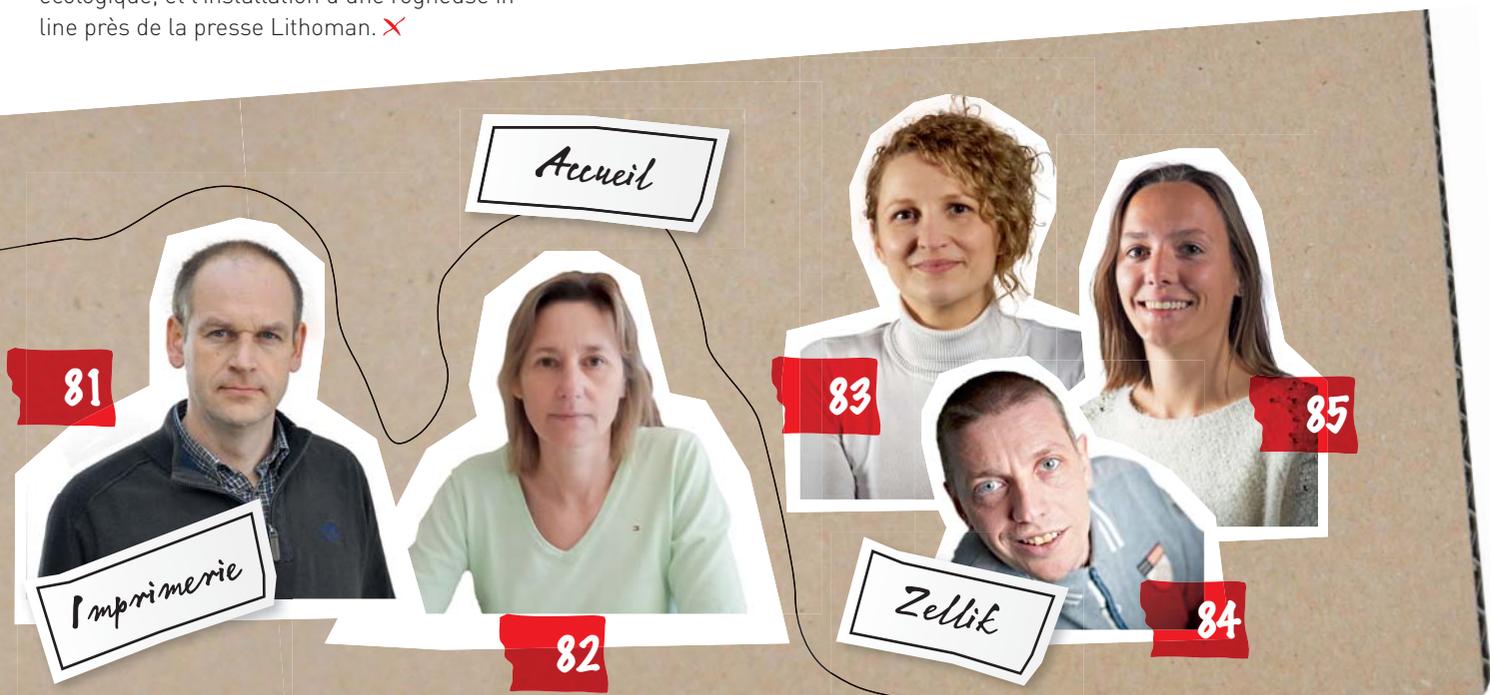
Communication Assistant chez Roularta Media

Je m'appelle Hélène et je travaille comme Communication Assistant au service Communication & Research à Zellik.

Nous soutenons les équipes de vente de Roularta Media et assurons la communication avec les bureaux/agences média et les annonceurs. Avec mes collègues Isabelle et Lara, je m'occupe entre autres de l'envoi des newsletters et des newsflashes, de la mise à jour du site Roulartamedia.be, des dépliants, des publicités dans la presse professionnelle, de la communication sur certains événements organisés par la régie...

J'aime beaucoup la variété que comporte mon travail. En 2016, Roularta Media a décidé de revoir son positionnement. Cela a débuté en 2017 avec le lancement de notre campagne 'to the point', et notre nouvelle signature est à présent 'your premium choice'.

Un de nos objectifs pour 2017 est donc de continuer à travailler la communication, afin que ce nouveau positionnement 'filtre' dans toutes nos actions. Et naturellement, j'espère aussi avoir le privilège de travailler encore sur de nombreux autres projets en 2017. ✕



86

Hans Duynslaeger

Collaborateur au service financier

Je travaille au département financier. Mes diverses tâches comprennent notamment la clôture comptable mensuelle de Roularta. Chaque mois, l'équipe met tout en œuvre pour respecter le délai fixé.

2016 a été l'année de l'arrivée d'un nouveau CEO et d'un nouveau CFO pour Roularta, ainsi que l'année de l'évaluation et de l'optimisation de la clôture mensuelle. L'objectif était de faire en sorte que les données financières soient traitées de manière plus efficace et encore plus rapide, sans pour autant nuire à la qualité des chiffres. Grâce au concours des responsables de différents départements, nous avons pu mener ce processus à bien. Désormais, l'information financière peut être fournie plus rapidement au management, et il est donc possible de réagir plus vite quand c'est nécessaire. En 2017, nous voulons continuer sur le même élan et nous entendons bien participer à la réflexion 'orientée client' de Roularta. ✕

88

Heidi Van Iseghem

Collaboratrice du service financier

Je m'occupe avec mes collègues du reporting analytique pour le management. C'est un travail énorme que de faire le tableau financier de l'ensemble des produits, marques et services de soutien de notre entreprise. Ces chiffres nous permettent d'informer le management des résultats et du cash-flow générés par nos produits.

Nous surveillons de très près les budgets alloués, et assumons aussi une fonction d'alerte dans la mesure où nous pouvons signaler rapidement toute évolution inquiétante. Nous informons ainsi la direction afin qu'elle puisse, le cas échéant, anticiper par rapport au marché. Mon job ne se limite pas à simplement produire des chiffres, je dois aussi contrôler si tous les processus ont été paramétrés comme il faut, de manière à ce que le rapportage puisse être fait correctement. Notre défi, c'est de fournir les bonnes informations financières aux personnes qui en ont besoin. ✕

87

Marianne Desmedt

Collaboratrice du département Credit Management

J'ai diverses tâches dans le département Credit Management : encaisser les factures clients impayées, assurer le suivi et les contacts avec les clients et les mauvais payeurs, surveiller les créances douteuses, collaborer avec l'avocat, entretenir les contacts avec les autres départements, et surveiller l'équilibre général.

Une des facettes de mon job qui me passionne, c'est quand un client refuse d'honorer sa facture et que j'arrive, au téléphone ou par e-mail, à le convaincre de quand même la payer. C'est très gratifiant. Et en plus, c'est bon pour Roularta, puisque mieux je fais mon travail, plus la santé financière de mon employeur sera bonne. En 2016, grâce à l'engagement de l'équipe et à une optimisation de nos procédures, nous avons réussi à améliorer l'efficacité du département, et la période pendant laquelle les factures restent ouvertes est devenue plus courte. Pour 2017, nous nous réjouissons de pouvoir travailler avec le nouveau responsable de notre département. ✕



89

Kenneth De Mol

Analyste-programmeur

En tant qu'analyste-programmeur pour le marché des lecteurs, je suis responsable du développement de nouveaux logiciels et de l'entretien des logiciels existants.

Nous nous efforçons jour après jour de fournir un bon produit. Un de nos plus grands défis consiste à traduire les besoins et les souhaits des clients en solutions techniques. Chaque jour est dès lors différent. Un des jalons pour notre département en 2016 a été le lancement du nouveau portail de service abonnements.be. Le site Web a été couplé au système d'enregistrement de Roularta. Un autre grand projet a été le module 'Promocod' qui relie notre nouveau site à notre système pour l'élaboration de nouvelles campagnes de promotion. Pour 2017, nous avons le projet 'Fast Forward' sur le feu, qui vise à enclencher un vaste mouvement de rattrapage pour adapter les systèmes, la capacité et l'organisation IT aux nouveaux besoins (notamment l'impact de la digitalisation). Etant donné l'importance des produits numériques comme canal de recrutement, de vente, etc., il est nécessaire de développer une nouvelle approche. Nous visons une approche à 360° pour intégrer pleinement les données de nos clients offline et les données numériques. L'objectif est de (re)connaître au mieux les lecteurs, les visiteurs de nos sites et les abonnés, et d'arriver à utiliser ces données par exemple pour sélectionner des campagnes promotionnelles, de la publicité sur nos sites, etc. ✕

90

Steven Bruynsteen

Collaborateur du département IT Applications

Je travaille pour le département IT Applications, mieux connu en interne chez Roularta sous le nom Linotron. Avec mes sept collègues, nous sommes responsables de l'entretien et, le cas échéant, du remplacement des logiciels informatiques utilisés chez Roularta.

Les collaborateurs peuvent aussi s'adresser à nous s'ils rencontrent un problème lors de l'utilisation de leur ordinateur ou de l'un ou l'autre système informatique. Je travaille dans un système de pauses avec deux autres collègues de notre département. En pratique, je suis donc là dans l'équipe du matin, celle de la journée ou celle de l'après-midi. Nous organisons également, à sept, un système de garde de façon à ce que l'on puisse nous contacter aussi après les heures de travail ou pendant le week-end. Le plus beau côté de notre job, c'est qu'aucune journée ne ressemble à une autre et que nous rencontrons beaucoup de collègues : des journalistes aux gestionnaires Web, en passant par les personnes travaillant à l'imprimerie. Ce n'est pas simple de faire en sorte que tout cela tourne et continue à tourner 24 heures sur 24, et il y a donc des moments où l'adrénaline grimpe. D'autre part, cela permet de créer une collégialité et une amitié uniques au sein de notre département. Et comme une personne ne peut pas tout savoir, nous nous entraisons quand c'est nécessaire. ✕



91

Sybille Blondeel

Membre du Comité Sportif

Par le passé, une balade cycliste était organisée à l'initiative notamment de collaborateurs de Krant van West-Vlaanderen et du Vriendenkring, l'association des collègues et anciens collègues de Roularta. En 2008, Roularta a créé le Comité Sportif, avec l'objectif de proposer des initiatives sportives et de motiver les collaborateurs à bouger.

Notre offre s'est étoffée et nous proposons aujourd'hui des activités variées qui couvrent toute la gamme du bien-être, comme des séances d'information sur des sujets divers, des activités de détente... En 2016, nous avons par exemple organisé des réunions Weight Watchers @ Work, et des ateliers créatifs de tricot, de crochet ou d'art floral. Il y a aussi eu la participation aux 20 km de Bruxelles au profit de la Fondation contre le Cancer, diverses séances d'information sur la pleine conscience, le sommeil, l'alimentation et le cancer, et enfin de petits spectacles de théâtre ludiques sur le travail, les relations avec les clients et les rapports entre collègues. Dans l'ensemble, la journée vélo annuelle reste le point d'orgue de nos activités. Chaque année, le premier jeudi de juillet, nous venons tous travailler à vélo et terminons la journée par une balade cycliste suivie d'un barbecue. Cette année, ce sera déjà la dixième édition, et les préparatifs sont déjà bien en train pour faire du jeudi 6 juillet une journée très spéciale. Le Comité Sportif ne se contente donc pas de vouloir faire bouger les gens, il permet aussi de développer un bon esprit d'équipe. ✕

92

Stefaan Cossey

Organisateur des sorties du Vriendenkring

De Vriendenkring, l'association des collègues de Roularta, propose des activités en dehors du travail afin de promouvoir la bonne entente au travail et de donner l'occasion aux collègues et à leurs familles de mieux se connaître.

Les excursions d'une journée organisées par le Vriendenkring sont de véritables événements sociaux. Tout le monde peut y participer, les collègues de Bruxelles comme ceux de Roulers, les adultes comme les enfants. Le trajet du matin en car est mis à profit pour donner quelques explications sur la journée. La matinée est ensuite consacrée à un volet culturel, avec la visite d'un musée, d'un château ou d'un monument. Puis il y a la partie la plus sociale de la journée : le pique-nique. C'est le moment idéal pour faire connaissance avec des collègues d'autres départements, bureaux ou rédactions, autour de quelques sandwiches et d'un bon verre de vin (avec parfois une petite surprise en plus). Ensuite vient le programme varié de l'après-midi, qui peut être une activité sportive, comme un jeu pratiqué localement, ou la visite d'un village remarquable. Nous essayons aussi chaque fois de découvrir une boisson locale. Et la journée se termine dans un bon restaurant. En général, ceux qui participent pour la première fois s'empressent de demander quelle sera la prochaine excursion. ✕

93

Rachel Coghe

HR Payroll Officer

En tant que HR Payroll Officer, je dois veiller à ce que les salaires d'environ 500 collaborateurs soient versés correctement et dans les délais. Je fournis également des conseils dans les matières sociojuridiques.

Je rencontre beaucoup de collaborateurs dans le cadre de ma fonction, et je connais donc très bien Roularta. De ce fait, les conseils que je donne prennent une autre dimension, et je me sens très impliquée auprès de mes collègues. Etant donné le large éventail de questions qui me sont posées, je dois suivre de très près les changements dans la législation. Mais après toutes ces années, le plus grand défi reste encore chaque mois d'assurer le paiement correct des salaires. En ce qui concerne l'administration des salaires, l'arrivée de nouveaux collaborateurs ou des changements dans la législation font que chaque mois est différent. C'est ce qui rend ce travail si passionnant. Pour rendre la gestion journalière encore plus efficace, HR passera bientôt au numérique. C'est un des projets pour 2017. La numérisation des dossiers du personnel et l'optimisation du flux de documents sensibles amélioreront l'efficacité, tant en termes de temps que de suivi. ✕

94

Delphine Deltombe

HR, Recrutement & Sélection

Cela ne fait pas très longtemps que je travaille au département HR de Roularta. 2016 a été une année riche en événements pour moi, avec mes examens de fin d'études, mon diplôme, un travail d'été à l'étranger et, enfin, mes débuts chez Roularta le 1^{er} septembre.

J'ai été très rapidement intégrée dans le groupe par mes collègues, et je n'ai même jamais eu le sentiment d'être 'la petite nouvelle'. Chez Recrutement & Sélection, je m'occupe surtout de la recherche directe de candidats via des canaux online comme LinkedIn et Facebook. Quand on trouve le bon match entre un candidat et un poste vacant, c'est gratifiant. Nous dépendons aussi de facteurs externes : on a beau faire de son mieux pour trouver des candidats, certains jours les bons profils sont tout simplement aux abonnés absents. Et puis, il y a des jours où nous trouvons directement les bonnes personnes pour de nombreux postes. La satisfaction totale ! Ce que travailler chez Roularta a de spécifique ? La confiance et les opportunités qu'on vous donne, mais aussi la 'mentalité d'action'. Dès le début, j'ai pu faire pas mal de choses en toute indépendance. J'ai aussi très vite eu l'occasion de rencontrer et de discuter avec des collaborateurs de différents départements. L'énergie dégagée par beaucoup d'entre eux m'a motivée à m'investir pleinement dans ce nouveau travail. ✕

95

Marie-Anne Breyne

Verzending, Docucenter

Je travaille dans le domaine de l'imprimerie depuis 27 ans, d'abord chez IMIS (IT) et depuis 17 ans dans le Docucenter. Mon travail, qui me passionne, concerne principalement l'impression numérique. Au Docucenter, nous nous occupons notamment des courriers hebdomadaires de réabonnement, des affiches avec les couvertures des hebdomadaires et des mensuels pour les magasins de journaux, des factures, des affiches notariales, mais aussi des cartes de visite des collaborateurs de Roularta, des pages de garde, des lettres envoyées sous blister avec des magazines, etc.

C'est également nous qui planifions l'impression d'enveloppes vierges et la mise sous enveloppe de magazines et de newsletters. La diversité des missions d'impression et les délais parfois très courts rendent ce travail varié et stimulant. Comme je suis une grande amatrice de vins, je dirais que 2016 a été un 'grand cru' pour le Docucenter, voire un 'grand cru classé' ! Grâce aux investissements effectués dans le parc de machines, nous n'avons eu quasiment aucun problème opérationnel et nous avons toujours pu livrer tous les travaux d'impression dans les temps. Les travaux ont été nombreux, et les résultats très bons. Au point que la refacturation aux clients internes va sensiblement diminuer dans les années à venir. Nous nous attendons à un volume de travail comparable pour 2017. Il y a évidemment des travaux qui disparaissent, mais ils sont largement compensés par de nouveaux projets. Nous ressentons d'ailleurs déjà l'impact de commandes internationales comme The Economist. Le restyling de Deze Week et de Krant van West-Vlaanderen apporte aussi une bouffée d'oxygène. De nouvelles demandes arrivent chaque semaine, et mon but est de pouvoir toujours y apporter une réponse positive. ✕

96

Danny Desmet

Conseiller en prévention

En tant que conseiller en prévention, je m'occupe principalement des questions de sécurité et des autres domaines du bien-être au travail. Grâce à l'évolution de la technique, la façon de gérer la sécurité du travail exige moins d'attention, et l'accent repose désormais beaucoup plus sur des aspects comme l'ergonomie, la surveillance médicale du travail, le bien-être psychosocial, etc.

Outre la prévention, je m'occupe aussi du volet environnement/écologie et du développement durable. Ce travail est fortement conditionné par les évolutions continues de la législation en la matière, mais aussi par la prise de conscience accrue de ce que nous devons prendre soin de notre planète. Il n'y a pas deux journées de travail identiques : il y a beaucoup de diversité, et ce qui touche à la prévention et à l'environnement évolue continuellement. Le défi consiste à trouver un bon équilibre entre une attention suffisante d'une part et la praticabilité d'autre part.

On a bien sûr toujours la crainte qu'il arrive l'un ou l'autre accident, mais chez Roularta nous nous efforçons de pratiquer une approche ciblée et d'appliquer des solutions efficaces. Diverses réalisations de 2016 sont détaillées dans le volet 'Environnement, prévention et bien-être' du présent rapport annuel.

La bonne collaboration avec les collègues est une grande valeur ajoutée : chacun ici se rend compte que la sécurité n'est pas uniquement la responsabilité du service de prévention. ✕

98

Katrien Verstraete

Collaboratrice Formation

Cela fait déjà longtemps que Roularta Media Group mise sur une formation de qualité de ses collaborateurs.

Il y a des formations externes et des formations internes. Pour les premières, nous faisons appel aux services de différents prestataires qui dispensent les formations sur place ou à l'extérieur. En 2016, cela a par exemple représenté un investissement de € 522.718 (frais d'inscription + coût salarial des participants).

Nous organisons également en interne pas mal de trainings et de débriefings sur des formations suivies. En 2016, 108 collaborateurs ont consacré plus de 1.701 heures à partager leurs connaissances et leur savoir-faire avec des collègues, ce qui représente un poste de € 1.075.533 (coût salarial du formateur et des participants compris). C'est impressionnant, non ?

Ces dernières années, Roularta a aussi créé le Speakers' Corner, la Meiboom Academy et la BMC Academy, trois forums qui permettent le partage de connaissances et de nouvelles tendances sur un mode plus informel, ainsi que l'apprentissage de compétences. 'Facebook for dummies' a été un parfait exemple de ces initiatives. Le service Formation est vraiment un département en pleine croissance ! ✕

97

Vincent Desmet

Collaborateur Site & Facility Management

En tant que collaborateur du service Site & Facility Management, j'aide à faire en sorte que tout ce qui est nécessaire, en termes d'hébergement, pour un fonctionnement optimal de tous les départements, soit disponible.

Une part importante de mon travail consiste à maintenir l'infrastructure générale à niveau et à garantir le bon fonctionnement de toutes les installations techniques des bâtiments. Il faut ajouter à cela les éventuelles adaptations à faire ainsi que les obligations administratives qui découlent d'une législation de plus en plus stricte sur la sécurité, l'environnement et l'énergie.

La dispersion de l'entreprise sur plus de dix bâtiments dans tout le pays exige évidemment un minimum d'organisation. Les projets d'investissement ou de remplacement sont soigneusement planifiés au préalable, mais l'organisation de la journée peut toujours être chamboulée par des problèmes imprévus : s'il y a une panne de courant, une fuite d'eau, une canalisation bouchée ou une alarme qui se déclenche, il faut évidemment intervenir tout de suite ! Ce travail est tellement polyvalent et varié qu'il n'y a aucune routine. C'est bien simple, je n'ai pas vu passer ces vingt dernières années. L'esprit Roularta, je le décrirais par quelques mots clés : quête, passion, réflexion, valeur, famille, construction... ✕

99

Barbara Tack

Collaboratrice administrative au service des achats

Je travaille comme collaboratrice administrative au service des achats depuis l'an 2000. Je m'y occupe de l'administration des commandes, des abonnements et des contrats d'entretien. Etant le 'helpdesk' pour la procédure d'achat, il m'arrive de temps en temps aussi de donner des formations sur le logiciel d'achat.

J'aime beaucoup mon travail, qui est très varié au niveau des matières, des collègues et des départements avec lesquels je suis en contact chaque jour au sein de l'environnement dynamique et passionnant de Roularta. L'avantage de travailler dans un service central, c'est que cela donne une vue d'ensemble de l'entreprise. C'est aussi ce qui rend le job si passionnant. Et j'apprends en permanence, entre autres grâce à la Meiboom Academy. En même temps, c'est aussi cette diversité qui apporte le plus grand défi, car il n'est pas toujours facile de répondre correctement et en temps utile à chaque demande. Qu'il s'agisse d'un stylo à bille ou d'une licence pour un logiciel, pour le collaborateur concerné c'est prioritaire au moment où il en fait la demande. Le Webshop est tellement populaire qu'on attend du service des achats qu'il soit capable de livrer le jour qui suit la commande. Je pense qu'un des défis pour les années à venir sera de faire en sorte que notre département puisse continuer à gérer tout cela correctement. En 2016, l'attention générale s'est évidemment portée sur le nouveau CEO, la nouvelle génération. Pour le service des achats, l'année a surtout été consacrée à la mise en place d'un nouveau logiciel d'achat, avec les hauts et les bas d'usage. Pour notre département, et surtout pour ma fonction, l'année 2017 sera marquée par le déploiement de ce logiciel dans les différents départements. ✕

100

Heidi Soete

Collaboratrice du Central Back Office

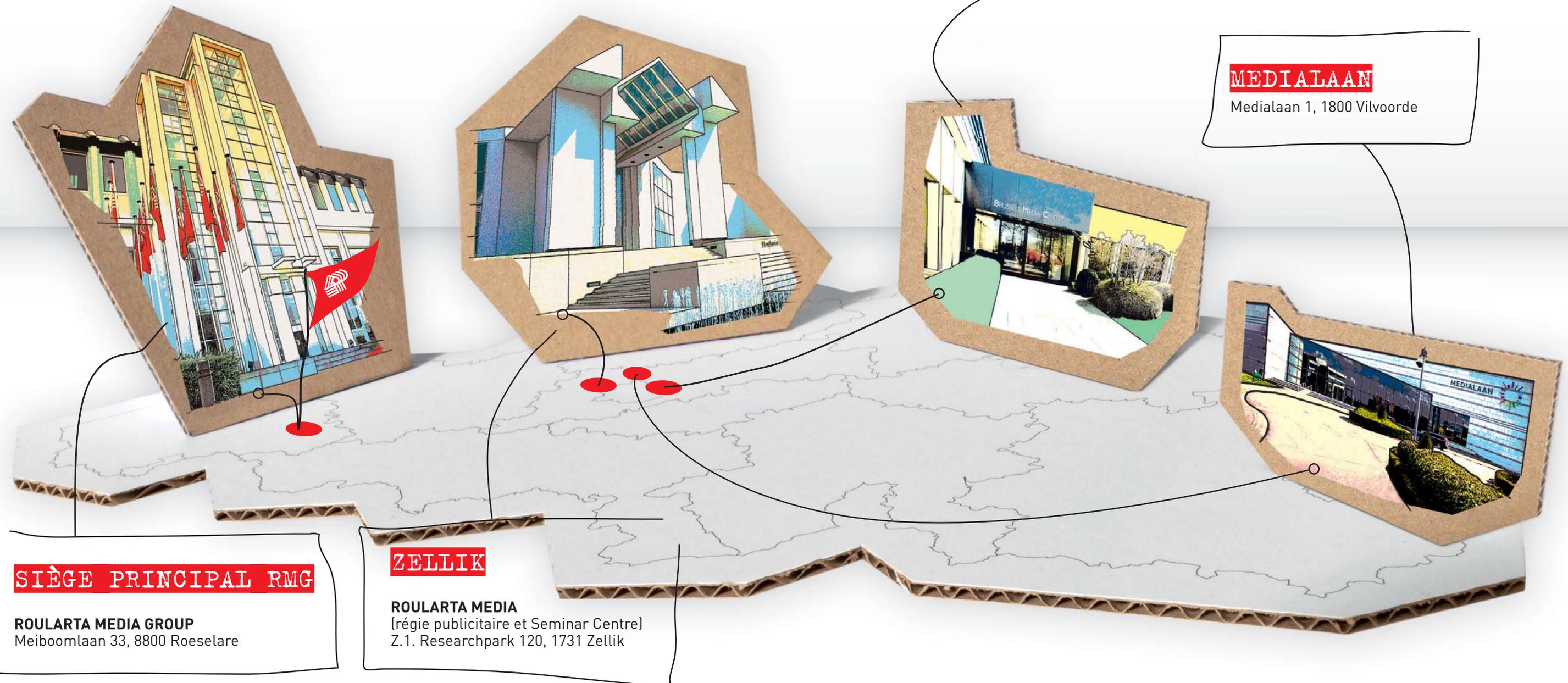
Je travaille au Central Back Office, où je suis principalement en charge du suivi des magazines B2B, c'est-à-dire les titres de Roularta Professional Information (Nouvelles Graphiques, Data News,...) et de Roularta HealthCare (le journal du médecin, le Pharmacien,...).

J'enregistre les commandes (bons de commandes de publicités), je demande le matériel aux clients, je veille à ce que tout soit bien enregistré dans le système de commande pour que la production et la facturation se déroulent correctement. Je vérifie les parutions, j'assure le suivi des réclamations. Bref, mon job est très varié. Et c'est en plus un job très stimulant, en raison des délais que je dois respecter chaque jour. J'apprécie également beaucoup les nouvelles formules qui transforment les ventes en production supplémentaire. Je suis contente de ma journée quand tout le matériel a été livré dans les délais, que la production n'a pas été mise en danger et que les clients sont satisfaits. Pour 2017, j'attends surtout l'arrivée de RIOS, un tout nouveau système de commande qui est actuellement en construction. Pour moi, l'esprit Roularta, c'est 'travailler ensemble' pour atteindre un beau résultat final. Avec le Back Office, nous formons un maillon entre le Front Office (ventes) et la production, et nous veillons à ce que les publicités commandées soient fournies correctement et dans les délais. ✕



ÉTABLISSEMENTS

The places



BMC

BRUSSELS MEDIA CENTRE
(la rédaction)
Rue de la Fusée 50, 1130 Bruxelles

MEDIALAAN

Medialaan 1, 1800 Vilvoorde

SIÈGE PRINCIPAL RMG

ROULARTA MEDIA GROUP
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare

ZELLIK

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

PRODUCT PLACEMENT

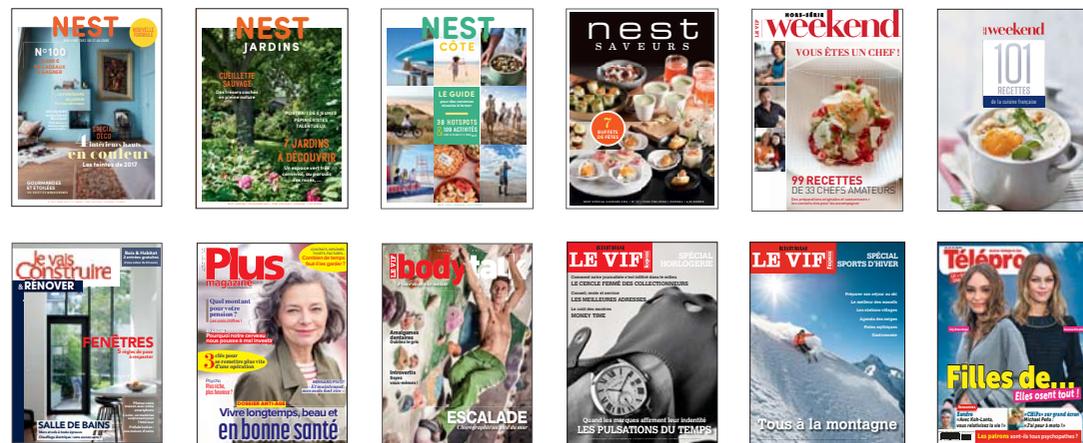
The brands

BELGIQUE

Magazines d'actualité



Magazines lifestyle



Magazines B2B & Newsletters



Roularta HealthCare



Custom Media



Roularta Recruitment Solutions



Krant van West-Vlaanderen



Local Media



Radio & Télévision



PAYS-BAS - ALLEMAGNE

Magazines lifestyle



Magazines pour les jeunes parents



Magazines pour les enfants et les jeunes

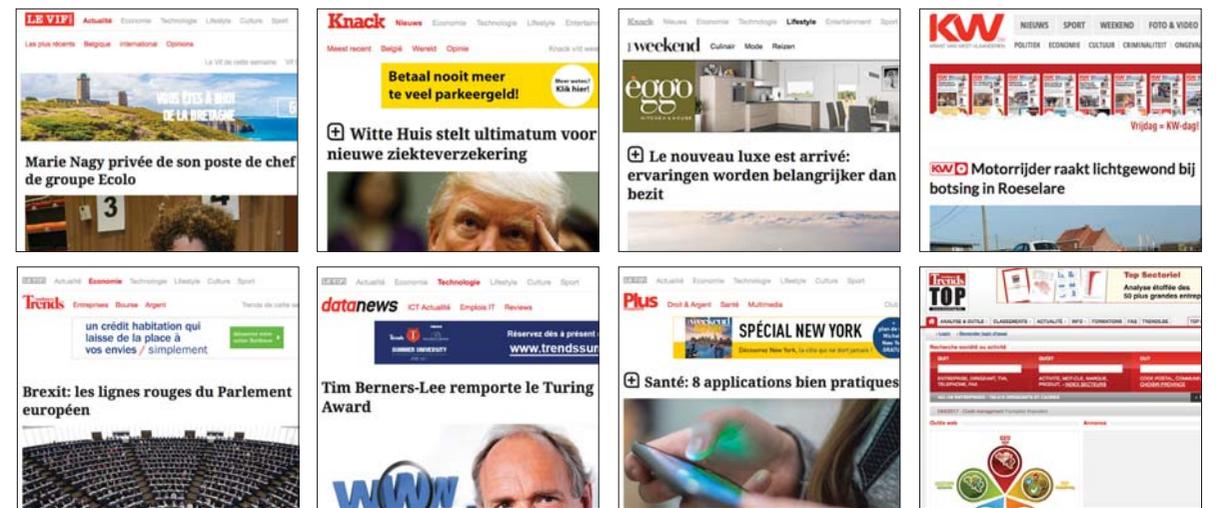


G/Geschichte



SITES WEB

Sites d'actualité



Petites annonces



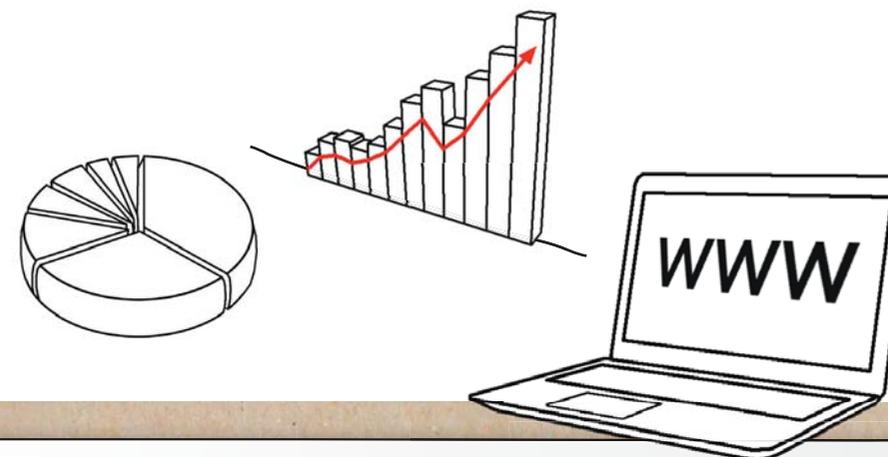
PLATE-FORME D'E-COMMERCE



COMMUNICATION ONLINE



Facts & figures



JOURNAL LOCAL

Krant van West-Vlaanderen :
368.227 lecteurs CIM,
diffusion 65.045 exempl.

MAGAZINES D'ACTUALITÉ

Knack :
504.198 lecteurs CIM,
diffusion 98.671 exempl.
Le Vif/L'Express :
375.097 lecteurs CIM,
diffusion 60.689 exempl.
Knack Weekend :
378.862 lecteurs CIM,
diffusion 98.671 exempl.
Le Vif Weekend :
203.568 lecteurs CIM,
diffusion 60.689 exempl.
Knack Focus :
278.187 lecteurs CIM,
diffusion 98.671 exempl.
Focus Vif :
124.895 lecteurs CIM,
diffusion 60.689 exempl.

MAGAZINE D'AFFAIRES ET D'ACTUALITÉ

Trends-Tendances :
228.155 lecteurs CIM,
diffusion 45.311 exempl.

MAGAZINE SPORTIF

Sport/Foot Magazine :
559.092 lecteurs CIM,
diffusion 41.814 exempl.

MAGAZINES POUR SENIORS

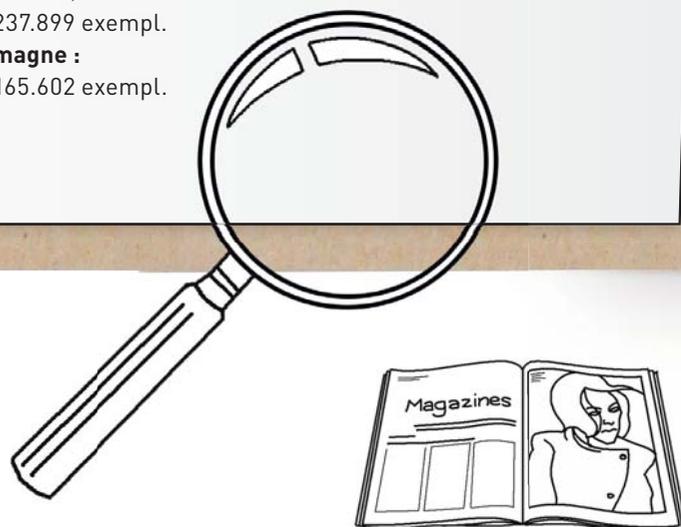
Plus Belgique :
361.189 lecteurs CIM,
diffusion 104.078 exempl.
Plus Pays-Bas^(*) :
820.410 lecteurs,
diffusion 237.899 exempl.
Plus Allemagne :
diffusion 165.602 exempl.

MAGAZINE PEOPLE

Télépro :
407.254 lecteurs CIM,
diffusion 117.485 exempl.

MAGAZINES LIFESTYLE

Nest :
468.967 lecteurs CIM,
diffusion 77.709 exempl.
Je vais Construire & Rénover :
302.769 lecteurs CIM,
diffusion 20.742 exempl.
Bodytalk :
diffusion 166.593 exempl.



^(*) NOM Media 2016

^(**) Info éditeur

ROULARTA B2B

Le journal du Médecin/ Artsenkrant :
diffusion 22.552 exempl.
Data News :
43.300 lecteurs CIM,
diffusion 22.980 exempl.
Nouvelles Graphiques^() :**
diffusion 5.200 exempl.

MÉDIAS D'INFORMATION LOCAUX

Deze Week :
2.746.620 lecteurs CIM,
diffusion 2.108.437 exempl.
De Zondag :
1.539.876 lecteurs CIM,
diffusion 534.269 exempl.

CITY MAGAZINE

Steps :
469.522 lecteurs CIM,
diffusion 426.541 exempl.

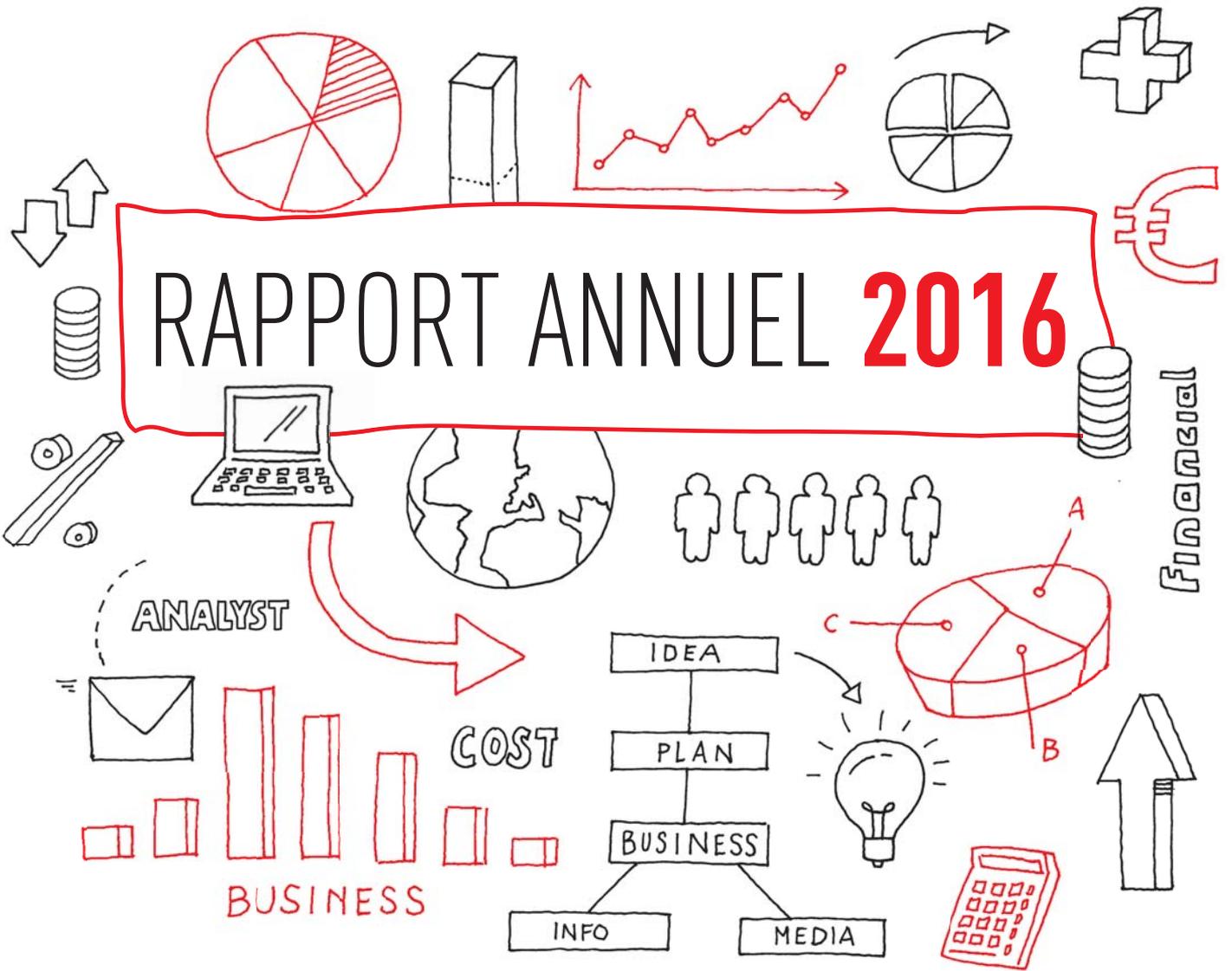
SITE WEB

Knack.be/LeVif.be site Web :
1.859.016 real users,
5.095.876 visiteurs uniques
par mois (30.775.433 pages
consultées)
Knack.be/LeVif.be News :
940.066 real users,
2.786.886 visiteurs uniques
par mois (13.747.344 pages
consultées)
Trends.be :
922.814 real users,
1.455.686 visiteurs uniques
par mois (7.859.471 pages
consultées)
Weekend.be :
519.686 real users,
856.829 visiteurs uniques
par mois (4.903.447 pages
consultées)

Datanews.be :
199.950 real users,
295.924 visiteurs uniques
par mois (1.057.846 pages
consultées)
Plusmagazine.be :
155.793 real users,
197.386 visiteurs uniques
par mois (553.587 pages
consultées)
KW.be :
295.715 real users,
487.785 visiteurs uniques
par mois (2.417.691 pages
consultées)
Immovlan.be :
689.529 real users,
1.190.463 visiteurs uniques
par mois (11.972.184 pages
consultées)
Gocar.be :
473.672 real users,
947.336 visiteurs uniques
par mois (6.410.365 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 2016

Roularta
MediaGroup 

SOMMAIRE

Mot du président, Rik De Nolf	5						
Rapport des activités par Xavier Bouckaert	7						
Mission & stratégie	11						
Roularta, innovateur technologique	12						
Environnement, prévention et bien-être	14						
L'action Roularta Media Group	17						
Chiffres-clés consolidés	20						
Structure du Groupe	24						
Conseil d'administration et management team	26						
Rapport annuel du conseil d'administration	29						
Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	36						
ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	45						
		ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS		51			
		Annexe 1	<i>Principales méthodes comptables</i>	51			
		Annexe 2	<i>Information sectorielle</i>	62			
		Annexe 3	<i>Chiffre d'affaires</i>	65			
		Annexe 4	<i>Services et biens divers</i>	66			
		Annexe 5	<i>Frais de personnel</i>	66			
		Annexe 6	<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>	67			
		Annexe 7	<i>Autres produits et charges d'exploitation</i>	67			
		Annexe 8	<i>Frais de restructuration et autres résultats uniques</i>	68			
		Annexe 9	<i>Charges financières nettes</i>	69			
		Annexe 10	<i>Impôts sur le résultat</i>	70			
		Annexe 11	<i>Activités abandonnées</i>	72			
		Annexe 12	<i>Résultat par action</i>	73			
		Annexe 13	<i>Dividendes</i>	73			
		Annexe 14	<i>Immobilisations incorporelles et goodwill</i>	74			
		Annexe 15	<i>Immobilisations corporelles</i>	79			
		Annexe 16	<i>Participation dans des entreprises associées et coentreprises</i>	81			
		Annexe 17	<i>Participations disponibles à la vente, prêts et cautions</i>	84			
		Annexe 18	<i>Clients et autres créances</i>	85			
		Annexe 19	<i>Actifs et passifs d'impôts différés</i>	87			
		Annexe 20	<i>Stocks</i>	88			
		Annexe 21	<i>Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	89			
		Annexe 22	<i>Capitaux propres</i>	90			
		Annexe 23	<i>Transactions dont le paiement est fondé sur des actions</i>	90			
		Annexe 24	<i>Provisions</i>	92			
		Annexe 25	<i>Litiges importants</i>	93			
		Annexe 26	<i>Avantages du personnel non courants</i>	94			
		Annexe 27	<i>Dettes financières</i>	97			
		Annexe 28	<i>Autres annexes relatives aux passifs</i>	98			
		Annexe 29	<i>Contrats de location-financement et contrats de location simple</i>	100			
		Annexe 30	<i>Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles</i>	101			
		Annexe 31	<i>Instruments financiers - risques et juste valeur</i>	101			
		Annexe 32	<i>Acquisitions de filiales</i>	106			
		Annexe 33	<i>Cessions de filiales</i>	108			
		Annexe 34	<i>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</i>	110			
		Annexe 35	<i>Faits importants survenus après la clôture de l'exercice</i>	110			
		Annexe 36	<i>Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire</i>	110			
		Annexe 37	<i>Information relative aux parties liées</i>	111			
		Annexe 38	<i>Structure du Groupe</i>	113			
						RAPPORT DU COMMISSAIRE	116
						COMPTES ANNUELS STATUTAIRES	119
						Calendrier financier	122

FAUT-IL AVOIR PEUR DE LA DISRUPTION ?

Quand on est tant soit peu actif dans le secteur des médias, c'est une question que l'on se pose inévitablement. Chez Roularta, nous pensons que c'est plus une question d'adaptation, d'évolution et d'acceptation du monde numérique. Nous ne devons jamais perdre de vue l'essentiel : nous sommes là pour des consommateurs qui souhaitent recevoir des informations pertinentes, et pour des marques et des commerçants qui veulent communiquer de façon efficace avec les consommateurs et avec d'autres acteurs du monde économique.

Fournir des contenus de qualité, tel est le travail de nos équipes de rédaction qui réalisent de façon professionnelle des sites Web, des magazines, des émissions de radio et de télévision. Elles doivent livrer des informations intéressantes, trouver les thèmes appropriés et des angles d'approche originaux, réaliser des analyses approfondies et des dossiers utiles en réponse aux questions que les gens se posent aujourd'hui. Le résultat doit être chaque fois pertinent et exclusif, et doit surprendre. Nous devons faire plus que simplement donner de l'info, nous devons nous-mêmes faire l'info et offrir des solutions, et fidéliser de la sorte un public de lecteurs intéressés. Des lecteurs qui forment une communauté sensible à ce qui importe, pour le social, le politique, l'économique mais aussi le culturel et le *lifestyle*. En étant abonnés, ils sont membres du club. Ils reçoivent leur magazine chez eux et le lisent aussi en version numérique ; ils s'informent par le texte, le son et l'image via nos sites Web.

Une des divisions spécialisées de Roularta s'appelle Roularta Local Media, qui depuis plus de soixante ans se consacre à déployer un marketing efficace pour des annonceurs locaux, régionaux et nationaux. Les conseillers publicitaires de Roularta ont de la sorte fait connaître de nombreuses entreprises et les ont accompagnées dans leur expansion. Ils les



**RIK
DE NOLF**

*Président du conseil
d'administration*

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTES

aident à programmer des campagnes et à réaliser des annonces qui peuvent toucher la totalité de la population de chaque région de Flandre, avec Deze Week (ex-De Streekkrant) le mercredi, et De Zondag le dimanche. Aujourd'hui, Roularta donne aux annonceurs la possibilité de réaliser également sur Internet tout ce qu'ils souhaitent. Roularta Local Media réalise des sites Web et des webshops, et leur amène des visiteurs et des clients via Google et Facebook, via des sites Web (Proxistore) et des newsletters numériques (Proxiletter). Tout cela forme un pack de services baptisé 'Digilocal', dont le joyau est 'Storesquare', une plate-forme qui met l'e-commerce à la portée des commerces locaux et leur permet ainsi de réaliser des ventes supplémentaires.

Cela fait déjà plusieurs décennies que Roularta applique la transformation numérique à ses systèmes de production et de marketing. Dès l'apparition des magazines d'information belges, il y a plus de quarante ans, nous nous sommes spécialisés dans l'acquisition d'abonnements et la collecte de *big data*. Roularta n'a jamais cessé d'innover. Ayant toujours été des pionniers du numérique, nous sommes aujourd'hui parfaitement équipés pour l'avenir.

Chez MEDIALAAN aussi, nous continuons à innover en radio et en télévision. Nous lançons constamment de nouveaux modèles pour visionner les émissions en différé, les regarder en numérique sur Internet, ou encore pour faire de la publicité numérique très ciblée. Nos marques radio sont fortes et préparent activement la transition vers la radio numérique.

En tant qu'opérateur MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*), MEDIALAAN se concentre en outre principalement sur son expansion dans le monde des télécoms. La puissance de marketing du groupe peut apporter une importante activité supplémentaire à partir des marques existantes Jim Mobile et Mobile Vikings.

Roularta avance à grande vitesse sur l'autoroute numérique. Avec une cellule interne d'innovation et une équipe IT performante pour développer ses propres systèmes de marketing numérique, avec les *big data* et l'e-commerce, avec une cellule Roularta Mediatech Accelerator pour accompagner des start-up, etc. En ce qui concerne nos investissements, nous ne cibons plus tant les reprises mais plutôt les lancements, et nous créons de la sorte de nouvelles opportunités à brève échéance.

L'année 2016 a été marquée par une succession rapide de changements. La voiture autonome, l'avènement des robots, des perturbations dans nombre de secteurs économiques – une désarticulation encore accélérée par l'afflux de start-up –, la percée mondiale du commerce électronique et mobile, la dominance des entreprises technologiques, surtout américaines...

Dans le secteur des médias également, les changements sont en cours depuis un moment. Ils se poursuivront et s'intensifieront en 2017 et les années suivantes. Les annonceurs cherchent toujours le mix média idéal et les lecteurs sont de plus en plus nombreux à apprécier la lecture numérique. Dans de telles conditions, il est bien entendu difficile de formuler des prévisions. Ce manque de visibilité dure depuis quelques années et n'est pas près de s'améliorer. C'est une réalité qu'il faut accepter, mais qui n'est pas néfaste en soi. Au contraire : elle nous oblige à faire preuve d'encore plus d'innovation et de créativité et de nous montrer encore plus réactifs. L'innovation, la créativité, la détermination... au cours des prochaines années, ces propriétés se révéleront cruciales pour garantir la croissance de Roularta.

2016 a été pour Roularta Media Group la première année complète sans les activités françaises déficitaires. Nous avons donc les coudées franches pour travailler à l'avenir de notre groupe multimédia.

Plus que jamais, la notion de "multimédia" sera essentielle pour préparer Roularta Media Group à l'avenir. Aujourd'hui, nous sommes actifs dans tous les médias possibles : en ligne, en télé, en radio, dans les médias imprimés, les événements, les salons... et nous avons même complété nos activités avec un nouveau business, à savoir les télécoms, via la reprise de Mobile Vikings par MEDIALAAN.



**XAVIER
BOUCKAERT**
CEO

QU'EST-CE QUE 2016 A APPORTÉ À ROULARTA ?

MÉDIAS NUMÉRIQUES

Les activités numériques de Roularta ont bien tourné en 2016.

- Les revenus publicitaires de LeVif.be et de Knack.be ont légèrement progressé, grâce surtout à la programmation et au native advertising. La génération de leads est restée stable en 2016 ; en 2017, nous prévoyons une légère croissance.
- Les abonnements numériques ont également évolué dans le bon sens. En outre, nous avons réussi à doubler le nombre de visiteurs enregistrés sur nos sites d'actualité et à déployer avec succès plusieurs actions de marketing en ligne à l'intention de ces visiteurs.
- Grâce à Digilocal, les quelque 200 account managers de Roularta Local Media offrent des solutions marketing numériques aux commerçants locaux et PME : campagnes Google et Facebook, webshops, sites Web, publicité locale sur des sites news premium via la technologie de géolocalisation de Proxistore et sur les newsletters de Roularta. En 2016, Digilocal a réalisé une croissance de plus de 30 %. Roularta a décroché récemment le Google Award européen de "Sustained Customer Excellence" pour la qualité du service qu'il offre depuis des années à sa clientèle.
- Les sites de petites annonces ImmoVlan.be, Gocar.be/AutoVlan.be et Streekpersoneel.be ont réalisé de beaux résultats en 2016. Nous avons enregistré une jolie hausse en termes de trafic, de chiffre d'affaires et de rentabilité.
- Notre start-up Storesquare a pris en 2016 un départ sur les chapeaux de roue. En quelques mois à peine, près de 1.300 commerçants et PME ont adhéré à Storesquare. Un succès inouï, au-delà de toutes les espérances. Entre-temps, l'équipe Storesquare compte quelque 25 personnes. Les transactions ont également augmenté ces derniers mois grâce à un taux de conversion toujours plus élevé. Entre-temps, Storesquare.be compte près de 250.000 visiteurs par mois.

A l'automne 2016 a été lancé le Roularta Mediatech Accelerator. Il s'agit d'un programme élaboré en collaboration avec Duval Union et permettant à neuf start-up de bénéficier de divers avantages : une injection de 25.000 euros en trésorerie, de l'espace média pour une valeur de 200.000 euros et un encadrement par des mentors internes et externes. En échange, Roularta participe au capital de ces start-up à concurrence de 5 %. Ce projet s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'innovation de Roularta.

ACTIVITÉS AUDIOVISUELLES ET MOBILES

L'action caritative "Rode Neuzen Dag" organisée par MEDIALAAN a été un grand succès en 2016. L'exercice a d'ailleurs été un bon cru pour MEDIALAAN dans son ensemble :

- 2015 avait déjà été une année record pour la télévision, mais grâce à une légère croissance, ce record a même été battu en 2016. Les revenus publicitaires en télévision comme en radio ont augmenté, tout comme les revenus publicitaires en vidéo (numérique) sur Vtm.be et Stieve FREE. Les revenus de distribution ont également progressé. En outre, l'entreprise a racheté la chaîne de télévision Acht et l'a rebaptisée avec succès CAZ. Désormais, cette nouvelle chaîne contribuera également au chiffre d'affaires et à l'EBITDA de MEDIALAAN.
- En radio, une nouvelle année record a été enregistrée grâce à une hausse du chiffre d'affaires publicitaires.
- Autre record : près de 1,6 million de Flamands, dont 60 % de moins de 25 ans, se sont enregistrés sur Vtm.be ou sur l'appli Stieve. Ce succès offre d'énormes possibilités en matière de ciblage comportemental.
- Les Mobile Vikings conquièrent actuellement la Flandre. Ils sont déjà plus de 270.000. Ajouté au nombre d'abonnés à Jim Mobile, ce chiffre atteint les 430.000 clients. Cet opérateur télécom a été repris par MEDIALAAN au printemps 2016. L'entreprise étend ainsi ses activités au marché multimédia B2C. MEDIALAAN se concentrera désormais surtout sur les cartes postpayées, plus rentables que les cartes prépayées.

Canal Z/Kanaal Z, nos chaînes télé propres à 100 %, ont réalisé de beaux chiffres d'audience en 2016 : 565.000 téléspectateurs en base journalière (audimètre CIM 2016). Les programmes annexes financés par les partenaires – et tant les programmes existants que les nombreux nouveaux programmes lancés en 2016 – ont eu un effet positif sur le chiffre d'affaires. Seuls les spots publicitaires sont un peu restés à la traîne. C'est pourquoi nous avons changé de régie. RTVM, la régie publicitaire nationale pour les chaînes régionales, commercialisera désormais les spots de CZ/KZ.

PUBLICATIONS GRATUITES ET JOURNAUX

Après plus de 50 ans, De Streekkrant/De Weekkrant a été rebaptisé "Deze Week". Deze Week est un beau journal, plus épais, avec un plus grand nombre d'articles rédactionnels et une maquette moderne. Le nouveau titre est essentiellement distribué en toutes-boîtes, mais aussi via des présentoirs. C'est

ainsi que Deze Week deviendra de nouveau un pilier solide aux côtés de notre titre à succès De Zondag et de notre magazine lifestyle Steps. Cette intervention est nécessaire pour développer la relation client à 360° : dans les médias imprimés et en ligne, et donc avec Digilocal. La vente à 360° constitue la seule direction indiquée pour Roularta Local Media. C'est là que se situe l'avenir. En Flandre, personne n'est en mesure de commercialiser une offre aussi riche. Nous détenons une position unique.

La langue néerlandaise s'est enrichie récemment d'un verbe d'action : "westvlaanderen". Désormais, c'est ce que nous faisons avec le Krant van West-Vlaanderen, puisque telle est la nouvelle campagne de promotion du KW. Les (onze) éditions locales ont été dotées d'une nouvelle maquette qui accorde une place encore plus importante à l'actualité locale. Le Krant van West-Vlaanderen provincial sera édité en format magazine. D'autres nouvelles initiatives sont prises, telles que "Kwesties", qui permet au lecteur de composer son propre KW numérique. En 2016, KW.be a déjà réussi à améliorer son chiffre d'affaires publicitaire (+8 %).

MARQUES DE MAGAZINES

Après l'année record 2015, 2016 a été un cru moins bon pour les magazines. Nous avons été confrontés à une baisse des revenus publicitaires, en particulier dans les secteurs lifestyle et bancaire. Du fait notamment des attentats, le secteur du luxe a subi une baisse de consommation. Quant au secteur bancaire, il a été affecté par la faiblesse des taux d'intérêt. Les revenus générés par les abonnements et les ventes au numéro de nos magazines ont pratiquement fait du surplace.

Nous avons introduit une série de nouveautés :

- Une nouvelle maquette rédactionnelle a été conçue pour Knack, Knack Weekend, Sport/Voetbalmagazine/Foot Magazine, Nest, Bodytalk et Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Renover.
- Plusieurs nouvelles initiatives ont été déployées, notamment des événements culinaires et le Style Fair, un salon de luxe à multiples facettes que nous organisons à l'automne sur le site de Tour & Taxis.
- Nous multiplions les projets créatifs sur mesure pour les annonceurs via notre département "Fabrique à Idées", dont le chiffre d'affaires a sensiblement progressé en 2016.
- En 2017, nous utiliserons de nouveaux canaux de marketing direct pour vendre davantage d'abonnements, surtout via les canaux en ligne. En effet, nous

avons l'ambition d'identifier davantage de visiteurs de nos sites news et de convertir le plus possible de ces visiteurs en abonnés.

Pour les extensions de ligne également, l'année a été bonne. Les croisières avec de nouvelles destinations ont plu au public. Entre-temps, nous exploitons nous-mêmes sept croisières. Les magabooks consacrés à des artistes disparus (Toots Thielemans, David Bowie, Prince, Leonard Cohen) se sont bien vendus.

Les activités magazines à l'étranger, exploitées conjointement avec Bayard, restent stables. Plus Magazine a réussi aux Pays-Bas et en Belgique à augmenter encore le nombre de ses abonnés en 2016. Aux Pays-Bas, le titre affiche à présent un tirage payant de 231.000 exemplaires, ce qui en fait toujours le premier mensuel du pays. En Allemagne, le marché des lecteurs est stable pour nos magazines, tandis que le chiffre d'affaires publicitaire de Plus Magazine accuse une légère baisse.

Pour Roularta HealthCare (éditeur notamment du journal du Médecin/Artsenkrant), l'année 2016 n'avait pas trop bien commencé, mais après un premier semestre médiocre, le ciel s'est quelque peu éclairci au second semestre. Les entreprises pharmaceutiques ont manifestement réduit leur budget marketing en 2016.

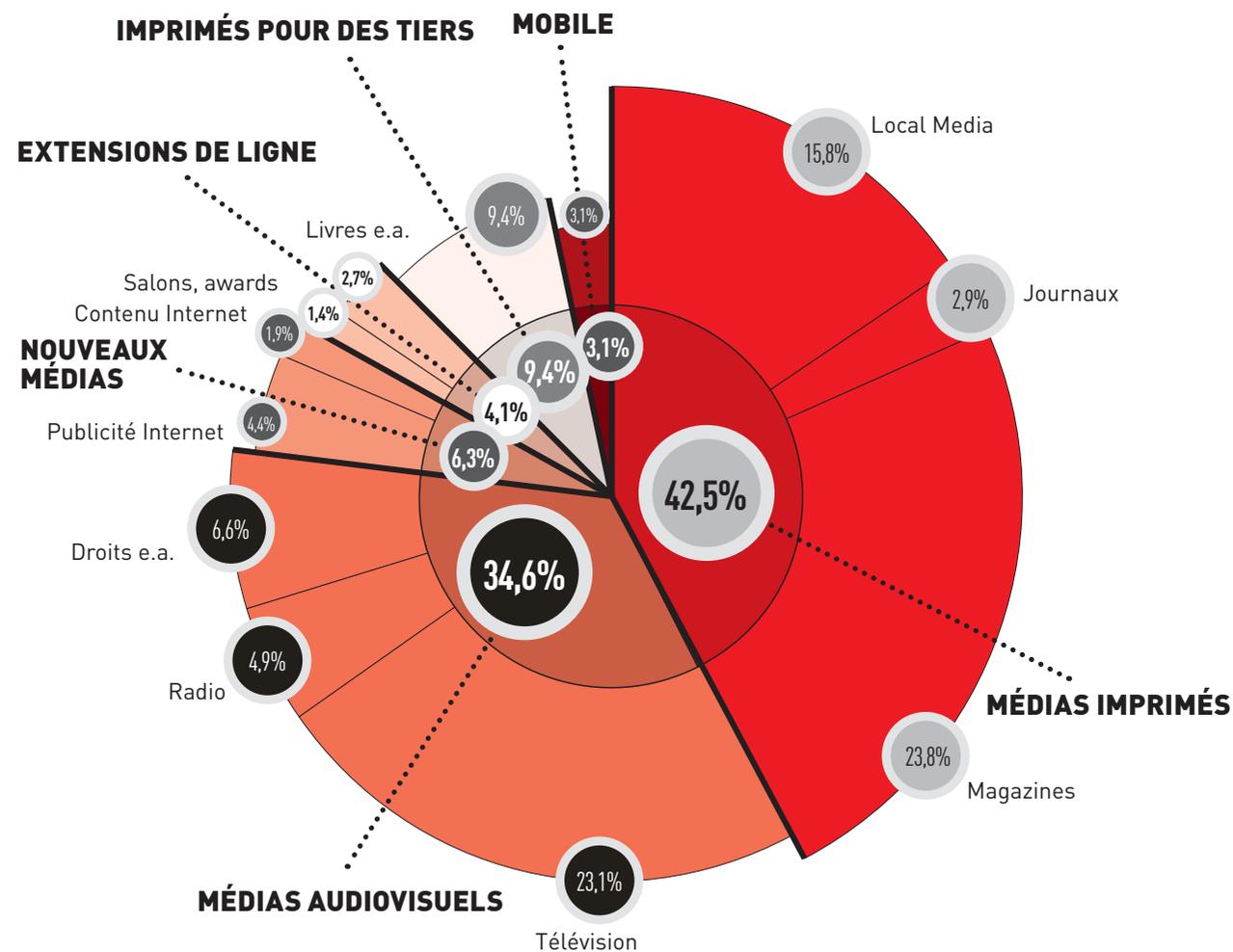
Trends Business Information a fait preuve de stabilité en 2016 dans un marché pourtant perturbé et difficile. Les acteurs traditionnels ont perdu des parts de marché, mais d'autres challengers, plus petits, ont perturbé le marché. Trends Top a lancé toute une série d'éditions spéciales avec succès, dont le dernier en date est le Trends Top Gazelles. Le rafraîchissement des sites Web et l'extension des bases de données figurent à l'agenda.

IMPRIMERIE

Roularta Printing a connu une année 2016 très chargée. L'imprimerie a réussi à conserver la plupart des ordres d'impression des magazines français d'Altice (qui a repris les magazines de Roularta en 2015) et a décroché de nouveaux ordres, dont les exemples les plus extrêmes sont The Economist et Playboy. L'entreprise a également investi dans une toute nouvelle machine à dos carré grâce à laquelle il n'est plus nécessaire de sous-traiter tous les magazines à dos carré. Nous sommes ainsi à même de mieux servir les clients externes.

476,4

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



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

MISSION & STRATÉGIE

En tant que société multimédia, Roularta Media Group (RMG) a la volonté d'accorder d'une manière durable autant d'importance à ses lecteurs, ses internautes, ses téléspectateurs et ses auditeurs qu'à ses clients-annonceurs, ses collaborateurs et ses actionnaires.

En Belgique, Roularta est un acteur dynamique de tout premier plan dans le secteur de l'édition et de l'impression de magazines et de journaux d'information, de journaux gratuits et de publications spécialisées, ainsi que dans le secteur des médias audiovisuels, de l'édition électronique et sur le plan du marketing numérique pour l'annonceur local.

Ciblant large en Flandre, RMG édite des journaux gratuits, réalise des émissions de télévision diffusées sur le réseau public, est actif en radio et sur Internet, via le site Vlan.be. Pour le marché national (en français et en néerlandais), RMG propose des magazines de qualité, une chaîne d'information (Canal Z/Kanaal Z) et des sites coupoles d'actualité (LeVif.be et Knack.be), riches en contenu. En vue de consolider son leadership en Belgique, Roularta est sans cesse en quête de nouvelles opportunités, tant sur le plan de l'édition et des actions de marketing que des nouveaux médias.

En joint-venture avec le groupe Bayard, Roularta est également actif en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, avec des magazines pour les seniors, avec toute une série de mensuels pour les parents et pour les enfants, pour les amateurs de déco et de jardin.

Toutes les marques fortes du Groupe continuent de croître par le biais d'extensions de ligne, d'événements et de produits plus. La politique d'intégration verticale (contenu, vente d'espace publicitaire, production) et l'approche multimédia augmentent la flexibilité et favorisent le caractère anticyclique de Roularta.

RMG continue d'innover sur le plan des développements techniques dans le monde des médias, lequel se caractérise par une évolution rapide. L'implication des collaborateurs et la poursuite constante des meilleurs systèmes internes, de la maîtrise des coûts et de synergies avec les partenaires constituent une garantie pour l'avenir.

Roularta Media Group affiche un profil marqué par l'entrepreneuriat socialement responsable où l'équité, l'approche centrée clients et l'engagement figurent tout au haut des priorités.

RMG CONTINUE D'INNOVER SUR LE PLAN DES DÉVELOPPEMENTS TECHNIQUES DANS LE MONDE DES MÉDIAS, LEQUEL SE CARACTÉRISE PAR UNE ÉVOLUTION RAPIDE

ROULARTA, INNOVATEUR TECHNOLOGIQUE

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group est actif dans différents secteurs de pointe. Dans ces domaines, le Groupe recherche et développe sans cesse de nouvelles possibilités, d'où sa réputation, dans le monde graphique international, d'innovateur technologique de taille. Les efforts que Roularta Media Group consent sur le plan de la recherche et du développement technologiques améliorent bien entendu les processus de travail internes du Groupe, mais il n'est pas rare qu'ils servent de moteur aux évolutions fondamentales du marché. Dans le domaine du prémédia, Roularta Media Group est à l'origine de divers standards belges et internationaux. Comme l'illustrent entre autres les réalisations suivantes, Roularta Media Group joue un rôle de pionnier à cet égard.

MEDIBEL+

En tant que membre fondateur de Medibel+, l'organisation qui chapeaute le secteur belge de la publicité (www.medibelplus.be), Roularta Media Group a été à l'origine, voici quelques années, de la percée du format PDF en tant que standard pour la livraison de publicités numériques aux journaux et magazines. Les premières normes PDF de Medibel+ étaient basées sur les résultats d'un projet d'étude mené par Roularta Media Group.

Au sein de l'organisation Medibel+, Roularta Media Group continue d'ailleurs de renforcer son statut de pionnier puisque son directeur prémédia Erwin Danis préside actuellement l'organisation.

Roularta Media Group a été à l'origine du développement de la méthode AdTicket de numérisation du flux de commandes entre, d'une part, les centrales médias et les agences créatives qui réalisent les publicités et, de l'autre, les sociétés d'édition. Roularta Media Group et Medibel+ ont lancé AdTicket sur le marché belge. Medibel+ a développé par ailleurs une plate-forme assurant la fourniture numérique des justificatifs dans la boîte de réception

des annonceurs. La plate-forme numérique est un outil efficace qui permet au client de consulter son annonce grâce à un module de feuillettement bien pratique. La plate-forme numérique lui permet également de recevoir et de consulter ses factures, sous forme électronique, dans sa boîte de réception.

Ghent PDF WORKGROUP

Sous l'impulsion de Roularta Media Group, Medibel+ a participé à la création du Ghent PDF Workgroup (GWG, www.gwg.org) en 2002. Cette organisation, qui regroupe aujourd'hui associations professionnelles du secteur graphique et fournisseurs européens et américains, entend introduire et promouvoir les meilleures pratiques de l'industrie graphique dans le monde entier. Le GWG se base sur les mérites de Medibel+ et de la méthode Medibel+ AdTicket dont il a adopté les normes PDF. Au sein du GWG international, Roularta Media Group continue d'assumer toutes ses responsabilités.

Une fois de plus, Roularta Media Group montre par ce projet sa force d'innovation technique et prouve que les méthodes de travail qu'il met au point sont suivies même à l'étranger.

Par ailleurs, au sein du Ghent PDF Workgroup, RMG travaille aux côtés d'autres groupes médias internationaux à définir de nouveaux standards, processus et formats cross-médias en vue de la publication sur smartphones et tablettes. Ce travail se fait au sein du comité "Cross Media" qui étudie les changements dans le monde de l'édition cross-média et les opportunités qui les accompagnent.

PROJETS INNOVANTS

En Flandre, Roularta Media Group joue un rôle novateur important en participant ou en prenant l'initiative dans divers projets technologiques et innovants.

RMG fait partie du Fonds pour l'Innovation de la Google Digital News Initiative.

Fin février 2016, RMG a été sélectionné avec son projet Metahaven. Des 1.200 projets envoyés, d'éditeurs européens et autres acteurs du monde des informations numériques, Google a sélectionné 128 projets médiatiques de 23 pays européens. Grâce au projet Metahaven, Roularta Media Group fait partie du top européen du Fonds pour l'Innovation de la Google Digital News Initiative.

Le projet Metahaven permettra à Roularta Media Group d'ajouter des enrichissements/métadonnées à chaque contenu médiatique et de les offrir à ses lecteurs de façon pertinente, sous forme de nouveaux services numériques, et personnalisée.

Pour le projet Metahaven, Roularta Media Group collabore avec Zeticon et l'Université de Louvain (les départements Sciences informatiques et Electrotechnique). Zeticon et l'Université de Louvain fournissent l'innovation technologique que Roularta Media Group implémente dans ses systèmes rédactionnels.

MEDIANET VLAANDEREN

RMG fait également partie de MediaNet Vlaanderen. En remplacement du centre d'expertise MIX, MediaNet Vlaanderen œuvre à un réseau d'entreprises innovantes articulées autour de trois axes, notamment la production et la distribution efficaces de contenu, la production de données et d'analyses plus intelligentes permettant de mieux comprendre le consommateur ainsi qu'une infrastructure et des services communs. A l'avenir, RMG prendra part à plusieurs activités de ce réseau.

ROULARTA MEDIATECH ACCELERATOR

Roularta Media Group a lancé en 2016, en collaboration avec Duval Union, le Roularta Mediatech Accelerator, un programme d'accompagnement pour start-up. RMG entend ainsi faciliter et accélérer l'innovation dans le secteur médiatique. Neuf start-up sélectionnées seront soutenues et accompagnées par RMG. Le support de RMG consiste en un financement, mais aussi de "Media for Equity", d'hébergement et d'infrastructure, d'accès aux données et à la technologie, de savoir-faire et de 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.

INNOVATION LAB

Roularta a élaboré en 2016 un "Innovation Lab" propre. Ce laboratoire est au service des départements internes et recherche en permanence les dernières technologies et les derniers moyens susceptibles d'être utilisés aussi bien par les départements internes que par les clients externes. Les développements technologiques se poursuivent à une vitesse extrêmement rapide, et les clients s'attendent à ce que nos produits et services satisfassent aux tout derniers développements. De cette façon, Roularta entend maintenir et même améliorer sa position de leader sur le marché en offrant en permanence une plus-value à ses clients.

RÉDACTIONS : FONCTIONNEMENT CROSS-MÉDIA

Au niveau rédactionnel également, Roularta Media Group prépare l'avenir avec le CCI NewsGate comme système unique pour l'ensemble de la newsroom, laquelle chapeaute toutes les rédactions de Roularta Media Group. L'accent est mis sur la planification rédactionnelle, la gestion des missions et la réutilisation cross-média du contenu.

L'utilisation de NewsGate permet aux collaborateurs rédactionnels de Roularta Media Group de travailler dans une approche « multi-titres » et « multicanaux ». Depuis leur cockpit éditorial, ils peuvent créer des paquets aussi bien pour les médias imprimés que pour le Web et les smartphones et les tablettes.

Entre-temps, Roularta Media Group a fourni des efforts sérieux en termes de création d'applications pour une grande partie de ses titres. Ces applis sont disponibles aussi bien pour iOS que pour Android et Windows. Via un ajustement continu et via l'adaptation régulière de ces applications, RMG garantit à ses lecteurs la meilleure expérience d'utilisation possible.

ENVIRONNEMENT, PRÉVENTION ET BIEN-ÊTRE

I. ENVIRONNEMENT

En 2016 aussi, Roularta Media Group a consenti d'importants investissements afin de mettre en place et de vivre une production respectueuse de l'environnement et à faible consommation d'énergie.

Energie

Roularta Media Group est la seule imprimerie flamande à avoir souscrit à la Convention de politique énergétique (Energiebeleidsovereenkomst – EBO) des autorités flamandes. L'EBO succède au Benchmark & Auditconvenant qui arrivait à terme fin 2015. Cette convention incite les entreprises à forte intensité énergétique à rester à la pointe de l'efficacité énergétique sans pour autant hypothéquer leur compétitivité. En souscrivant à l'EBO, Roularta prend une série d'engagements. En 2016, le plan énergie suivant la convention EBO a été accepté. Un premier rapport de suivi a ensuite été introduit.

En effectuant une analyse d'écart en 2016, Roularta a franchi la première étape dans le processus d'obtention de la norme ISO 50001. Cette norme fixe les procédures de gestion énergétique dans les entreprises et les grandes organisations. L'analyse d'écart a révélé les points auxquels le groupe doit s'attacher à travailler en 2017 pour obtenir la norme ISO.

Permis d'environnement Brussels Media Centre (BMC), Haren

Le permis d'environnement pour ce site arrive à échéance en avril 2018. Comme la demande de renouvellement de ce permis doit être introduite au moins un an d'avance, les travaux préparatoires ont été entamés dans le courant de 2016. Dans ce cadre, Roularta a notamment effectué un audit énergétique, une étude d'incidence sur le parking et une étude de mobilité.

Cette dernière a incité l'entreprise à mettre à jour sa brochure de mobilité, qui mentionne tous les sièges de l'entreprise ainsi que l'accessibilité

de ces sites, notamment par les transports en commun. Les divers modes de transport, leurs avantages et leurs inconvénients y sont étudiés en détail.

Blue-bike

Roularta est attentif depuis longtemps aux transports et aux modes de déplacement respectueux de l'environnement. C'est ainsi que Roularta a accédé à l'offre de Blue-bike. Pour leur trajet entre la gare et leur lieu de travail, les collaborateurs peuvent utiliser gratuitement un « vélo bleu » qu'ils ramènent à la gare en fin de journée. Blue-bike assure l'entretien des vélos et propose même une assistance dépannage gratuite. Grâce à cette approche, les déplacements se font sans souci et sans émissions nocives, et les utilisateurs font de l'exercice en journée.

Aménagement zone verte Roulers, Meiboomlaan

A côté de l'imprimerie et des quais de déchargement s'étend un terrain vague de 5,61 ha. Lors du réaménagement du site, il a été décidé de créer un paysage agraire dans un environnement urbain. Le paysage comprend notamment des talus sous forme de prairies fleuries parcourues par plusieurs sentiers engazonnés. Le talus antibruit a été prolongé jusque dans le parc paysager. En 2016, les zones des prairies fleuries ont étéensemencées avec de l'avoine brésilienne, ce qui a permis de couvrir rapidement le sol et de préparer le terrain à l'ensemencement des prés fleuris tout en évitant les espèces pionnières non désirées.

Le plan prévoit également une prairie, des alignements d'arbres et un étang.

Les arbres, les fleurs et les plantes indigènes choisies offrent des ressources alimentaires optimales pour toute une série d'insectes, d'oiseaux, voire de chauves-souris... L'étang et les fossés de faible profondeur offrent des lieux de reproduction aux amphibiens.

II. PRÉVENTION & BIEN-ÊTRE

Parmi les projets notables réalisés dans ce cadre en 2016, citons :

Tabac et politique de moyens

Généralisée dans toute l'entreprise il y a plus de dix ans, l'interdiction de fumer au travail est en vigueur depuis bien plus longtemps encore dans l'espace de production. Les collaborateurs ne peuvent plus fumer qu'à des endroits spécifiques situés à l'extérieur.

En 2016, les règles générales ont été remises en exergue et toute une série d'informations sur le tabagisme ont été diffusées : les effets du tabagisme sur le corps, des informations sur la cigarette électronique, sur les possibilités d'arrêter de fumer, etc.

En 2010, Roularta a élaboré une politique de moyens concernant notamment la consommation d'alcool, de stupéfiants et de médicaments au travail ou au cours du temps lié au travail. En 2016, le caractère actuel des accords a été réévalué. Et en 2017, un rafraîchissement de ces accords est prévu. Ainsi, le médecin du travail passe ces sujets en revue avec les collaborateurs lors de l'examen médical.

Allergènes

L'AR du 17 juillet 2014 « fixant les dispositions en matière de déclaration de certaines substances ou certains produits provoquant des allergies ou intolérances pour les denrées alimentaires non préemballées » s'applique également aux « cantines d'entreprises ». Dès lors, toutes les informations relatives aux allergènes des produits de base ont été rassemblées à l'intention des cuisines de l'entreprise. Un logiciel spécial a été prévu afin d'y compiler toutes ces données. Cette base de données permet d'élaborer rapidement les recettes du jour et de générer la liste des allergènes présents. Toute personne souffrant d'allergies peut s'adresser aux cuisiniers pour vérifier quels allergènes sont éventuellement présents dans les préparations.

Agents biologiques

L'AR du 4 août 1996 définit la protection des travailleurs contre les risques d'exposition aux agents biologiques au travail. On entend par « agents biologiques » les micro-organismes, les cultures cellulaires et les endoparasites humains susceptibles de provoquer une infection, une allergie ou une intoxication. Pour Roularta, il s'agit notamment de l'hépatite A et B, du tétanos, de la légionellose... Ce type de risque avait déjà été examiné et l'approche adéquate élaborée pour chaque poste de travail chez Roularta. En 2016, une mise à jour de cette matière et des actions à entreprendre a été effectuée.

Prévention des incendies

En 2016, plusieurs nouvelles actions ont été entreprises en matière de prévention des incendies, telles que l'évaluation et l'extension du service de lutte contre l'incendie, une analyse de risque plus élaborée en collaboration avec l'assureur incendie, la coordination des travaux dans le bâtiment par les entrepreneurs et sous-traitants, et les actions découlant de la vérification des conduites de sprinklage.

Formation « burn-out » pour la ligne hiérarchique

Depuis quelques années, le phénomène du « burn-out » est omniprésent dans notre société. Hélas, les collaborateurs de Roularta ne sont pas épargnés par cette maladie, qui frappe toujours par surprise. Mais comment aborder cette maladie, comment évaluer la meilleure façon d'aider un collègue malade et comment assurer les meilleures conditions de réintégration de ces collègues après un burn-out ? Autant de questions délicates. Pour y répondre, Roularta a organisé en 2016 des formations spécifiques sur le thème du burn-out à l'intention du personnel dirigeant. Ces formations ont été dispensées en collaboration avec Provikmo, notre conseiller extérieur en prévention de la charge psychosociale.

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 2016, aucune action propre n'a été rachetée sur la base de l'autorisation statutaire du conseil d'administration. Le 31 décembre 2016 la société a 612.825 actions propres en portefeuille qui représentent 4,66% du capital social.

Actionnariat

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	7.480.325	56,92%
SA West Investment Holding	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,60%
Actions propres	612.825	4,66%
Investisseurs individuels et institutionnels	2.027.112	15,43%

(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, 9.395.068 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

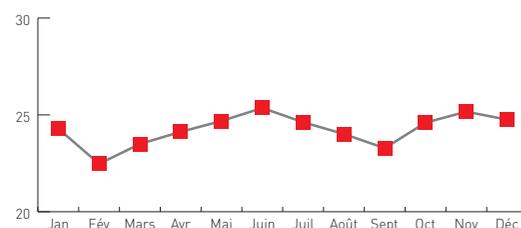
L'action Roularta Media Group est cotée sur NYSE Euronext Bruxelles, sous la rubrique Media - Publishing, avec code ISIN BE0003741551 et Mnemo ROU.

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

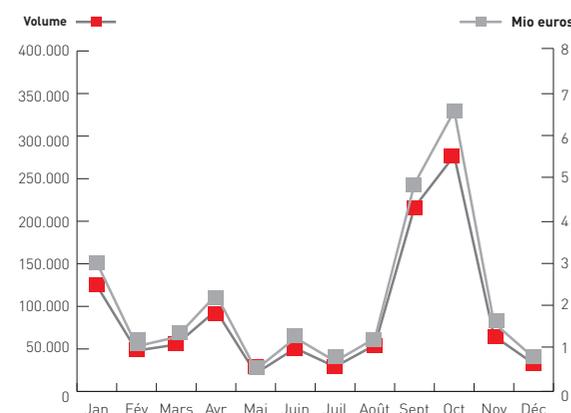
Cours de clôture et volumes en 2016

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janvier 2016	24,291	124.337	3,06
Février 2016	22,473	48.074	1,08
Mars 2016	23,497	55.100	1,30
Avril 2016	24,125	95.130	2,31
Mai 2016	24,685	21.188	0,52
Juin 2016	25,358	50.841	1,28
Juillet 2016	24,621	29.060	0,72
Août 2016	24,013	54.529	1,27
Septembre 2016	23,282	216.472	4,97
Octobre 2016	24,600	277.039	6,71
Novembre 2016	25,164	65.286	1,64
Décembre 2016	24,754	32.687	0,81
		1.069.743	25,67

Cours de clôture moyen - 2016



Volumes et montants en millions d'euros - 2016



Le 6 janvier 2016, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 26,93 euros. Le cours le plus bas de 21,16 euros a été enregistré le 24 août 2016. Le 6 septembre 2016, on a relevé le plus important volume journalier, avec 101.722 pièces.

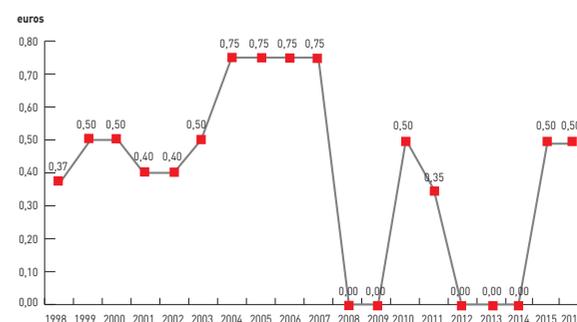
Liquidité de l'action

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. A l'assemblée générale du 16 mai 2017, il sera proposé de distribuer un dividende brut de 0,50 euro par action pour 2016.

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 :

- Petercam	Michael Roeg	michael.roeg@petercam.nl
- KBC Securities	Ruben Devos	ruben.devos@kbcsecurities.be
- Merodis Equity Search	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	2016	Evolution
Chiffre d'affaires		712.045	305.209	299.569	290.226	276.464	-4,7%
EBITDA⁽¹⁾		36.964	29.695	34.871	33.598	34.405	+2,4%
	<i>EBITDA - marge</i>	5,2%	9,7%	11,6%	11,6%	12,4%	
EBIT⁽²⁾		5.540	15.116	21.930	31.363	24.887	-20,6%
	<i>EBIT - marge</i>	0,8%	5,0%	7,3%	10,8%	9,0%	
Charges financières nettes		-8.873	-7.262	-6.728	-5.441	-4.687	-13,9%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-3.333	7.854	15.202	25.922	20.200	-22,1%
Impôts sur le résultat		1.128	1.924	-2.492	46.089	72	+99,8%
Résultat net des activités poursuivies		-2.205	9.778	12.710	72.011	20.272	-71,8%
Résultat des activités abandonnées			-68.268	-155.237	-7.770	0	-100,0%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-498	-581	-50	-127	-1.201	+845,7%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-1.707	-57.909	-142.477	64.368	21.473	-66,6%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-0,2%	-19,0%	-47,6%	22,2%	7,8%	

Bilan	en milliers d'euros	2012	2013 (**) retraité	2014	2015	2016	Evolution
Actifs non courants		604.675	585.039	271.778	319.007	307.445	-3,6%
Actifs courants		333.761	200.827	261.376	130.674	135.756	+3,9%
Total du bilan		938.436	785.866	533.154	449.681	443.201	-1,4%
Capitaux propres - part du Groupe		344.689	287.053	143.277	207.649	222.293	+7,1%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		12.266	11.415	2.475	1.868	1.762	-5,7%
Passifs		581.481	487.398	387.402	240.164	219.146	-8,8%
Liquidité ⁽³⁾		1,1	0,9	1,2	1,1	1,4	+27,3%
Solvabilité ⁽⁴⁾		38,0%	38,0%	27,3%	46,6%	50,6%	+8,6%
Dette financière nette		69.535	80.423	82.027	75.680	57.443	-24,1%
Gearing ⁽⁵⁾		19,5%	26,9%	56,3%	36,1%	25,6%	-29,1%

(*) 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 11 Partenariats.

(1) EBITDA = cash-flow opérationnel = 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	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	2016
Capitaux propres - part du Groupe		27,61	23,00	11,48	16,63	17,76
EBITDA		2,96	2,38	2,79	2,69	2,75
EBIT		0,45	1,21	1,76	2,51	1,99
Résultat net RMG		-0,14	-4,64	-11,41	5,16	1,72
Résultat net RMG après dilution		-0,14	-4,64	-11,41	5,14	1,70
Dividende brut		0,00	0,00	0,00	0,50	0,50
Cours/bénéfice (P/E)⁽²⁾		7,89	7,32	7,87	10,12	15,01
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	12.483.273	12.486.031	12.515.767
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution		12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.517.300	12.611.966
Cours maximal		18,00	14,50	14,30	25,10	26,93
Cours fin décembre		10,32	10,77	12,25	24,50	24,32
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12		135,62	141,53	160,98	321,96	319,59
Volume annuel en millions d'euros		11,41	7,98	6,00	25,90	25,66
Volume annuel en nombre		845.362	662.284	489.755	1.516.330	1.069.743

(*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats et l'application 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	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	2016	Evolution
Chiffre d'affaires		541.693	327.992	319.491	308.130	295.220	-4,2%
EBITDA ⁽¹⁾		14.884	19.743	22.647	18.821	20.608	+9,5%
<i>EBITDA - marge</i>		<i>2,8%</i>	<i>6,0%</i>	<i>7,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>7,0%</i>	
EBIT ⁽²⁾		-8.959	4.858	8.612	16.281	10.640	-34,6%
<i>EBIT - marge</i>		<i>-1,6%</i>	<i>1,5%</i>	<i>2,7%</i>	<i>5,3%</i>	<i>3,6%</i>	
Charges financières nettes		-8.485	-6.988	-6.438	-5.303	-4.582	-13,6%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-17.444	-2.130	2.174	10.978	6.058	-44,8%
Impôts sur le résultat		2.799	551	-4.505	44.639	-786	+101,8%
Résultat net des activités poursuivies		-14.645	-1.579	-2.331	55.617	5.272	-90,5%
Résultat des activités abandonnées			-68.269	-155.236	-7.770	0	-100,0%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-449	-388	-50	-126	-1.200	+852,4%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-14.196	-69.461	-157.517	47.973	6.472	-86,5%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-2,6%	-13,5%	-21,2%	15,6%	2,2%	

Médias Audiovisuels							
	en milliers d'euros	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	2016	Evolution
Chiffre d'affaires		176.817	168.754	158.712	164.096	182.729	+11,4%
EBITDA ⁽¹⁾		22.080	24.895	29.455	31.944	31.213	-2,3%
<i>EBITDA - marge</i>		<i>12,5%</i>	<i>14,8%</i>	<i>18,6%</i>	<i>19,5%</i>	<i>17,1%</i>	
EBIT ⁽²⁾		14.499	18.373	23.900	24.256	24.132	-0,5%
<i>EBIT - marge</i>		<i>8,2%</i>	<i>10,9%</i>	<i>15,1%</i>	<i>14,8%</i>	<i>13,2%</i>	
Charges financières nettes		-388	-326	-280	-16	-247	
Résultat opérationnel après charges financières nettes		14.111	18.047	23.619	24.240	23.885	-1,5%
Impôts sur le résultat		-1.671	-6.688	-8.578	-7.846	-8.885	+13,2%
Résultat net des activités poursuivies		12.440	11.359	15.041	16.394	15.000	-8,5%
Résultat des activités abandonnées							
Attribuable aux intérêts minoritaires		-49	-193	0	-1	-1	+0,0%
Attribuable aux actionnaires de RMG		12.489	11.552	15.041	16.395	15.001	-8,5%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		7,1%	6,8%	9,5%	10,0%	8,2%	

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

(1) EBITDA = cash-flow opérationnel = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.

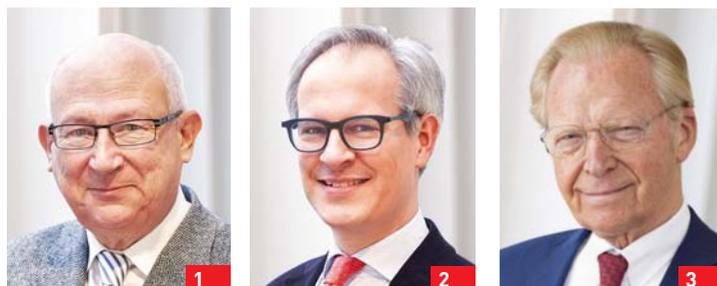
(2) EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.



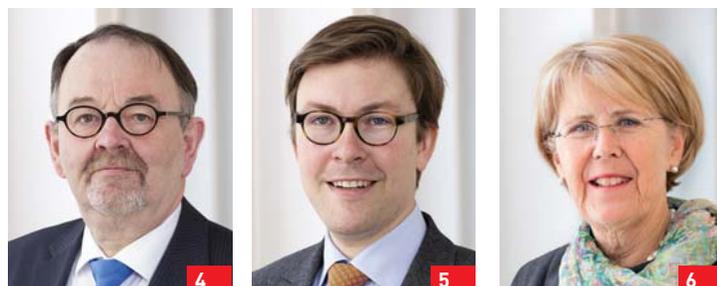
STRUCTURE DU GROUPE*

*Sociétés dormantes non incluses (= sans activité ou en liquidation) : Himalaya, Living & More Verlag et Vogue Trading Video

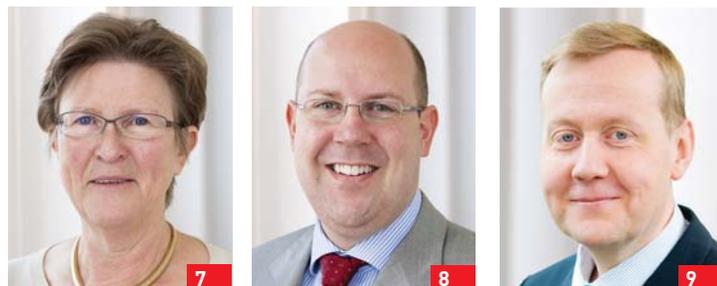
CONSEIL D'ADMINISTRATION RMG



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 Claey** | Représentant permanent de Cennini Holding SA | Administrateur non exécutif (2018)
6. **Lieve Claey** | Administrateur non exécutif (2018)
7. **Caroline De Nolf** | 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 2016

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 16 mai 2017 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2016

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 10 avril 2017. Roularta Media Group, dont le siège social est établi à 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, est coté à l'Euronext 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).

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 2016

Premier semestre 2016 :

- Au premier janvier 2016, Xavier Bouckaert a succédé à Rik De Nolf au poste de CEO de Roularta Media Group. Rik De Nolf exerce désormais la fonction de président exécutif du Conseil d'Administration.
- Medialaan, filiale à 50 % de Roularta Media Group, a acquis le 11 février 2016 le contrôle des sociétés exploitant la marque Mobile Vikings.
- En janvier 2016, Roularta Media Group a pris part à l'augmentation de capital de Proxistore à concurrence de 450 000 euros. Roularta Media Group n'a pas pris part à une seconde augmentation de capital en mai 2016, de sorte que sa participation actuelle s'élève à 46,1 %.

Deuxième semestre 2016 :

- La Société Roularta Media Nederland a été liquidée au 1^{er} juillet 2016.
- Au 1^{er} juillet 2016, Medialaan a repris à Concentra la chaîne de télévision Acht et a lancé la nouvelle chaîne pour hommes, "CAZ".
- Durant l'été 2016, le management des produits "Lifestyle" a été renforcé. Il s'ensuit un réaménagement du portefeuille avec, notamment, un repositionnement de Nest, le renforcement

de Knack Weekend et Weekend Le Vif, etc. Par ailleurs, la durée de vie des immobilisations incorporelles liées à l'unité génératrice de trésorerie Lifestyle a été ramenée d'indéterminée à déterminée (3 ans) à partir de juillet 2016.

- En octobre, Roularta Media Group et KBC ont pris part à l'augmentation de capital de Storesquare. La participation de Roularta Media Group dans la société Storesquare SA est ainsi passée de 65 % à 71 %.

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	31/12/2016	31/12/2015	Evolution
Chiffre d'affaires		276.464	290.226	-4,7%
<i>Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾</i>		<i>276.427</i>	<i>289.416</i>	<i>-4,5%</i>
EBITDA ⁽²⁾		34.405	33.598	+2,4%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>12,4%</i>	<i>11,6%</i>	
EBIT ⁽³⁾		24.887	31.363	-20,6%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>9,0%</i>	<i>10,8%</i>	
Charges financières nettes		-4.687	-5.441	-14%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		20.200	25.922	-22%
Impôts sur le résultat		72	46.089	-100%
Résultat net des activités poursuivies		20.272	72.011	-72%
Résultat des activités abandonnées		0	-7.770	-100%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-1.201	-127	-846%
Attribuable aux actionnaires de RMG		21.473	64.368	-67%
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	<i>7,8%</i>	<i>22,2%</i>	
Bilan		31/12/2016	31/12/2015	Evolution
Actifs non courants		307.445	319.007	-3,6%
Actifs courants		135.756	130.674	+3,9%
Total du bilan		443.201	449.681	-1,4%
Capitaux propres - part du Groupe		222.293	207.649	+7,1%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		1.762	1.868	-5,7%
Passifs		219.146	240.164	-8,8%
Liquidité ⁽⁴⁾		1,4	1,1	+27,3%
Solvabilité ⁽⁵⁾		50,6%	46,6%	+8,6%
Dette financière nette		57.443	75.680	-24,1%
Gearing ⁽⁶⁾		25,6%	36,1%	-29,1%

(1) Chiffre d'affaires corrigé = chiffre d'affaires comparable à 2015, hors modifications intervenues dans le périmètre de consolidation.

(2) EBITDA = cash-flow opérationnel = 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 2016 qui, conformément à IFRS 11, ne tient pas compte des coentreprises – dont Medialaan et Plus Magazine (en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne), – affiche un léger repli (-4,7 %, de 290 à 276 millions d'euros). Face à la baisse des revenus publicitaires du côté de Local Media et des magazines (-6 %), on observe une belle performance des revenus publicitaires pour internet (+14 %). Le chiffre d'affaires des abonnements est quasiment stationnaire (-1 %). Les ventes au numéro (-9 %) baissent suite à la disparition des ventes belges de Point de Vue. Par ailleurs, on enregistre une baisse des imprimés commerciaux des anciens magazines français du Groupe (-6 %).

L'**EBITDA** progresse en 2016 de 0,8 million d'euros, soit 2 %, par rapport à 2015. Cette hausse s'explique par l'enregistrement en 2015 d'un coût exceptionnel lié au paiement d'indemnités dans l'affaire Kempenland (6,7 millions d'euros). En 2016, le groupe a investi dans des activités numériques futures telles que la plate-forme de commerce électronique Storesquare.be et la plate-forme télécom/data Mobile Vikings, ce qui pèse également sur l'EBITDA. L'**EBIT** ne contient plus de grands éléments exceptionnels en 2016 – contrairement à 2015 (l'affaire Kempenland et des réductions de valeur spéciales sur des titres) – et affiche 24,9 millions d'euros.

Une baisse des **charges financières nettes** suite à un plus faible endettement en 2016 par rapport à 2015 se traduit par un **résultat net attribuable aux actionnaires de RMG** de 21,5 millions d'euros, soit 1,72 euro par action.

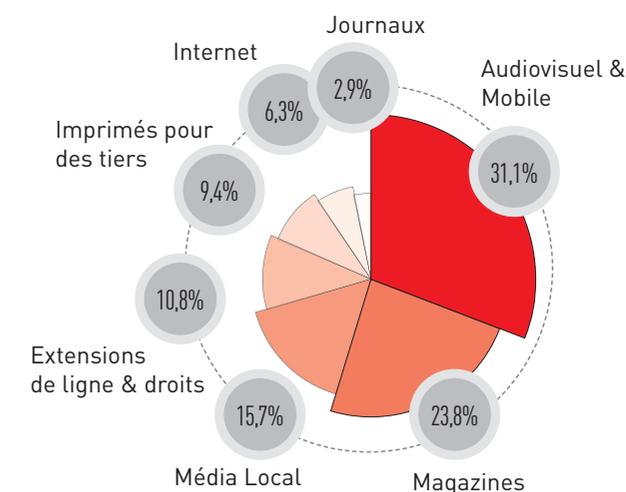
CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ DE 2016

Le **chiffre d'affaires combiné** affiche une hausse de 5,4 millions d'euros, soit 1,1 %, grâce surtout aux revenus publicitaires en télévision chez Medialaan et à la reprise de Mobile Vikings.

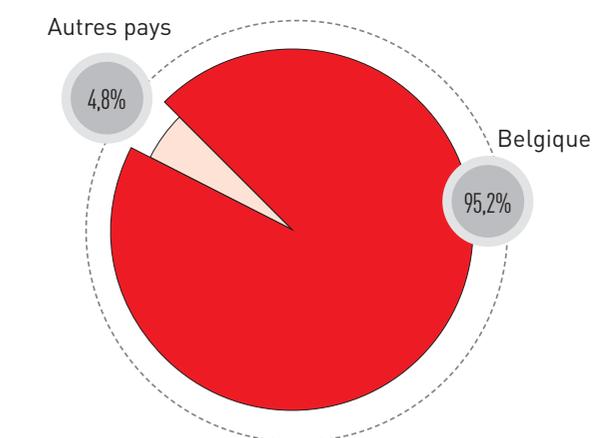
Chiffre d'affaires combiné par division (en milliers d'euros)

Division	31/12/2016	31/12/2015	Evolution
Médias Imprimés	295.220	308.130	-4,2%
Médias Audio-visuels	182.729	164.096	+11,4%
<i>Chiffre d'affaires intersegment</i>	<i>-1.543</i>	<i>-1.199</i>	
Chiffre d'affaires combiné	476.406	471.027	+1,1%

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



Chiffre d'affaires combiné 31/12/2016 – régional :



RÉSULTATS COMBINÉS 2016 PAR DIVISION

Médias Imprimés

Le **chiffre d'affaires** de la division Médias Imprimés fléchit de 4 %, de 308 à 295 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires corrigé de 2016 affiche 295 millions d'euros, contre 307 millions d'euros en 2015.

L'EBITDA se hisse de 18,8 à 20,6 millions d'euros grâce principalement à la baisse des frais de fonctionnement et à la disparition des frais de restructuration en 2016 et au paiement des indemnités dans l'affaire Kempenland en 2015.

L'EBIT revient de 16,3 à 10,6 millions d'euros. Le contraste entre la hausse de l'EBITDA et la baisse de l'EBIT s'explique essentiellement par l'effet positif exceptionnel engendré par la reprise en 2015 de provisions et de réductions de valeur à concurrence de 5,7 millions d'euros.

On note par ailleurs une nouvelle baisse de 0,7 million d'euros des **charges financières nettes**, à 4,6 millions d'euros. Les **impôts** – 0,8 million d'euros en 2016 – proviennent essentiellement des activités de notre coentreprise avec Groupe Bayard.

Le résultat net attribuable à RMG au sein de la division Imprimés s'élève à 6,5 millions d'euros. La participation minoritaire à concurrence de 1,2 million d'euros en 2016 provient essentiellement de la perte subie chez Storesquare SA, dont RMG détient actuellement 71 % des actions.

Médias Audiovisuels

Le **chiffre d'affaires** de la division Médias Audiovisuels progresse de 11,4 %, de 164 à 183 millions d'euros. Le chiffre d'affaires corrigé de 2016, compte non tenu du chiffre d'affaires des acquisitions Mobile Vikings et CAZ, s'élève à 167 millions d'euros, soit une hausse de 2 %.

L'EBITDA affiche une légère baisse de 0,7 million d'euros, à 31 millions d'euros, soit -2 %. Ce repli s'explique essentiellement par la hausse des frais d'émission et des frais de lancement dans les activités mobiles. **L'EBIT** demeure dans la même lignée que l'an dernier, soit 24 millions d'euros. Ce statu quo s'explique par le fait que l'augmentation des amortissements de l'actif immobilisé (+2,2 millions d'euros), relié surtout à Mobile Vikings et CAZ, est contrebalancée par la disparition presque totale des réductions de valeur et provisions en 2016 (par rapport à 2015).

Le **résultat net** de la division Médias Audiovisuels se chiffre à 15 millions d'euros, soit un léger repli par rapport aux 16 millions d'euros en 2015, repli qui s'explique par une hausse du coût de financement net et des impôts.

BILAN

Au 31 décembre 2016, les **capitaux propres (part du groupe)** affichent 222 millions d'euros, contre 208 millions d'euros au 31 décembre 2015. La différence se compose principalement du bénéfice 2016 (21,5 millions d'euros) après déduction du dividende distribué (6,3 millions d'euros).

Au 31 décembre 2016, la **dette financière nette** consolidée se chiffre à 57,4 millions d'euros, soit une baisse de 18,3 millions d'euros par rapport à fin 2015 qui s'explique essentiellement par le remboursement de dettes bancaires à concurrence de 6,2 millions d'euros et par la hausse de la situation de trésorerie de 12 millions d'euros.

L'évolution vigoureuse du bilan en 2016 est également confirmée par l'amélioration d'une série d'indicateurs tels que la liquidité, la solvabilité et le ratio d'endettement.

INVESTISSEMENTS

Les investissements consolidés totaux atteignent 8 millions d'euros en 2016, dont 0,5 million d'euros d'augmentation de capital, 3,1 millions d'euros d'investissements en immobilisations incorporelles (principalement des logiciels) et 4,5 millions d'euros d'immobilisations corporelles (principalement des machines).

FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

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

- Au mois de janvier 2017, Roularta Media Group a relancé avec succès son journal gratuit "De Streekkrant" sous le titre "Deze Week". Il s'agit du journal qui affiche la plus grande audience en Belgique.
- En janvier 2017, Roularta Media Group a été le premier Google Premier Partner à remporter le prix "Sustained Customer Excellence".
- En janvier 2017, Roularta Media Group a lancé avec Duval Union le programme Roularta Mediatech Accelerator pour 9 start-up.
- En février 2017, le jugement en appel dans l'affaire "InfoBase" a été prononcé. Une première lecture de cet arrêt nous inspire un optimisme prudent,

et aucune hausse de la provision constituée – qui s'élève actuellement à 2,1 millions d'euros – ne paraît nécessaire.

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.

Pour un exposé détaillé en matière de recherche et développement, nous renvoyons au chapitre «Roularta, innovateur technologique» dans ce Rapport annuel.

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.

ENVIRONNEMENT, PRÉVENTION ET BIEN-ÊTRE

Pour un exposé détaillé en matière d'environnement, de prévention et de bien-être, nous renvoyons au chapitre «Environnement, prévention et bien-être» dans ce Rapport annuel.

PERSONNEL

Au 31 décembre 2016 le Groupe occupe 1.354 travailleurs (équivalents temps plein), contre 1.364 travailleurs (équivalents temps plein) en 2015. Dans ces chiffres, les coentreprises ne sont pas comprises.

Au 31 décembre 2016 le Groupe occupe 1.836 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. 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 fluc-

tuations 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 25 aux états financiers consolidés.

Etabli à Roulers, le 10 avril 2017.
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 entend créer de la valeur au bénéfice de ses lecteurs, spectateurs, auditeurs, clients-annonceurs, collaborateurs et actionnaires. 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 relative

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 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.

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

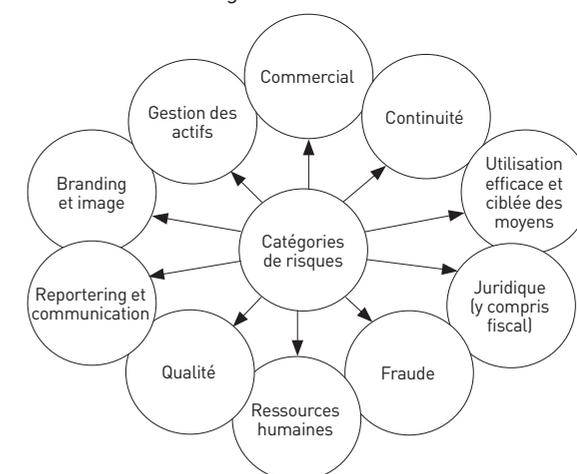
À l'initiative du comité d'audit, l'élaboration d'un système de gestion des risques basé sur la méthode KAPLAN a été entamée. L'auditeur interne de Roularta Media Group, Monsieur Philippe Buysens, assure le développement et le suivi de ce système de gestion des risques.

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 :



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

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⁾	7.480.325	56,92%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,60%
Actions propres	612.825	4,66%
Investisseurs individuels et institutionnels	2.027.112	15,43%

⁽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 (coopter) 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 20 mai 2014 pour une durée de trois ans. A l'assemblée générale qui aura lieu le 16 mai 2017 sera proposé de renouveler ce mandat.

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 19 mai 2015 pour un délai de trois ans à compter du 15 juin 2015, soit la date de la publication dans les annexes au Moniteur belge du mandat. Ce mandat est en outre renouvelable. A l'assemblée générale qui aura lieu le 16 mai 2017 sera proposé de renouveler le mandat permettant l'achat d'actions propres.

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), Madame Caroline De Nolf, représentant permanent de Verana SA (2020), Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA Cennini Holding (2018) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d'Alauda SA (2019).
- 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.

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.

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.

En 2016, le conseil d'administration s'est réuni à six 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 2016 :

Rik De Nolf, président	6
Xavier Bouckaert, CEO	6
Marc Verhamme, vice-président	6
Carel Bikkers	6
Joris Claeys	6
Lieve Claeys	6
Caroline De Nolf	6

Francis De Nolf	6
Koen Dejonckheere	6

Au cours de l'exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion. Pour 2017, 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 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 2016. 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.

Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2016 :

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 deux reprises dans le courant de l'exercice 2016 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 2016 :

Carel Bikkers	2
Marc Verhamme, président	2

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.

COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le management exécutif de Roularta Media Group se compose de l'exécutive management committee et du management team (composition: voir page 27). Hormis l'entrée en fonction début mai 2016 de M. Jeroen Mouton comme CFO de Roularta Media Group, 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 de l'article 523 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. 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 2016

		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	12.500,00 euros
Lieve Claeys	Non exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 euros
Caroline De Nolf représentant permanent de Verana SA	Non exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 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	12.500,00 euros

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 2016, 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. 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 2016 une rémunération fixe de 644.771,36 euros brut. Aucune action, option sur action, ni cotisation de retraite, n'est reprise 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 1.888.983,30 euros ;
- des bonus totalisant 223.500,00 euros, dont 80.000,00 euros ont été payés en espèces et 143.500,00 euros versés à l'assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2016, 84.982,70 euros dont 73.615,51 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 11.367,19 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ;
- et autres composants à hauteur de 47.121,66 euros dont 35.113,20 euros concernent des frais forfaitaires propres à l'employeur et 12.008,46 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques repas.

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

Le tableau ci-dessus 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 2016, 19.250 options ont été levées par des membres du management exécutif au prix d'exercice de 15,71 euros.

Au cours de l'exercice 2016, 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.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2016	2015
Chiffre d'affaires		3	276.464	290.226
Production immobilisée			2.098	1.710
Approvisionnements et marchandises			-67.762	-72.785
Services et biens divers		4	-101.638	-102.880
Frais de personnel		5	-91.389	-91.839
Autres produits d'exploitation		7	4.158	6.302
Autres charges d'exploitation		7	-5.720	-12.654
Frais de restructuration : frais		8		-3.535
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		16	18.194	19.053
EBITDA			34.405	33.598
Amortissements, dépréciations et provisions			-9.518	-2.077
<i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>			-10.248	-9.329
<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>		6	42	914
<i>Provisions</i>			688	8.556
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>			0	-2.218
Frais de restructuration : provisions		8	0	-158
Résultat opérationnel - EBIT			24.887	31.363
Produits financiers		9	1.413	1.308
Charges financières		9	-6.100	-6.749
Résultat opérationnel après charges financières nettes			20.200	25.922
Impôts sur le résultat		10	72	46.089
Résultat net des activités poursuivies			20.272	72.011
Résultat des activités abandonnées		11	0	-7.770
Résultat net des entreprises consolidées			20.272	64.241
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-1.201	-127
Actionnaires de Roularta Media Group			21.473	64.368
Résultat par action	en euros	Annexe	2016	2015
des activités poursuivies et abandonnées				
Résultat de base par action		12	1,72	5,16
Résultat dilué par action		12	1,70	5,14
des activités poursuivies				
Résultat de base par action		12	1,72	5,78
Résultat dilué par action		12	1,70	5,76

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

en milliers d'euros	2016	2015
Résultat net des entreprises consolidées	20.272	64.241
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	-12	-34
<i>Autres éléments du résultat global: éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>		
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels	-1.098	-147
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global	372	-76
Quote-part dans les autres éléments du résultat non susceptibles d'être reclassés des entreprises associées et coentreprises	-280	
Autres éléments du résultat global	-1.018	-257
Résultat global consolidé	19.254	63.984
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires	-1.201	-127
Actionnaires de Roularta Media Group	20.455	64.111

3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIFS	en milliers d'euros	Annexe	2016	2015
Actifs non courants			307.445	319.007
Immobilisations incorporelles	14		84.399	86.158
Goodwill	14		0	5
Immobilisations corporelles	15		56.023	57.025
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	16		127.722	120.735
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions	17		2.470	2.844
Clients et autres créances	18		15.568	31.479
Actifs d'impôts différés	19		21.263	20.761
Actifs courants			135.756	130.674
Stocks	20		6.236	5.464
Clients et autres créances	18		73.989	81.867
Créances relatives aux impôts			284	390
Placements de trésorerie	21		46	46
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21		50.565	38.496
Charges à reporter et produits acquis			4.636	4.411
Total de l'actif			443.201	449.681

PASSIFS	en milliers d'euros	Annexe	2016	2015
Capitaux propres			224.055	209.517
Capitaux propres - part du Groupe			222.293	207.649
Capital souscrit	22		80.000	80.000
Actions propres	22		-23.931	-24.376
Résultat reporté			163.224	148.159
Autres réserves	22		2.966	3.820
Écarts de conversion			34	46
Intérêts minoritaires			1.762	1.868
Passifs non courants			118.842	123.862
Provisions	24		7.380	8.417
Avantages du personnel	26		5.079	3.527
Passifs d'impôts différés	19		521	521
Dettes financières	27		105.825	111.360
Dettes commerciales	28		0	0
Autres dettes	28		37	37
Passifs courants			100.304	116.302
Dettes financières	27		2.229	2.862
Dettes commerciales	28		42.266	48.086
Acomptes reçus	28		17.582	19.841
Avantages du personnel	28		13.497	18.008
Impôts	28		771	1.630
Autres dettes	28		16.242	20.277
Charges à imputer et produits à reporter	28		7.717	5.598
Total du passif			443.201	449.681

4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

en milliers d'euros	Annexe	2016	2015
Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles			
Résultat net des entreprises consolidées		20.272	64.204
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	16	-18.194	-19.549
Impôts sur le résultat	10 & 11	-72	-46.089
Charges d'intérêt		6.100	7.122
Produits d'intérêt (-)		-1.413	-1.295
Moins-values (+) / plus-values (-) sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		17	-678
Moins-values (+) / plus-values (-) sur scissions d'entreprises		-398	4.620
Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises		11.741	16.667
Éléments sans effet de trésorerie		10.036	-1.337
<i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>	14 & 15	10.248	9.339
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>	14		2.218
<i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>	5	152	16
<i>Produits (-) / charges (+) des instruments dérivés non hedging</i>	9		-293
<i>Dotations (+) / reprises (-) provisions</i>		-688	-11.403
<i>Gains (-) / pertes (+) de change non réalisés</i>			-1
<i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>		324	-1.213
Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles		28.089	23.665
Variation des clients		7.939	8.590
Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis		809	-7.726
Variation des stocks		-734	547
Variations des dettes commerciales courantes		-5.820	-20.744
Variation des autres dettes courantes		-10.707	-466
Autres variations du fonds de roulement (a)		2.134	-303
Variations du fonds de roulement		-6.379	-20.102
Impôts sur le résultat payés		-1.014	-59
Intérêts payés (-)		-6.067	-7.388
Intérêts reçus		196	1.290
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		14.825	-2.594

(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	14	-3.090	-3.172
Immobilisations corporelles - acquisitions	15	-4.448	-2.288
Immobilisations incorporelles - autres variations			-64
Immobilisations corporelles - autres variations		34	1.415
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions	32	-450	-1.622
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions	33 (*)	16.000	12.782
Flux de trésorerie nets relatifs aux prêts aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		142	-725
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions	17		
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations		14	1.137
Variation des placements de trésorerie			780
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)		8.202	8.243
Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement			
Dividendes versés		-6.253	0
Actions propres		445	271
Autres variations des capitaux propres		924	-89
Augmentation des dettes financières courantes		0	834
Diminution des dettes financières courantes		-2.279	-2.976
Diminution des dettes financières non courantes		-3.938	0
Diminution des créances non courantes		143	54
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		-10.958	-1.906
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture		38.496	34.753
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture		50.565	38.496
Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie		12.069	3.743

(*) Y compris l'encaissement en 2016 lié à la vente des activités françaises en 2015.

Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le tableau de financement révèle l'origine de l'importante génération de trésorerie du groupe, de 12 millions d'euros en 2016, contre 4 millions en 2015. La position de trésorerie totale se hisse ainsi à 50,6 millions d'euros fin 2016. La normalisation, en 2016, du flux de trésorerie relatif aux activités opérationnelles par rapport à 2015, où il était encore tenu compte des activités françaises cédées entre-temps, représente quelque 15 millions d'euros. En ce qui concerne le flux de trésorerie relatif aux investissements, on note en 2016 un montant de 16 millions d'euros issu de l'encaissement de la créance à long terme sur le groupe Altice relativement aux activités françaises cédées, en plus d'une dépense d'investissement de 8 millions d'euros. Le flux de trésorerie relatif aux activités de financement en 2016 se compose essentiellement du paiement des dividendes à concurrence de 6 millions d'euros et du remboursement de dettes bancaires à concurrence du même montant.

5. ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

2016	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2016		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

2015	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2015		203.225	-24.647	-36.955	1.574	80	2.475	145.752
Résultat global de l'exercice				64.368	-223	-34	-127	63.984
Diminution du capital (-)		-123.225		123.225				0
Frais d'émission et d'augmentation du capital					-8			-8
Opérations relatives aux actions propres			271					271
Paiements fondés sur des actions					16			16
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-94	-94
Autre augmentation / diminution				-2.479	2.461		-386	-404
Solde de clôture au 31/12/2015		80.000	-24.376	148.159	3.820	46	1.868	209.517

Pour plus d'informations : voir Annexe 22.

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 10 avril 2017 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 16 mai 2017.

Normes et interprétations nouvelles et révisées

Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2016

- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016)
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016)
- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016)

- Amendements à IAS 16 et IAS 38 *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2015)

L'adaptation de ces normes IFRS à partir de 2016 n'a eu aucune incidence importante sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2016

- IFRS 9 *Instruments financiers* et les amendements liés (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018)
- IFRS 14 *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptée au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018)
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019, mais non encore adopté au niveau européen)
- Améliorations aux IFRS (2014-2016) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017 ou 2018, mais non encore adoptées au niveau européen)
- Amendements à IFRS 2 *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 4 *Contrats d'assurance – Application d'IFRS 9 Instruments financiers avec*

IFRS 4 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises* (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- Amendements à IAS 7 *Etat des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé pour des pertes non réalisées* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 40 *Transferts d'immeubles de placement* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRIC 22 *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie payée d'avance* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adopté au niveau européen)

Le principe de base d'IFRS 15 *Produits des contrats avec les clients* (applicable à partir de l'exercice 2018) est qu'une entreprise doit justifier les revenus générés par la livraison de biens ou services à concurrence du montant auquel elle s'attend à avoir droit en échange de ces biens ou services. Pour pouvoir appliquer le principe de base, l'entreprise doit parcourir les étapes suivantes :

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.

Roularta n'a pas encore terminé l'évaluation de l'impact de ce nouveau standard sur ses états finan-

ciers. Une première analyse révèle toutefois que la nouvelle norme n'aura aucun impact matériel sur les résultats du Groupe. La question sera analysée plus en détail en 2017.

Le Groupe n'a pas l'intention d'appliquer cette nouvelle norme avant 2018.

La nouvelle norme IFRS 16 *Contrat de location*, qui remplace la norme IAS 17 *Contrat de location*, ainsi que les interprétations correspondantes, abandonne pour les preneurs la classification des contrats de location en contrats de location simple ou contrats de location-financement. Tous les contrats de location seront portés au bilan des preneurs et seront traités comme des contrats de location-financement. Les contrats de location de moins d'un an et les contrats portant sur des actifs de peu de valeur sont exemptés des obligations posées par IFRS 16. L'information concernant les leasings financier et opérationnel comptabilisés à ce jour est reprise à l'Annexe 29.

En ce qui concerne les autres normes adaptées et nouvelles, le Groupe ne s'attend pas à ce que la première application ait un impact significatif sur ses états financiers.

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 a la capacité d'influer sur ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité.

Toutes les transactions intragroupe, 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 réé-

valuée 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 réalisé 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 loca-

tion-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 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 conver-

tibles 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 *Instruments financiers* 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 pension à prestations définies sont répartis en 2 catégories :

- les frais de pension, bénéfiques 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'acquérir 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 par-

tie 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, Royals, 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'évaluation 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 termes 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 14).
- 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 18).
- 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 26).

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.

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	182.729	-1.543	476.406	-199.942	276.464
<i>Ventes à des clients externes</i>		294.393	182.013		476.406	-199.942	276.464
<i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>		827	716	-1.543	0	0	0
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-10.633	-6.806		-17.439	7.191	-10.248
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		665	-275		390	340	730
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.134	0		-1.134	19.328	18.194
Résultat opérationnel (EBIT)		10.640	24.132		34.772	-9.885	24.887
Produits financiers		1.529	23	-118	1.434	-21	1.413
Charges financières		-6.111	-270	118	-6.263	163	-6.100
Impôts sur le résultat		-786	-8.885		-9.671	9.743	72
Résultat net des activités poursuivies		5.272	15.000		20.272	0	20.272

2016	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Résultat des activités poursuivies		5.272	15.000		20.272	0	20.272
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	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>		141.098	135.589		276.687	-134.657	142.030
<i>Abonnements et ventes au numéro</i>		84.413	14.909		99.322	-35.319	64.003
<i>Autres services et biens</i>		68.882	31.515		100.397	-29.966	70.431

2015	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		308.130	164.096	-1.199	471.027	-180.801	290.226
<i>Ventes à des clients externes</i>		307.481	163.546		471.027	-180.801	290.226
<i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>		649	550	-1.199	0	0	0
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-9.668	-4.553		-14.221	4.892	-9.329
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		924	-281		643	271	914
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.288	0		-1.288	20.341	19.053
Résultat opérationnel (EBIT)		16.281	24.256		40.537	-9.174	31.363
Produits financiers		1.470	167	-163	1.474	-166	1.308
Charges financières		-6.773	-183	163	-6.793	44	-6.749
Impôts sur le résultat		44.639	-7.846		36.793	9.296	46.089
Résultat net des activités poursuivies		55.617	16.394		72.011	0	72.011

2015	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Résultat des activités abandonnées		-7.770			-7.770	0	-7.770
Attribuable aux							
Intérêts minoritaires		-126	-1		-127	0	-127
Actionnaires de Roularta Media Group		47.973	16.395		64.368	0	64.368
Actifs		455.573	180.852	-114.322	522.103	-72.422	449.681
- dont valeur comptable des participations mises en équivalence		1.069	0		1.069	118.941	120.010
- dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles		7.678	4.165		11.843	-4.637	7.206
Passifs		247.850	83.789	-19.055	312.584	-72.420	240.164
Les ventes à des clients externes comprennent :							
Publicité		146.807	132.816		279.623	-131.410	148.213
Abonnements et ventes au numéro		86.450	0		86.450	-20.477	65.973
Autres services et biens		74.224	30.730		104.954	-28.914	76.040

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 en 2015 également la Slovénie et la Serbie). 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.

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
2015 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Autres pays	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		287.496	2.730	290.226
Actifs non courants (*)		141.091	2.097	143.188

(*) 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

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend:

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2016	2015
Publicité		142.030	148.213
Abonnements et ventes au numéro		64.003	65.973
Imprimés pour des tiers		47.098	49.899
Extensions de ligne & autres services et biens		23.333	26.141
Chiffre d'affaires total		276.464	290.226

Le produit d'opérations d'échange s'élève à 18.060 k€ (2015 : 18.367 k€).

Le chiffre d'affaires corrigé, qui est le chiffre d'affaires comparable, sans modification du cercle de consolidation, comprend :

Chiffre d'affaires corrigé	en milliers d'euros	2016	2015
Publicité		142.030	147.595
Abonnements et ventes au numéro		64.005	65.782
Imprimés pour des tiers		47.098	49.899
Extensions de ligne & autres services et biens		23.294	26.140
Chiffre d'affaires corrigé		276.427	289.416
Modifications du Groupe		37	810
Chiffre d'affaires consolidé		276.464	290.226

Le chiffre d'affaires consolidé de 2016 qui, conformément à IFRS 11, ne tient pas compte des coentreprises – dont Medialaan et Plus Magazine (en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne), – affiche un léger repli (-4,7 %, de 290 à 276 millions d'euros). Face à la baisse des revenus publicitaires du côté de Local Media et des magazines (-6 %), on observe une belle performance des revenus publicitaires pour Internet (+14 %). Le chiffre d'affaires des abonnements est quasiment stationnaire (-1 %). Les ventes au numéro (-9 %) baissent suite à la disparition des ventes belges de Point de Vue. Par ailleurs, on enregistre une baisse des imprimés commerciaux des anciens magazines français du Groupe (-6 %).

ANNEXE 4 - SERVICES ET BIENS DIVERS

Les services et biens divers du Groupe comprennent:

	en milliers d'euros	2016	2015
Charges de transport et de distribution		-18.132	-17.645
Charges de marketing et de promotion		-22.727	-23.139
Commissions		-4.846	-4.498
Honoraires		-26.352	-27.413
Location simple		-12.075	-12.181
Energie		-2.207	-2.443
Sous-traitants et livraisons diverses		-10.939	-11.179
Rémunération administrateurs		-419	-463
Intérimaires		-2.326	-1.960
Frais de déplacement et d'accueil		-692	-1.150
Assurances		-429	-241
Autres services et biens divers		-494	-568
Total services et biens divers		-101.638	-102.880

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 1.242 k€, soit 1,2%, par rapport à l'an dernier. La baisse la plus marquante au sein des services et biens divers concerne les honoraires.

ANNEXE 5 - FRAIS DE PERSONNEL

	en milliers d'euros	2016	2015
Salaires et appointements		-63.053	-62.545
Cotisations de sécurité sociale		-21.204	-22.323
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions		-152	-16
Charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi		-3.084	-3.121
Autres frais de personnel		-3.896	-3.834
Total frais de personnel		-91.389	-91.839

En 2016, les charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 2.892 k€ (2015 : 2.926 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 26.

Emploi en équivalents temps plein	2016	2015
Nombre moyen de travailleurs	1.350	1.374
Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice	1.354	1.364

ANNEXE 6 - DÉPRÉCIATIONS SUR STOCKS ET SUR CRÉANCES

	en milliers d'euros	2016	2015
Dépréciation sur stocks		-321	-168
Reprise de dépréciation sur stocks		359	
Dépréciation sur créances commerciales		-4.139	-4.146
Reprise de dépréciation sur créances commerciales		4.143	4.594
Reprise de dépréciation sur prêts			634
Total dépréciations sur stocks et sur créances		42	914

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 2016, il y avait une reprise nette de dépréciations sur stocks de 38 k€ (2015: dépréciation de 168 k€) et une reprise nette de dépréciations sur créances commerciales de 4 k€ (2015 : 448 k€). En outre, en 2015 la dépréciation sur le prêt Himalaya a été reprise (634 k€).

ANNEXE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	en milliers d'euros	2016	2015
Subsides d'exploitation		2.562	4.217
Plus-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		42	693
Plus-values sur réalisation (partielle) de filiales et coentreprises		398	
Ecart de conversion		19	48
Escomptes de paiement et produits financiers divers		458	418
Règlements divers		380	357
Dividendes		3	3
Plus-values sur réalisation d'autres créances			15
Autres produits d'exploitation		296	551
Total autres produits d'exploitation		4.158	6.302

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement les subventions d'exploitation reçues par Roularta Media Group. La section 'autres produits d'exploitation' comprend en 2016 et en 2015 la refacturation des coûts engagés.

La baisse des subsides d'exploitation provoque une baisse des autres produits d'exploitation. Ceux-ci baissent également, dans une moindre mesure, du fait de la plus-value réalisée en 2015 sur la vente d'immobilisations corporelles.

en milliers d'euros	2016	2015
Impôts autres que les impôts sur le résultat	-2.851	-2.626
Moins-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles	-24	-9
Pertes sur clients	-317	-501
(Reprise de) dépréciation / (dépréciation) des autres créances (courantes)	-160	287
Ecart de conversion	-3	-42
Différences de paiement, frais bancaires	-546	-721
Autres charges d'exploitation	-1.819	-9.042
Total autres charges d'exploitation	-5.720	-12.654

En ce qui concerne les autres charges d'exploitation, la baisse la plus importante figure à la rubrique des autres charges d'exploitation, et ce parce que celles-ci contenaient en 2015 l'indemnisation relative à l'affaire Kempenland (6,7 M€).

ANNEXE 8 - FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES RÉSULTATS UNIQUES

I. Frais de restructuration

en milliers d'euros	2016	2015
Indemnités de licenciement		-3.535
Frais de restructuration : frais	0	-3.535
Provision pour frais de restructuration		-158
Frais de restructuration : provisions	0	-158
Total frais de restructuration	0	-3.693

Les indemnités de licenciement 2015 sont relatives aux sociétés belges du Groupe.

Étant donné qu'aucun nouveau plan de restructuration important n'a été entamé en 2016 et en 2015, les indemnités de licenciement ont été reprises dans les coûts du personnel à partir de 2016.

II. Autres résultats uniques

en milliers d'euros	2016	2015
Autres frais uniques - Kempenland		-6.706
Autres frais uniques		-1.429
Autres frais uniques - entreprises associées et coentreprises		-2.518
Autres provisions - Kempenland		6.941
Autres provisions		1.192
Amortissements et réductions de valeur non récurrents		634
Réductions de valeur exceptionnelles		-2.218
Intérêts de retard		-63
Impôts différés uniques		47.825
Impôts (différés) relatifs aux frais de restructuration et autres frais uniques		1.816
Total des résultats uniques	0	45.474

En 2016, il n'y avait pas de résultats uniques significatifs.

Roularta Media Group SA a reconnu en 2015 des latences fiscales à concurrence de 47,8 M€, calculées sur la base des résultats fiscaux attendus pour les cinq prochaines années (voir Annexes 10 et 19).

Le montant auquel Roularta Media Group a été condamné concernant le dossier du litige opposant le Groupe à Kempenland, a été payé fin décembre 2015 à la partie adverse (pour lequel des provisions avaient déjà été constituées). Voir Annexes 24 et 25.

En 2015, une réduction de valeur exceptionnelle de 2,2 M€ a été exprimée, principalement sur les titres (voir Annexe 14).

ANNEXE 9 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES

en milliers d'euros	2016	2015
Produits d'intérêt	1.413	1.015
Produits des instruments de couverture qui ne font pas partie d'une relation de comptabilité de couverture		293
Produits financiers	1.413	1.308
Charges d'intérêt	-6.100	-6.749
Charges financières	-6.100	-6.749
Total charges financières nettes	-4.687	-5.441

L'augmentation des produits financiers est principalement attribuable à l'intérêt sur la créance relatif à la vente des activités françaises (en 2015, il n'y a eu un revenu qu'au second semestre).

Le détail des instruments de couverture se trouve dans l'Annexe 30.

ANNEXE 10 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

I. Impôts sur le résultat - courants et différés

en milliers d'euros	2016	2015
A. Impôts courants		
Impôts sur le résultat de l'exercice	-58	-109
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs		-15
Total impôts courants	-58	-124
B. Impôts différés		
Afférents à la naissance et à l'extourne des différences temporelles	-1.401	100.369
Afférents à la reprise de l'irrécouvrabilité (+) ou l'irrécouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés	1.531	-54.156
Total impôts différés	130	46.213
Total impôts courants et différés	72	46.089

II. Rapprochement entre le taux d'impôt réglementaire et le taux d'impôt effectif

en milliers d'euros	2016	2015
Résultat avant impôts	20.200	25.922
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	18.194	19.053
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse	2.006	6.869
Taux d'impôt réglementaire	33,99%	33,99%
Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire	-682	-2.335
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)	-62	-15
Effet fiscal des charges non déductibles (-)	-1.176	-1.204
Effet fiscal des produits non imposables (+)	456	103.902
Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)	-1.043	-55.304
Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment		-31
Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment	2.520	245
Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires	10	33
Autre augmentation / diminution (+/-)	49	798
Impôts sur base du taux d'impôt effectif	72	46.089

en milliers d'euros	2016	2015
Résultat avant impôts	20.200	25.922
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	18.194	19.053
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse	2.006	6.869
Taux d'impôt effectif	-3,59%	-670,97%
Impôts sur base du taux d'impôt effectif	72	46.089

L'impact des produits non imposables provient en 2015 pour la majeure partie de l'effet fiscal de la moins-value, déductible, sur les participations.

III. Impôts incorporés dans les fonds propres

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres :	en milliers d'euros	2016	2015
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	2016	2015
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		515	-76
		515	-76

ANNEXE 11 - ACTIVITÉS ABANDONNÉES

En 2016, il n'y a pas d'activités abandonnées. Fin décembre 2014, le conseil d'administration a décidé de procéder à court terme à la cession des activités françaises déficitaires. La vente des activités françaises à Altice Media Group a pu être finalisée le 9 juin 2015. Les coactionnaires de Roularta Media Group dans Idéat Editions SA (filiales incluses) et Aventin Immobilier SCI ont décidé d'exercer leur droit de préemption. Cette vente a été finalisée au 1^{er} décembre 2015.

L'impact négatif des activités françaises cessées représente 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette perte est comptabilisée sous "résultat d'activités abandonnées". Le résultat provient de la combinaison d'une baisse de revenus sur le marché publicitaire français au cours du premier semestre et de la finalisation de la vente au cours du second semestre 2015.

Résultat des activités abandonnées pour l'exercice	en milliers d'euros	2016	2015
Produits			79.707
Autres profits			13
		0	79.720
Charges d'exploitation et autres charges			-82.933
Résultat opérationnel après charges financières nettes		0	-3.213
Charge d'impôt sur le résultat attribuable		0	0
		0	-3.213
Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice (attribuable aux intérêts minoritaires)			38
		0	38
Résultat de la vente des activités françaises			-4.595
Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice		0	-7.770

Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées	en milliers d'euros	2016	2015
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'exploitation			2.689
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'investissement			-1.001
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités de financement			-436
Entrées nettes de trésorerie		0	1.252

ANNEXE 12 - RÉSULTAT PAR ACTION

	2016	2015
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	612.825	641.150
Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions	500.625	569.800
III. Calcul du résultat par action		
1. Nombre d'actions		
1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base	12.515.767	12.486.031
1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué	95.919	31.269
<i>Plans d'options sur actions</i>	95.919	31.269
1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué	12.611.686	12.517.300
2. Calcul		

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action est basé sur les paramètres suivants:

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, de base}} = \frac{21.473 \text{ k€}}{12.515.767} = 1,72$$

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, dilué}} = \frac{21.473 \text{ k€}}{12.611.686} = 1,70$$

ANNEXE 13 - DIVIDENDES

	2016	2015
Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros	6.267	6.253
Dividende brut par action en euros	0,50	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	-612.825	-641.150
Variation d'actions propres 2016 (avant l'assemblée générale)	4.900	5.275
	12.533.198	12.505.248

ANNEXE 14 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL

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

2015	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		84.881	26.333	19.894	131.108	1.002
Variations de l'exercice						
- Acquisitions			2.891	9	2.900	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises		138	43	971	1.152	681
- Ventes et cessions (-)		-2.683	-301		-2.984	-681
- Autres variations			131	-4.000	-3.869	
Au terme de l'exercice		82.336	29.097	16.874	128.307	1.002
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES						
Au terme de l'exercice précédent		12.917	21.054	9.508	43.479	997
Variations de l'exercice						
- Amortissements			2.744	1.179	3.923	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			43		43	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats		1.536			1.536	681
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-2.664	-249		-2.913	-681
- Autres variations			81	-4.000	-3.919	
Au terme de l'exercice		11.789	23.673	6.687	42.149	997
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		70.547	5.424	10.187	86.158	5

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 l'unité génératrice de trésorerie Lifestyle, 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 3 ans. Pour l’intégration du titre l’Initié de la Bourse dans le produit Trends/Tendances également, le management voit un changement d’estimation comptable, et nous ramenons la durée de vie attendue résiduelle à 3 ans. En 2016 (à partir du 1^{er} juillet), 646 k€ ont été amortis.

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 attribuées 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 :

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.

2015 - Unité génératrice de trésorerie	en milliers d’euros	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total
News Belgique		43.153	0	43.153
Lifestyle Belgique		2.646	0	2.646
Business Belgique		16.223	0	16.223
Free Press Belgique		12.616	0	12.616
Free Press autres pays		2.083	0	2.083
Entertainment Belgique		0	5	5
		76.721	5	76.726

(*) Composées de 70.548 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, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, Deze Week, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijks Handelsblad,... D’autres marques commerciales générées à l’interne sont Media Club, 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.

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 2% (2015 : 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 6,33% (2015 : 7,24%; 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 1,0 M€.
- Le taux de croissance à long terme utilisé est repris à 2%. 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 0%, il ne pourrait se produire aucune réduction de valeur.
- 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 ne pourrait reconnaître aucune réduction de valeur.
- 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 1,4 M€.

Réductions de valeur actées

Sur la base de ce calcul, aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été exprimée sur titres en 2016. En 2015, des réductions de valeur exceptionnelles (1.416 k€) ont été exprimées sur titres de l'UGT Lifestyle Belgique et Free Press autres pays.

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.

En ce qui concerne le goodwill, sur la base de ce calcul, aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été exprimée en 2016 et 2015.

L'activité de la société Himalaya a été vendue en 2015, ce qui a donné lieu à une réduction de valeur exceptionnelle sur titres (120 k€) et sur goodwill (681 k€) en 2015.

ANNEXE 15 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

2015	en milliers d'euros							Total
	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours		
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent	91.005	21.607	9.660	33	146	0	122.451	
Variations de l'exercice								
- Acquisitions	221	1.376	651				2.248	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			33		3		36	
- Ventes et cessions (-)	-1.280	-510	-449		44		-2.195	
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)			-19		-12		-31	
- Autres variations		1	4		16		21	
Au terme de l'exercice	89.946	22.474	9.880	33	197	0	122.530	
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent	35.870	17.580	7.988	22	68	0	61.528	
Variations de l'exercice								
- Amortissements	3.694	1.284	375	11	41		5.405	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			30		3		33	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)	-565	-505	-423		60		-1.433	
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)			-15		-12		-27	
Au terme de l'exercice	38.999	18.359	7.955	33	160	0	65.506	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	50.947	4.115	1.925	0	37	0	57.024	

Actifs donnés en nantissement de dettes	en milliers d'euros
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)	13.709
Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur	0

La catégorie 'location-financement et droits similaires' comprend du matériel roulant de 0 k€ (plusieurs sociétés du Groupe).

ANNEXE 16 - 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	
			2016	2015
Groupe Mediaalaan	Médias Audiovisuels	Vilvoorde, Belgique	50,00%	50,00%
Groupe Bayard	Médias Imprimés	Augsburg, Allemagne	50,00%	50,00%

Ces participations dans des coentreprises sont comptabilisées suivant la méthode de la mise en équivalence.

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 Mediaalaan

Le Groupe Mediaalaan comprend les entreprises Mediaalaan SA, JOEfm SA, TvBastards SA, Stieve SA et (à partir de 2016) les sociétés exploitant la marque Mobile Vikings et Bites SA.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2016	2015
Actifs non courants		189.808	130.948
Actifs courants		223.410	212.904
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		30.683	12.709
Passifs non courants		-61.599	-34.274
- dont dettes financières		-28.000	0
Passifs courants		-130.786	-103.179
- dont dettes financières		-8.000	-18
Actif net		220.833	206.399
Chiffre d'affaires		344.933	307.301
Amortissements		-13.232	-8.729
Produits financiers		40	325
Charges financières		-263	-11
Impôts sur le résultat		-17.874	-17.227
Résultat net de l'exercice		34.949	35.602
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-515	0
Résultat global total de l'exercice		34.434	35.602
Dividendes reçus au cours de l'exercice		10.000	15.000

Rapprochement entre les informations financières résumées ci-dessus et la valeur comptable de la participation dans le Groupe Medialaan comptabilisée dans les états financiers consolidés :

	en milliers d'euros	2016	2015
Actif net de l'entreprise associée		220.833	206.399
Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan		50,00%	50,00%
Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan		110.417	103.200

Le Groupe Medialaan est actif dans le segment des Médias Audiovisuels. Le 11 février 2016, Medialaan, a acquis le contrôle des sociétés exploitant la marque Mobile Vikings et au 1^{er} juillet 2016, Medialaan a repris à Concentra la chaîne de télévision Acht et a lancé la nouvelle chaîne pour hommes, "CAZ".

L'acquisition des sociétés exploitatrices de la marque Mobile Vikings comprenait essentiellement la société Unleashed SA (anciennement VikingCo SA) et, par ailleurs, trois petites sociétés inactives dont deux ont déjà été liquidées fin 2016.

Les nouvelles participations entraînent une hausse de chiffre d'affaires de 31,6 M€. L'accroissement des amortissements est surtout lié à Mobile Vikings et CAZ. Le résultat net affiche une légère baisse par rapport à 2015 suite à une hausse du coût de financement net et des impôts.

Medialaan réalise de bons chiffres d'audience, mais nous ne prévoyons pas de prolongement automatique de la hausse des revenus publicitaires en 2017 par manque de visibilité. Nous observons toutefois une hausse des revenus générés par de nouveaux comportements de visionnement tels que le visionnement en léger différé via Proximus, Telenet et Stievie, la propre plate-forme du Groupe, ainsi qu'une hausse des revenus publicitaires générés par la vidéo en ligne.

Medialaan est impliquée dans un dossier de dette fiscale réclamée par l'Inspection spéciale des impôts à l'égard de l'un de ses sous-traitants, concernant l'impôt sur les jeux de hasard et les paris sur les jeux téléphoniques organisés au cours des exercices 2008, 2009 et 2010. Après que ce sous-traitant a été condamné en première instance, il a interjeté appel contre ce jugement et en 2014, Medialaan a également été assignée en déclaration d'arrêt commun. Compte tenu de cette assignation, Medialaan a constitué une provision de 2,6 M€ fin 2014. En décembre 2015, la cour d'appel a confirmé en grande partie le jugement en première instance. Sur la base de l'arrêt de la cour d'appel, Medialaan a constitué fin 2015 une provision complémentaire de 3,9 M€, portant la provision à 6,5 M€. Entre-temps, tant le sous-traitant que Medialaan ont introduit un pourvoi en cassation contre cet arrêt.

Le Groupe n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle par rapport au Groupe Medialaan.

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, Press Partners BV, Mediaplus BV et Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GmbH.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2016	2015
Actifs non courants		20.084	20.096
Actifs courants		39.377	38.000
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		7.028	5.288
Passifs non courants		-9.672	-8.822
- dont dettes financières		0	0
Passifs courants		-20.207	-20.316
- dont dettes financières		0	0
Actif net		29.582	28.958
Chiffre d'affaires		59.000	60.103
Amortissements		-659	-553
Produits financiers		19	53
Charges financières		-44	-67
Impôts sur le résultat		-1.687	-1.373
Résultat net de l'exercice		4.152	5.320
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-45	
Résultat global total de l'exercice		4.107	5.320
Dividendes reçus au cours de l'exercice		1.741	1.668

Réconciliation entre les informations financières résumées ci-dessus et la valeur comptable de la participation dans le Groupe Bayard comptabilisée dans les états financiers consolidés :

	en milliers d'euros	2016	2015
Actif net de l'entreprise associée		29.582	28.958
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		14.791	14.479

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 de chiffre d'affaires la plus importante concerne les magazines réalisés par Senior Publications Nederland pour compte de tiers (-0,5 M€). On observe par ailleurs une légère baisse du chiffre d'affaires publicitaire et des ventes au numéro. Cette baisse du chiffre d'affaires n'est compensée qu'en partie par une réduction des coûts, ce qui, aux côtés de la hausse de la charge fiscale en 2016, se traduit par une baisse du résultat.

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 SA et Febelma Regie SCRL.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2016	2015
La quote-part du Groupe dans le résultat net		-1.357	-1.407
La quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global		0	0
La quote-part du Groupe dans le résultat global total		-1.357	-1.407
Valeur comptable nette totale des participations du Groupe dans ces entreprises associées et coentreprises		1.931	2.332
Valeur nette des créances dans ces entreprises associées et coentreprises		583	725

Le Groupe n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle par rapport aux entreprises associées et coentreprises.

III. Evolution du valeur comptable nette des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

	en milliers d'euros	2016	2015
Au terme de l'exercice précédent:		120.011	116.700
Variations de l'exercice:			
- Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		18.194	19.053
- Quote-part dans les autres éléments du résultat des entreprises associées et coentreprises		-280	
- Dividendes		-11.741	-16.668
- Provision pour pertes cumulées		107	-464
- Effet changements groupe (2016: Proxistore; 2015: Proxistore & Himalaya)		848	1.332
- Autres			58
Au terme de l'exercice (participations, hors créances)		127.139	120.011

ANNEXE 17 - PARTICIPATIONS DISPONIBLES À LA VENTE, PRÊTS ET CAUTIONS

I. Participations disponibles à la vente

	en milliers d'euros	2016	2015
AU COÛT			
Au terme de l'exercice précédent		991	1.014
Variations de l'exercice			
- Cessions et mises hors service (-)		-1	-23
Au terme de l'exercice		990	991
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)			
Au terme de l'exercice précédent		0	0
Variations de l'exercice			
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats		-361	
Au terme de l'exercice		-361	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		629	991

Toutes les participations sont considérées comme disponibles à la vente et sont appréciées en principe à leur juste valeur.

Il s'agit principalement de la participation de la SA Roularta Media Group dans la SA Omroepgebouw Flagey (valeur comptable nette 440 k€), dans SA STM (valeur comptable nette 0 k€) et dans CPP-INCOFIN (valeur comptable nette 124 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	2016	2015
AU COÛT AMORTI			
Au terme de l'exercice précédent		1.853	3.630
Variations de l'exercice			
- Additions			1.640
- Remboursements		-12	-3.417
Au terme de l'exercice		1.841	1.853
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		1.841	1.853
Total participations disponibles à la vente, prêts et cautions		2.470	2.844

Les prêts et garanties se composent de cautions de 1.841 k€ (2015: 1 853 k€).

ANNEXE 18 - CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

I. Clients et autres créances - non courants	en milliers d'euros	2016	2015
Clients		0	0
Autres créances		15.568	31.479
Total clients et autres créances - non courants		15.568	31.479

Les autres créances concernent une créance relative à la vente des activités françaises. Elle est porteuse d'intérêts et est garantie.

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 2016 et 2015, il n'y avait pas de créances douteuses non courantes.

II. Clients et autres créances - courants	en milliers d'euros	2016	2015
Clients, bruts		54.943	64.106
Dépréciation des clients douteux courants (-)		-4.123	-4.180
Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*)		3.590	2.359
Montants à encaisser et fournisseurs débit		896	956
TVA à encaisser (*)		259	304
Autres créances		18.682	18.434
Dépréciation des autres créances douteuses courantes		-258	-112
Total clients et autres créances - courants		73.989	81.867

(*) 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 2016. 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	2016	2015
Valeur nette au terme de l'exercice		54.943	64.106
- dont :			
* non échus et moins de 30 jours échus		43.015	46.638
* échus 30 - 60 jours		3.102	3.807
* échus 61 - 90 jours		1.232	2.850
* échus - plus de 90 jours		7.594	10.811

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.

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	2016	2015
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-4.181	-4.584
- Regroupements d'entreprises / scissions d'entreprises			-45
- Dépréciation de l'exercice		-4.139	-4.146
- Reprise de dépréciation de l'exercice		4.143	4.594
- Créances extournées comme non recouvrables et montants recouverts au cours de l'exercice		54	
Valeur nette au terme de l'exercice		-4.123	-4.181

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 7.

Evolution de la dépréciation des autres créances douteuses courantes :	en milliers d'euros	2016	2015
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-112	-1.829
- Dépréciation de l'exercice		-150	-5
- Reprise de dépréciation de l'exercice		4	1.722
Valeur nette au terme de l'exercice		-258	-112

ANNEXE 19 - 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 :	2016		2015	
	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés
Immobilisations incorporelles	920	20.320	946	19.998
Immobilisations corporelles	7	8.133	7	8.680
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	16	5.161	16	5.308
Clients et autres créances				128
Actions propres		21		21
Résultat reporté		1.423		1.713
Provisions	1.894		2.101	46
Avantages du personnel non courants	1.446		999	
Autres dettes		29		
Total impôts différés liés à des différences temporelles	4.283	35.087	4.069	35.894
Pertes fiscales	32.807		30.283	
Crédits d'impôts	18.739		21.782	
Compensation fiscale	-34.566	-34.566	-35.373	-35.373
Actifs / passifs d'impôts différés nets	21.263	521	20.761	521

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 64.902 k€ (2015 : 66.407 k€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 1 k€ (2015 : 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 551 k€ (2015: 458 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

	2016		2015	
	en milliers d'euros			
	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts
Date d'expiration				
2017		140		140
2018		254		254
Après 5 ans				
Sans date d'expiration	32.807	18.345	30.283	21.388
Total impôts différés	32.807	18.739	30.283	21.782

ANNEXE 20 - STOCKS

	en milliers d'euros	2016	2015
Montant brut			
Matières premières		5.340	4.682
Travaux en cours		611	543
Produits finis		187	197
Biens achetés en vue de leur revente		411	357
Contrats en cours		8	44
Total montant brut (A)		6.557	5.823
Dépréciations et autres corrections de valeur (-)			
Produits finis		-161	-159
Biens achetés en vue de leur revente		-160	-200
Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)		-321	-359
Valeur comptable			
Matières premières		5.340	4.682
Travaux en cours		611	543
Produits finis		26	38
Biens achetés en vue de leur revente		251	157
Contrats en cours		8	44
Total valeur comptable au coût (A+B)		6.236	5.464

ANNEXE 21 - PLACEMENTS DE TRÉSORERIE, TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

I. Placements de trésorerie	en milliers d'euros	2016	2015
AU COÛT			
Au terme de l'exercice précédent		306	721
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes			-415
Au terme de l'exercice		306	306
VARIATIONS DE LA JUSTE VALEUR			
Au terme de l'exercice précédent		-260	105
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes			-365
Au terme de l'exercice		-260	-260
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		46	46

Les placements de trésorerie se composent d'une part des placements à court terme : 0 k€ (2015: 0 k€). D'autre part, 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.

II. Trésorerie et équivalents de trésorerie	en milliers d'euros	2016	2015
Soldes bancaires		45.233	22.990
Dépôts à court terme		5.325	15.500
Fonds en caisse		7	6
Total trésorerie et équivalents de trésorerie		50.565	38.496

ANNEXE 22 - CAPITAUX PROPRES

Capital souscrit

Au 31 décembre 2016, le capital souscrit s'élève à 80.000 k€ (2015 : 80.000 k€), représenté par 13.141.123 (2015 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n'ont pas de valeur nominale.

Actions propres

Au 31 décembre 2016, le Groupe détient 612.825 actions propres (2015 : 641.150).

Au cours de l'exercice, 28.325 actions propres ont été attribuées aux titulaires d'options dans l'exercice de leurs options.

Autres réserves

en milliers d'euros	2016	2015
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	5.628	5.476
Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants	-1.691	-685
Total autres réserves	2.966	3.820

Les réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions concernent les options sur actions comme décrit en Annexe 23.

ANNEXE 23 - 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	90.575	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	500.625			

Résumé des options sur actions en circulation pendant l'exercice :

	2016		2015	
	Nombre d'options	Prix moyen en euros	Nombre d'options	Prix moyen en euros
En circulation au début de la période	569.800	33,58	490.800	38,11
Attribuées pendant la période			114.700	11,73
Auxquelles il est renoncé pendant la période	-40.850	42,38	-11.750	41,39
Exercées pendant la période	-28.325	15,71	-16.700	16,23
Expirées pendant la période			-7.250	21,93
En circulation à la fin de la période	500.625	33,87	569.800	33,58
Exercables à la fin de la période	323.585		337.605	

Pendant l'exercice, 28.325 options sur actions ont été exercées. Pendant l'exercice précédent, 16.700 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 6,05 ans.

En 2016, le prix moyen pondéré des actions à la date de l'exercice était de 24,80 euros (2015: 21,60 €).

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 152 k€ (2015 : 16 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 24 - PROVISIONS

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
- Autres				-497		-497
Au terme de l'exercice		3.301	4	0	4.075	7.380

Les provisions pour contentieux portent principalement sur des litiges qui concernent la SA Roularta Media Group. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 25. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. La provision pour restructuration figurant dans les comptes fin 2015 a été transférée en 2016 vers la provision indemnités de licenciement sous les passifs non courants liés aux avantages du personnel. Les autres provisions comprennent notamment la provision pour engagements de leasings restants relative à une presse d'impression mise hors service.

2015 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		9.903	9	338	6.586	16.836
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		102		300		402
- Augmentation des provisions existantes		366				366
- Montants utilisés (-)		-6.941	-4	-141	-1.558	-8.644
- Montants non utilisés repris (-)		-79			-464	-543
Au terme de l'exercice		3.351	5	497	4.564	8.417

ANNEXE 25 - 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. 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. L'appel a été initié et des délais ont été arrêtés pour le dépôt des conclusions. Le management de Roularta Media Group dispose des arguments nécessaires pour réfuter cette demande. Dès lors, aucune provision n'a été constituée à cet effet.

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. Une provision de 1,2 M€ avait été constituée pour faire face à ces astreintes. 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. Malgré un jugement positif du tribunal de première instance de Bruxelles le 12 février 2015, le management a décidé de relever fin 2015 la provision déjà constituée du montant des astreintes et frais acquis potentiels, soit 0,4 M€, à 2,1 M€. 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 39 000 euros en principal, à augmenter des intérêts légaux à partir du 1^{er} juin 2011 et des frais de justice. Sur la base d'une première analyse de l'arrêt, un relèvement de la provision constituée ne s'impose pas. On étudie l'impact de l'arrêt intervenu sur la procédure en appel, en ce qui concerne les astreintes cantonnées. Entre-temps, le conseiller d'Infobase a toutefois annoncé qu'il continuera à signifier les astreintes sur la base de l'arrêt du 15 novembre 2006.

ANNEXE 26 - AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

I. Aperçu général

en milliers d'euros	2016	2015
Régimes de pension à prestations définies	412	217
Indemnités de licenciement	356	
Autres avantages du personnel non courants	4.311	3.310
<i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i>	645	613
<i>Régimes de préretraite</i>	470	587
<i>Primes de jubilé</i>	3.196	2.110
Total avantages du personnel	5.079	3.527

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 actuinaire 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 cotisations versées jusqu'à la fin de 2015, le rendement minimum s'élève à 3,25% pour les cotisations patronales et à 3,75% pour les cotisations personnelles des travailleurs. 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. Ces régimes financés par les assurances de groupe ont été traités avant 2015 comme des régimes à cotisations définies étant donné que des taux d'intérêt supérieurs étaient applicables et que le rendement sur les plans de pension offerts par les institutions d'assurance était suffisant pour répondre aux conditions de rendement minimum.

en milliers d'euros	2016	2015
A. Montants comptabilisés au bilan		
1. Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés	412	152
1.1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées	36.025	1.973
1.2. Juste valeur des actifs du régime (-)	-35.613	-1.821
2. Valeur actuelle des obligations non financées	0	0
3. Reclassification : les plans de cotisations belges		65
Obligations résultant des régimes à prestations définies, total	412	217
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	2.578	63
2. Charges d'intérêt	766	42
3. Produits d'intérêt (-)	-794	-30
4. Coûts des services passés (les plans de cotisations belges)		65
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats	2.550	140
<i>Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</i>		
1. Ecart actuariels, nets	48	-486
Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	48	-486
Charge nette comptabilisée dans le résultat global	2.598	-346
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	31.694	1.936
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2.578	63
2. Charges d'intérêt	766	42
3. Ecart actuariels, nets	3.271	-66
- dont écarts actuariels dus aux ajustements liés à l'expérience	643	5
- dont écarts actuariels dus aux actualisations des hypothèses	2.627	-71
4. Contribution participant du régime	351	19
5. Indemnités payées (-)	-2.635	-12
6. Reclassification : les plans de cotisations belges		29.721
7. Autre augmentation / (diminution)		-9
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	36.025	31.694

en milliers d'euros	2016	2015
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	31.477	1.317
1. Produits d'intérêt	794	30
2. Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	3.222	420
3. Contribution employeur	2.404	47
4. Contribution participant du régime	351	19
5. Indemnités payées (-)	-2.635	-12
6. Reclassification : les plans de cotisations belges		29.656
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	35.613	31.477
E. Principales hypothèses actuarielles		
1. Taux d'actualisation	2,01%	2,5%
2. Taux de rendement attendu des actifs du régime	2,01%	2,5%
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	2016	2015	2014	2013
Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies	36.025	1.973	1.936	6.078
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies	35.613	1.821	1.317	756
Déficit / (surplus)	412	152	619	5.322
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) de l'obligation brute	643	5	271	-115
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	3.222	420	-3	7

La stratégie d'investissement mise en œuvre 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 :

	2016	2015
Titres à revenu fixe et trésorerie	4,2%	5,1%
Actions	0,2%	0,3%
Biens immobiliers	0,3%	0,3%
Assurances	95,3%	94,2%

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 2.153 k€ versées aux régimes à prestations définies (y compris les assurances de groupe belge) 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	2016	2015
Contributions payées - employeur		2.892	2.926
Contributions payées - participant du régime		332	383

IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 23.

ANNEXE 27 - DETTES FINANCIÈRES

2016	en milliers d'euros	Courant				Total
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	
Dettes financières						
Emprunt obligataire			99.914		99.914	
Etablissements de crédit		2.229	776	1.960	3.175	
Total dettes financières selon l'échéance		2.229	100.690	1.960	3.175	108.054

2015	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
Dettes financières						
Emprunt obligataire				99.865		99.865
Dettes de location-financement		6				6
Etablissements de crédit		2.856	2.021	3.211	6.263	14.351
Total dettes financières selon l'échéance		2.862	2.021	103.076	6.263	114.222

En septembre 2012, RMG a procédé à une offre publique de souscription obligataire. Cet emprunt obligataire portant sur un montant de 100,0 millions d'euros 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.

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. Au 31 décembre 2016, 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 3.747

Elles sont garanties par (en milliers d'euros):

Hypothèques 11.000
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 31.

ANNEXE 28 - AUTRES ANNEXES RELATIVES AUX PASSIFS

2016	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
Dettes commerciales et autres dettes						
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

2015	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
Dettes commerciales et autres dettes						
Dettes commerciales		48.086				48.086
Acomptes reçus		19.841				19.841
Avantages du personnel		18.008				18.008
- dont dettes envers les employés		11.224				11.224
- dont dettes envers les administrations publiques		6.784				6.784
Impôts		1.630				1.630
Autres dettes		20.277			37	20.314
Charges à imputer et produits à reporter		5.598				5.598
Total des dettes selon l'échéance		113.440	0	0	37	113.477

Dettes commerciales courantes	en milliers d'euros	2016	2015
Fournisseurs		27.949	33.219
Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*)		13.438	14.091
Clients crédit		879	776
Total dettes commerciales courantes		42.266	48.086

Autres dettes courantes	en milliers d'euros	2016	2015
Taxes indirectes à payer (*)		4.894	4.410
Autres dettes		11.348	15.867
Total autres dettes courantes		16.242	20.277

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	2016	2015
Intérêts à imputer		1.195	1.212
Charges à imputer et produits à reporter (*)		6.522	4.386
Total charges à imputer et produits à reporter		7.717	5.598

(*) Pas de dettes financières comme définies dans IAS 32.

ANNEXE 29 - CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT ET CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

I. Contrats de location-financement

en milliers d'euros	Valeur actualisée des paiements minimaux futurs		Paiements minimaux futurs	
	2016	2015	2016	2015
< 1 an		6		7
	0	6	0	7
Paiements minimaux futurs, intérêts				-1
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	0	6	0	6
Inclus dans les dettes financières :				
Dettes de location-financement courantes				6
			0	6

Les contrats de location-financement conclus par le Groupe portaient sur du matériel roulant ; fin 2016, il n'y a plus de contrat de location-financement en cours.

en milliers d'euros	2016	2015
Intérêts au titre des contrats de location-financement comptabilisés en charge	0	1

Les intérêts au titre des contrats de location-financement sont comptabilisés en charge sur la durée du contrat.

II. Contrats de location simple

en milliers d'euros	2016	2015
Paiements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge	12.075	12.181

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	2016	2015
< 1 an		12.698	13.427
1 à 5 ans		13.284	23.096
> 5 ans		7	2
		25.989	36.525

ANNEXE 30 - PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS POUR L'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe ne se porte plus garant d'obligations en 2016, ni en 2015. Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 2.500 k€ (2015: 2.500 k€).

Les engagements contractuels pris pour l'achat de papier à des tiers par le Groupe s'élèvent à 2.437 k€ (2015 : 4.312 k€).

Il n'y a pas d'engagements contractuels matériels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles.

ANNEXE 31 - 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 2016, comme au 31 décembre 2015, 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 27.

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	2016	2015	Taux d'intérêt réel
Taux d'intérêt fixe		360	600	entre 1,5% en 3,5%
Taux d'intérêt fixe		101.236	102.981	entre 4% en 6%
Taux d'intérêt fixe avec marge variable		5.875	9.800	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 583 k€ (2015 : 841 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 2016 et 2015, il n'y avait pas d'instruments financiers qui sont considérés comme des contrats de couverture de flux de trésorerie selon les normes IAS 39.

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 2016, ainsi qu'au fin 2015, 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 :

2016 : nihil

2015	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Interest Rate Swap				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		293		293
		293	0	293

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 2016.

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 2016.

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 18.

D. Risque de liquidité

Les échéances contractuelles des dettes financières se trouvent en Annexe 27 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 et les liquidités actuelles. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme pour un montant total de 8.000 k€ (2015 : 26.000 k€). Ces lignes de crédit créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il n'existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs. A fin 2016 et 2015, 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 2016	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		2.229	100.690	1.960	3.175	108.054			

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			10.250			
Etablissements de crédit		238	184	421	289	1.132			

E. Gestion du capital

RMG 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 maximisation 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	2016		2015	
		Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs non courants					
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	17	2.470	2.470	2.844	2.844
Clients et autres créances	18	15.568	15.568	31.479	31.479
Actifs courants					
Clients et autres créances	18	70.140	70.140	79.204	79.204
Placements de trésorerie	21	46	46	46	46
Trésorerie	21	50.565	50.565	38.496	38.496

en milliers d'euros	Annexe	2016		2015	
		Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Passifs non courants					
Dettes financières	27	-105.825	-111.474	-111.360	-112.708
Autres dettes	28	-37	-37	-37	-37
Passifs courants					
Dettes financières	27	-2.229	-2.502	-2.862	-3.397
Dettes commerciales	28	-28.828	-28.828	-33.995	-33.995
Acomptes reçus	28	-17.582	-17.582	-19.841	-19.841
Autres dettes	28	-11.348	-11.348	-15.867	-15.867
Intérêts à imputer	28	-1.195	-1.195	-1.212	-1.212

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 17 : 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 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	

Au 31 décembre 2015, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

	en milliers d'euros	31/12/2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs valorisés à la juste valeur					
Placements de trésorerie		46		46	

La 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 2016, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

ANNEXE 32 - ACQUISITIONS DE FILIALES

En 2016, il n'y a pas eu de reprises exerçant un impact sur les comptes annuels consolidés

Les acquisitions suivantes, avec impact sur les comptes annuels consolidés, étaient intervenues en 2015 : Le 29 octobre 2015, Roularta Media Group SA a acquis une participation de 65% dans le capital de Storesquare SA et, le 19 novembre 2015, Roularta Media Group SA a acquis les 50% des actions de Himalaya SA qui n'étaient pas encore en sa possession. Le fonds de commerce (marques, contenu, bases de données, immobilisations corporelles...) de Himalaya SA a ensuite été vendu.

Les acquisitions de 2015 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	2016	2015
ACTIFS			
Actifs non courants		0	1.143
Immobilisations incorporelles			1.109
Immobilisations corporelles			4
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions			3
Actifs d'impôts différés			27
Actifs courants		0	254
Clients et autres créances			251
Trésorerie et équivalents de trésorerie			3
Total de l'actif		0	1.397
PASSIFS			
Passifs non courants		0	1.268
Autres dettes			1.268
Passifs courants		0	516
Dettes commerciales			373
Acomptes reçus			102
Avantages du personnel			9
Autres dettes			32
Total du passif		0	1.784
Total actif net acquis		0	-387
Actif net acquis		0	-387
Goodwill			1.362
Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie		0	975
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis		0	-3
Sortie de trésorerie nette		0	972

Le chiffre d'affaires et le résultat des entreprises acquises inclus dans le chiffre d'affaires et le résultat du Groupe sont :

2015	en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat de l'exercice
- Storesquare SA		0	-116
- Himalaya SA		227	-826

Si l'acquisition de ces participations avait eu lieu le 1^{er} janvier 2015, 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 janvier 2016, Roularta Media Group a pris part à l'augmentation de capital de Proxistore à concurrence de 450 k€. Roularta Media Group n'a pas pris part à une seconde augmentation de capital en mai 2016, de sorte que sa participation actuelle s'élève à 46,1 %. Proxistore SA est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence.

En 2015 (au 31 juillet), Roularta Media Group SA a exercé son option d'achat d'actions Proxistore à l'égard des actionnaires IPM et Kadenza pour un prix d'acquisition de 650 k€. Le pourcentage de sa participation passe dès lors de 35,87% à 50,0%.

ANNEXE 33 - CESSIONS DE FILIALES

Au cours de l'exercice, aucune filiale n'a été vendue.

Au cours de l'exercice précédent, les activités françaises ont été vendues. Pour plus de détails : voir Annexe 11. Et le 31 décembre 2015, la participation du Groupe dans City Magazine Roularta d.o.o. (100%) a été cédée.

La valeur comptable des actifs et passifs des filiales abandonnées en 2015 à la date de cession est présentée ci-dessous. Etant donné que les activités françaises étaient reclassées comme des actifs / passifs des activités abandonnées au 31 décembre 2014, les soldes vendus fin mai 2015 ne représentent aucune mutation du bilan poursuivi.

	en milliers d'euros	2016	2015
ACTIFS			
Actifs non courants		0	98.300
Immobilisations incorporelles			90.420
Immobilisations corporelles			1.337
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence			1.543
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions			3.084
Clients et autres créances			1.948
Actifs d'impôts différés			-32
Actifs courants		0	54.508
Stocks			2.314
Clients et autres créances			44.029
Trésorerie et équivalents de trésorerie			3.018
Charges à reporter et produits acquis			5.147
Total de l'actif		0	152.808
PASSIFS			
Passifs non courants		0	12.379
Provisions			4.469
Avantages du personnel			7.794
Autres dettes			116
Passifs courants		0	76.279
Dettes financières			510
Dettes commerciales			36.608
Acomptes reçus			17.278
Avantages du personnel			13.205
Autres dettes			8.573
Charges à imputer et produits à reporter			105
Total du passif		0	88.658
Total actif net abandonné		0	64.150
Ecart de conversion en capitaux propres			-56
Intérêts minoritaires			-351
Profit (perte) sur vente participation			-4.618
Montant à recevoir au 31/12/2015 relatif à la vente participation			-43.325
Prix de rachat reçu en liquidités		0	15.800
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie abandonnés		0	-3.018
Entrée (sortie) de trésorerie nette		0	12.782

En 2016, 16 000 k€ ont été reçus dans le cadre de la vente des activités françaises en 2015.

Comme mentionné ci-dessus, Roularta Media Group a pris part à l'augmentation de capital de Proxistore à concurrence de 450 k€. Roularta Media Group n'a pas pris part à une seconde augmentation de capital en mai 2016, de sorte que sa participation actuelle s'élève à 46,1 %. De ce fait, il y a eu une déconsolidation partielle de Proxistore, accompagnée de la réalisation d'une plus-value de 398 k€. Proxistore SA est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence.

ANNEXE 34 - PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES

Les informations financières résumées des coentreprises et des entreprises associées importantes sont reprises dans l'Annexe 16.

ANNEXE 35 - FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

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

Au mois de janvier 2017, Roularta Media Group a relancé avec succès son journal gratuit « De Streekkrant » sous le titre « Deze Week ». Il s'agit du journal qui affiche la plus grande audience en Belgique.

En janvier 2017, Roularta Media Group a lancé avec Duval Union le programme Roularta Mediatech Accelerator pour 9 start-up.

En février 2017, le jugement en appel dans l'affaire « InfoBase » (voir annexe 25) a été prononcé. Une première lecture de cet arrêt nous inspire un optimisme prudent, et aucune hausse de la provision constituée – qui s'élève actuellement à 2,1 millions d'euros – ne paraît nécessaire.

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 36 - HONORAIRES DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES LIÉES AU COMMISSAIRE

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 163 k€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 45 k€. Les honoraires des personnes auxquelles le commissaire est lié s'élèvent à 5 k€.

ANNEXE 37 - INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES

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				
	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

2015	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		3.793	15	3.808
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		725	0	725
Prêts		725		725
Créances courantes		3.068	15	3.083
Clients		2.174	15	2.189
Autres créances		894		894
II. Passifs avec les parties liées		14.589	255	14.844
Dettes financières		37	0	37
Autres dettes		37		37
Dettes		14.552	255	14.807
Dettes financières		835		835
Fournisseurs		2.336	255	2.591
Autres dettes		11.381		11.381
III. Transactions entre parties liées				
Prestations de services données		9.446	666	10.112
Prestations de services reçues (-)		-6.507	-2.756	-9.263
Transferts suivant les conventions de financement		-11		-11
IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs)				3.574
- dont avantages à court terme				3.239
- dont avantages postérieurs à l'emploi				271
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				64
V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur				425

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 38.

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 2016 et en 2015, 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.

Il n'y a pas de créances exigibles ni de dettes à l'égard du key management.

ANNEXE 38 - STRUCTURE DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2016, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :

Nouvelles participations :

- Medialaan, filiale à 50 % de Roularta Media Group, a acquis le 11 février 2016 le contrôle des sociétés exploitant la marque Mobile Vikings. Il concerne les sociétés suivantes:
 - Unleashed NV (avant VikingCo NV)
 - VikingCo BV
 - VikingCo International NV. Cette société a été liquidée le 14/12/2016.
 - Viking Media Company BVBA. Cette société a été liquidée le 14/12/2016.

- Medialaan, filiale à 50 % de Roularta Media Group, a acquis le 1^{er} juillet 2016 les actions de Bites NV.

Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation :

- Proxistore SA : 46,12% au lieu de 50%, après augmentation de capital le 26/01/2016 et le 30/05/2016.
- Storesquare NV : 70,70% au lieu de 65% à partir de 18/10/2016.
- Reproress SCRL : 29,93% au lieu de 29,64%

Participations liquidées et fusionnées :

- Mestne Revije : liquidée le 31/03/2016.
- Roularta Media Nederland : liquidée le 1/07/2016.

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group SA, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2016, 44 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%
HIMALAYA NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Lille, France	100,00%
TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW	Roeselare, Belgique	100,00%
TVOJ MAGAZIN D.O.O. - en liquidation	Zagreb, Croatie	100,00%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, Belgique	74,67%
STORESQUARE NV	Gentbrugge, Belgique	70,70%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, Belgique	56,25%
STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA	Gentbrugge, Belgique	56,25%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, Belgique	56,25%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Pays-Bas	51,00%

2. Entreprises mises en équivalence

BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Allemagne	50,00%	joint venture
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Allemagne	50,00%	joint venture
BELGOMEDIA SA	Verviers, Belgique	50,00%	joint venture
BITES NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	joint venture
CTR MEDIA SA	Evere, Belgique	50,00%	joint venture
DE WOONKIJKER NV	Roeselare, Belgique	50,00%	joint venture
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	joint venture
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	joint venture
JOEfm NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	joint venture
MEDIALAAN NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	joint venture
PRESS PARTNERS BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%	joint venture
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, Belgique	50,00%	joint venture
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, Belgique	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Cologne, Allemagne	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS SA	Bruxelles, Belgique	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Cologne, Allemagne	50,00%	joint venture
STIEVIE NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	joint venture
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, Belgique	50,00%	joint venture
UNLEASHED NV	Hasselt, Belgique	50,00%	joint venture
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	joint venture
VIKINGCO BV	Maastricht, Pays-Bas	50,00%	joint venture
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%	joint venture
LIVING & MORE VERLAG GMBH - en liquidation	Augsburg, Allemagne	25,00%	joint venture
TWICE ENTERTAINMENT BVBA	Roeselare, Belgique	25,00%	entreprise associée
FEBELMA REGIE CVBA	Bruxelles, Belgique	23,35%	entreprise associée
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

EUROCASINO NV - en liquidation	Bruxelles, Belgique	19,00%
TWICE TECHNICS BVBA	Roeselare, Belgique	18,75%
MEDIA ID CVBA	Bruxelles, Belgique	27,27%

RAPPORT DU COMMISSAIRE

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Roularta Media Group SA sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2016
Le texte original de ce rapport est en néerlandais

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les états financiers consolidés, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces états financiers consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations de capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS - OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de Roularta Media Group SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards – IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans le bilan consolidé s'élève à 443.201 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du Groupe) de l'exercice s'élève à 21.473 (000) EUR.

Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des états financiers consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles

qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – ISA) telles qu'adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants repris et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement d'états financiers consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circons-

tances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, et la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous avons obtenu des préposés du Groupe et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sans réserve

A notre avis, les états financiers consolidés de Roularta Media Group SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les états financiers consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit applicables en Belgique, notre

responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les états financiers consolidés :

- Le rapport de gestion sur les états financiers consolidés traite des informations requises par la loi, concorde avec les états financiers consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Gent, le 11 avril 2017

Le commissaire
DELOITTE Réviseurs d'Entreprises
SC s.f.d. SCRL

Représentée par
Kurt Dehoorne
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 16 mai 2017 ont été approuvés par le conseil d'administration du 10 avril 2017.

Affectation du résultat

Le bénéfice de l'exercice 2016 à affecter s'élève à 15.479.300,54 euros, par rapport à un bénéfice à affecter de 52.538.331,65 euros pour l'exercice 2015.

Compte tenu des bénéfices reportés de 3.256.000,68 euros, le bénéfice à affecter de l'exercice 2016 s'élève à 18.735.301,22 euros.

En application de l'article 622 § 1, dernier alinéa du Code des sociétés, le conseil d'administration propose de ne pas suspendre le droit au dividende attaché aux actions propres détenues par la société et de distribuer intégralement le bénéfice distribuable au profit des autres actions. Les coupons de dividendes échus des actions propres en portefeuille seront détruits.

A la date du rapport annuel, la société détient 607.925 actions propres. L'affectation du résultat détaillé ci-après est basée sur un nombre d'actions donnant droit au dividende de 12 533 198⁽¹⁾. Dans le cas où, entre la date de l'établissement de ce rapport annuel et la tenue de l'assemblée générale le 16 mai 2017, des membres du personnel exerceraient encore leurs options sur des actions Roularta, cet exercice aurait un impact sur le nombre d'actions donnant droit au dividende et la rémunération du capital pourrait s'en trouver modifiée.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de distribuer un dividende brut de 0,50 euro par action. Cela représente un dividende net de 0,35 euro par action (après 30% de précompte mobilier).

Affectations et prélèvements

Nous vous proposons d'affecter le résultat comme suit :

A. Bénéfice à affecter	18.735.301,22
• Bénéfice de l'exercice à affecter	15.479.300,54
• Bénéfice reporté de l'exercice précédent	3.256.000,68
B. Bénéfice à reporter	12.468.702,22
C. Bénéfice à distribuer	
• Rémunération du capital	6.266.599,00 ⁽²⁾

Si l'assemblée générale approuve la proposition d'affectation du résultat susmentionnée, les dividendes seront payables à partir du 1^{er} juin 2017 (= pay date). La banque ING sera désignée comme 'paying agent'.

⁽¹⁾ Nombre total d'actions émises 13.141.123 moins les 607.925 actions propres.

⁽²⁾ Calculée sur la base de 12.533.198 actions donnant droit au dividende.

COMPTE DE RÉSULTATS STATUTAIRE ABRÉGÉ

Compte de résultats statutaire abrégé	en milliers d'euros	2016	2015
Ventes et prestations		282.581	293.386
Coût des ventes et des prestations		-273.421	-284.403
Bénéfice / perte d'exploitation		9.160	8.983
Produits financiers		13.820	356.267
Charges financières		-7.704	-312.687
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts		15.276	52.563
Prélèvements sur les impôts différés		83	16
Impôts sur le résultat		-42	-65
Bénéfice (perte) de l'exercice		15.317	52.514
Prélèvements sur les réserves immunisées		162	24
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		15.479	52.538
Affectations et prélèvements			
	en milliers d'euros	2016	2015
Bénéfice (perte) à affecter		18.735	-115.965
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		15.479	52.538
Bénéfice (perte) reporté(e) de l'exercice précédent		3.256	-168.503
Prélèvements sur les capitaux propres		0	130.595
Sur le capital et les primes d'émission			123.225
Sur les réserves			7.370
Affectations aux capitaux propres		0	-5.121
A la réserve légale			0
Aux autres réserves			5.121
Résultat à reporter		-12.469	-3.256
Bénéfice (perte) à reporter		12.469	3.256
Bénéfice à distribuer		-6.266	-6.253
Rémunération du capital		6.266	6.253

BILAN STATUTAIRE ABRÉGÉ APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT

ACTIF	en milliers d'euros	2016	2015
Actifs immobilisés		174.511	175.416
Frais d'établissement		0	0
Immobilisations incorporelles		35.164	39.717
Immobilisations corporelles		32.295	31.689
Immobilisations financières		107.052	104.010
Actifs circulants		162.181	174.319
Créances à plus d'un an		15.634	32.776
Stocks et commandes en cours d'exécution		6.228	5.420
Créances à un an au plus		73.795	81.071
Placements de trésorerie		16.966	27.253
Valeurs disponibles		44.938	23.410
Comptes de régularisation		4.620	4.389
Total de l'actif		336.692	349.735
PASSIF			
	en milliers d'euros	2016	2015
Capitaux propres		114.186	105.136
Capital		80.000	80.000
Primes d'émission		304	304
Réserve légale		8.000	8.000
Réserves indisponibles		11.920	12.207
Réserves immunisées		1.207	1.369
Réserves disponibles		286	0
Bénéfice (perte) reporté(e)		12.469	3.256
Subsides en capital		0	0
Provisions et impôts différés		7.426	8.760
Dettes		215.080	235.839
Dettes à plus d'un an		105.828	111.172
Dettes à un an au plus		101.691	119.843
Comptes de régularisation		7.561	4.824
Total du passif		336.692	349.735

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale 2016

Communiqué des résultats semestriels 2017

Communiqué des résultats annuels 2017

Assemblée Générale 2017

16 mai 2017

21 août 2017

12 mars 2018

15 mai 2018

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

*SA Roularta Media Group, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare, TVA BE 0434.278.896, RPM Gand, département Courtrai
Editeur responsable : Rik De Nolf, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare*